



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

Direzione Pianificazione Strategica, Controllo e Amministrazione
Ufficio del Direttore
Governance

LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA' 2023



Roma, 29 aprile 2024

Sommario

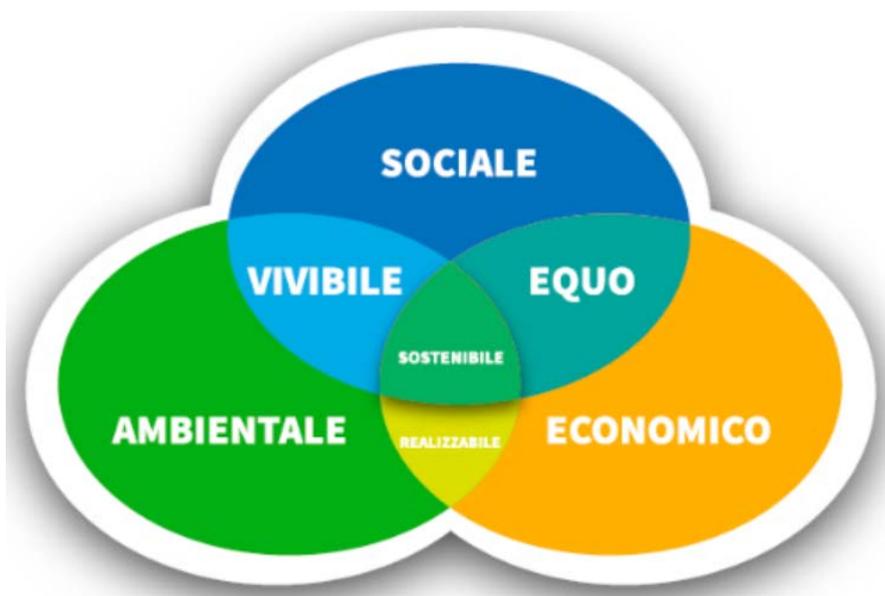
PREMESSA	4
Nota metodologica	7
Lettera agli stakeholder	11
Perimetro di rendicontazione: un approccio a livello globale	12
La nostra identità	14
I nostri pilastri	19
La Mission	19
La Vision	19
I nostri impegni	19
I nostri valori	22
La nostra evoluzione: cultura intellettuale e innovazione diffusa	25
Organizzazione adattiva	25
Il patrimonio che gestiamo	27
I nostri stakeholder	30
L'analisi della materialità	31
Le fasi del processo.....	31
I risultati dell'analisi.....	32
Governance, gestione dei rischi e compliance	40
La Corporate Governance	40
La gestione dei rischi e la compliance.....	44
Accessibilità e trasparenza.....	45
Semplificazione e digitalizzazione.....	46
Il nostro patrimonio umano	47
Le nostre persone.....	47
La formazione.....	49
Community	52
Diversità e inclusione sociale	53
Welfare aziendale, work-life balance e iniziative sociali	54
Nuova policy di lavoro agile: fiducia e responsabilità.....	55
La valutazione e la crescita del personale	56
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	57
Dialogo e comunicazione interna	60
Il nostro impegno per l'ambiente	61

Consumi di materiali	61
Consumi energetici ed emissioni.....	62
Consumi idrici	68
Gestione dei rifiuti	68
Le nostre certificazioni	68
La nostra integrità	70
L'impegno etico	70
Il nostro impegno nella lotta alla corruzione	71
Il rapporto con i fornitori	73
La tutela della privacy e la protezione dei dati	73
La Cybersecurity	73
Il nostro impatto per il Paese.....	75
Gestione del patrimonio immobiliare: il nuovo approccio metodologico	76
Il legame con il territorio: i "Piani Città"	76
Interventi su grandi compendi pubblici: rigenerazione urbana e miglioramento della qualità del tessuto sociale e ambientale.....	78
Prevenzione del rischio sismico e performance energetiche: verso un nuovo modello di ufficio pubblico	81
La Comunicazione	88

PREMESSA

Lo scenario socioeconomico in cui le aziende operano, oggi più che mai esige che i sistemi, le pratiche e i modelli di *corporate reporting* siano in grado di comunicare informazioni rilevanti e accurate in merito al perseguimento dei loro obiettivi ed alle modalità di implementazione ed esecuzione delle strategie, evidenziandone al contempo le finalità legate ai temi della sostenibilità, le eventuali implicazioni sulla propria organizzazione e sulle performance complessive.

Essere sostenibili significa tendere ad un modello di sviluppo più ampio che abbraccia l'ambiente e che lo mette in relazione con l'economia e la società. Non si tratta, quindi, di un ideale astratto, ma di un modello di sviluppo al quale tutti possono contribuire, a partire dalla presa di coscienza che ogni nostra azione ha un impatto sull'ambiente.



Il Green Deal europeo e il Piano d'azione per la finanza sostenibile hanno assunto un ruolo sempre più decisivo nel governo delle dinamiche economiche, sociali e ambientali, promuovendo e indirizzando l'azione privata verso obiettivi di interesse generale.

Nell'ambito di questo processo, ogni organizzazione viene chiamata a definire o aggiornare le strategie di sostenibilità per integrare nel proprio business i criteri ESG (Ambientali, Sociali e di Governance), in considerazione degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile 2030 (SDGs) e sulla base di quanto indicato dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

Anche l'Agenzia ha iniziato un percorso di sviluppo e di investimento nel campo della sostenibilità e del digitale, rafforzando la propria governance sulle tematiche ESG, con l'obiettivo di integrarne i

diversi e complessi aspetti nelle attività aziendali e nel business di gestione del patrimonio immobiliare pubblico e di affrontare con determinazione le grandi sfide della transizione economica, ambientale e dell'innovazione, per giocare un ruolo da protagonista pubblico nello sviluppo sostenibile e inclusivo del Paese.



Migliorare l'informativa sulla sostenibilità, al minor costo possibile, al fine di sfruttare meglio il potenziale offerto dal settore di mercato in cui operano le aziende, per contribuire alla transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo, conformemente al *Green New Deal* europeo e agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, è diventato oggi un obiettivo di primaria rilevanza.

Comunicare informazioni sulla sostenibilità che siano attendibili e comparabili, al pari delle informazioni di carattere finanziario, e che gli utenti possano reperire con facilità per utilizzarle agevolmente, anche con l'ausilio di tecnologie digitali, rappresenta la sfida che oggi ogni azienda è chiamata ad affrontare.

L'impegno profuso e continuo nell'attuare con convinzione l'integrazione dei fattori di sostenibilità (ambientale, sociale e di governance) in ogni suo processo ha richiesto un profondo cambiamento per l'Ente, che ha portato un rinnovamento nell'organizzazione, con il fine ultimo di esprimere un modello di business flessibile per adattarsi ai contesti globali in continuo mutamento e rispondente ai desiderata dei propri Stakeholder. Per prepararsi a rispondere in modo proattivo alle sfide che la attendono, al fine di perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile, potenziare le proprie attività e rendere le strutture organizzative più efficaci, flessibili ed efficienti, anche con riferimento alle sedi territoriali, l'Agenzia ha introdotto logiche di lavoro trasversali, per processi, attraverso le quali si intende facilitare l'implementazione dei futuri progetti di sviluppo tecnologico.

La trasformazione porta con sé l'opportunità di definire nuovi piani di crescita, inclusivi dei temi della sostenibilità che hanno trovato espressione nel Piano Strategico Industriale 2022-2026, di cui l'Ente si è dotata, evidenziando come innovazione, digitalizzazione ed efficientamento dei processi e la necessità che la *Corporate Social Responsibility* assuma un ruolo strategico nelle scelte aziendali siano oggi sempre più importanti. Il percorso definito dal nuovo vertice per il prossimo quinquennio, infatti, pone l'Agenzia quale propulsore in grado di contribuire agli obiettivi europei e nazionali di sostenibilità e innovazione, efficientamento della spesa pubblica e ripresa economica del Paese, a partire da una visione del patrimonio immobiliare dello Stato e degli altri Enti pubblici che veda la centralità nella soddisfazione dell'utenza (PA utilizzatrici, cittadini, territori) e sia fattore di crescita

anche mediante l'aumento della spesa per investimenti, con impatti ambientali, sociali ed economici di rilievo.

Il seguente documento rappresenta la **prima Rendicontazione di sostenibilità** quale strumento attraverso cui l'Agenzia comunica agli stakeholder la capacità di creare valore nel lungo termine, attraverso l'esposizione dei risultati del proprio percorso di sostenibilità su base annuale, illustrando le direttrici di sostenibilità intraprese, gli obiettivi, le principali iniziative e i risultati raggiunti nel **2023** considerato come "**anno zero**". Ai fini della Rendicontazione dei risultati conseguiti, l'Agenzia, come primo approccio a questo tipo di *reporting* ha comunque scelto di selezionare autonomamente gli indicatori di prestazione più adeguati a rappresentare l'attività svolta e gli impatti generati in relazione agli obiettivi definiti nel Piano Strategico Industriale 2022 - 2026, ispirandosi allo schema di indicatori predisposto dal *Global Reporting Initiative (GRI)*, con l'obiettivo di avviarsi al recepimento degli schemi definiti nella CSRD.

Nota metodologica

Il quadro europeo relativamente all'informativa di sostenibilità aziendale è cambiato notevolmente negli ultimi anni, soprattutto per l'impatto di importanti interventi legislativi che hanno modificato lo stato giuridico e la rilevanza di tale informativa. La Commissione europea, infatti, ha deciso di intraprendere un percorso di profondo ripensamento del ruolo e dei contenuti del *reporting* di sostenibilità delle imprese precedentemente disciplinato dalla "Direttiva delle informazioni non finanziarie" 2014/95/UE, recepita dal nostro ordinamento mediante Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254.



La nuova disciplina impone a società quotate, banche e imprese di assicurazione di grandi dimensioni l'obbligo di redigere e pubblicare una dichiarazione, di carattere non finanziario, che assicuri la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, coprendo gli ambiti attinenti:

- all'ambiente;
- alla comunità di riferimento;
- al personale;
- al rispetto dei diritti umani;
- alla lotta alla corruzione sia attiva che passiva;

ritenuti rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche dell'impresa.

Tale processo ha portato all'approvazione della nuova direttiva *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) n. 2464, a valenza non solo europea ma anche internazionale, con cui si è perseguito l'intento di portare progressivamente la rendicontazione di sostenibilità allo stesso livello di qualità e rilevanza del tradizionale *reporting* economico-finanziario.



L'Unione Europea si conferma con questo passaggio come punto di riferimento globale negli standard globali di rendicontazione sulla sostenibilità e con questa decisione la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* arriverà gradualmente a coinvolgere circa 49.000 imprese, con un significativo allargamento del raggio d'azione rispetto alle attuali 11.770 realtà.

Nello specifico, la direttiva impone a tutte le grandi aziende UE la divulgazione dei dati sull'impatto delle loro attività nei diversi piani e livelli che compongono la dimensione della sostenibilità: l'impatto sulle persone, sull'ambiente e sul pianeta con particolare attenzione poi ai rischi collegati alla sostenibilità, come il *climate change*, a cui sono sottoposti.

Tutte le società e PMI rientranti nel perimetro di applicazione a partire dal 1° gennaio 2024 saranno tenute a rendicontare su tematiche di sostenibilità in termini di impatto ambientale, di diritti sociali, diritti umani e di fattori di *governance* secondo le nuove norme. Queste imprese sono poi responsabili delle informazioni che devono essere fornite dalle loro controllate. L'obiettivo della trasparenza prevede anche che le aziende siano nella condizione di fornire informazioni affidabili che devono essere soggette a revisione e a processi di certificazione indipendenti. I nuovi requisiti della CSRD si applicheranno a tutte le grandi società, quotate o non quotate secondo soglie definite, ma sono previsti impegni anche per le imprese extra UE che svolgono attività rilevanti in ambito UE nello specifico con fatturato in Unione Europea superiore a 150 milioni di euro.

Le regole entreranno poi in vigore in un arco temporale previsto tra il 2024 e il 2028 secondo una *roadmap* predefinita.

Per quanto riguarda l'Italia, presso il Ministero delle Finanze - Dipartimento del Tesoro, è stato avviato un tavolo tecnico ai fini della predisposizione dello schema di decreto di recepimento della Direttiva in parola. Al momento il testo è sottoposto alla consultazione pubblica al fine di ricevere dei contributi da parte degli stakeholder, prima della adozione definitiva.

La Direttiva punta a rendere le imprese più responsabili dal punto di vista della comunicazione pubblica sui temi della sostenibilità con l'obbligo a divulgare regolarmente informazioni sul loro impatto sociale, ambientale e legate alla *governance (ESG)* delle loro attività, promuovendo la trasparenza anche attraverso un rafforzamento degli obblighi di revisione. Nella previsione normativa, infatti, la Rendicontazione di sostenibilità dovrà essere necessariamente collocata in una sezione apposita della Relazione sulla gestione e non in un fascicolo a parte, diventando quindi parte integrante e sostanziale del *reporting* esterno dell'impresa; inoltre al fine di aumentare diffusione e comparabilità delle informazioni in esso contenute è posto l'obbligo di utilizzare gli

standard ESRS redatti dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), organismo consultivo tecnico della UE, nonché renderle digitali utilizzando il linguaggio XHTML con marcatura XBRL.



L'architettura dell'ESRS si ispira alle tre dimensioni ESG – ambiente, sociale, governance – con una forte sottolineatura dei temi ambientali, che deriva dal fatto che CSRD e ESRS sono espressione del *Green Deal europeo* e della Tassonomia UE e comprende 12 standard che delineano i requisiti di rendicontazione della CSRD. ESRS 1 e 2 sono standard trasversali e obbligatori per tutte le organizzazioni, in quanto stabiliscono appunto cosa e come rendicontare e si concentrano sui requisiti generali che si applicano a tutti gli argomenti della CSRD, mentre gli altri dieci si concentrano su aree specifiche, tra cui i cambiamenti climatici, l'inquinamento, le risorse idriche e marine, la biodiversità, i lavoratori nella catena del valore, la condotta aziendale e altro ancora. L'impianto ESRS prevede la pubblicazione, prossimamente, di standard settoriali (*sector-specific*) e di standard per le PMI (*entity-specific*) che attualmente non sono ancora inclusi.

Ulteriore novità introdotta dalla Direttiva nel mondo del *reporting* aziendale è la previsione dell'obbligo di rendicontazione degli intangibili generati internamente, che non compaiono nello stato patrimoniale delle imprese, definite come le “risorse non fisiche che contribuiscono alla creazione di valore dell'impresa” prevedendo la comunicazione di “informazioni sulle attività immateriali, comprese informazioni concernenti il capitale intellettuale, umano, sociale e relazionale”.

Per identificare le tematiche rilevanti oggetto di rendicontazione a cui applicare gli standard sopra descritti è necessario procedere attraverso una **analisi di impatto** che consenta di rilevare le aree in cui una impresa dovrebbe concentrare maggiormente i propri sforzi per creare valore nel tempo. La valutazione di impatto permette l'identificazione e la misurazione del valore che non deriva solo direttamente dall'attività gestita, ma che è anche ad essa indirettamente connesso, avendo contezza della capacità di generare esternalità (positive o negative) per il contesto ambientale, sociale, territoriale su cui si sta operando.

E' di tutta evidenza che, nel caso specifico dell'Agenzia, nel valutare gli impatti generati dalle attività dell'Ente sul patrimonio immobiliare gestito è stato considerato anche il **valore aggiunto che verrà creato per il territorio**, ad esempio con la messa a disposizione di spazi riqualificati prima non accessibili alla cittadinanza che, da fonte di degrado, diventano fonte di sviluppo e benessere per la collettività (*spazi verdi attrezzati; mobilità e parcheggi; connessioni ambientali* - riqualificazioni del territorio/orto botanico/luoghi - a tutela della biodiversità).

Il valore economico di tali ritorni sul Territorio non emerge dalla rendicontazione finanziaria tradizionalmente intesa. Solo attraverso un'analisi quali-quantitativa di ciascun intervento gestito è

possibile individuare le potenziali aree di impatto e, per ciascuna di esse, misurare attraverso opportuni indicatori il valore economico generato.

È questa la declinazione delle funzioni istituzionali assegnate all'Agenzia: favorire, incentivare ed attuare – attraverso il patrimonio pubblico - processi virtuosi in grado di **generare valore** in linea con le indicazioni che sono pervenute dal MEF in quanto Ministero vigilante.

La valutazione di impatto, se considerata nel processo decisionale assume, di conseguenza, il significato di leva strategica per tutta l'organizzazione ed in particolare per il *management*, poiché permette di:

- migliorare l'identificazione e la gestione dei rischi;
- incentivare un processo di crescita aziendale capace di generare impatti positivi attraverso la gestione degli immobili pubblici;
- sviluppare maggiore capacità di raccontare agli stakeholder il valore in termini di sostenibilità generato dalla propria attività.



Illustrare ai propri stakeholder non solo il valore creato ma l'impatto generato dall'attività dell'organizzazione sul territorio e verso le comunità di riferimento consente, infatti, al management di raggiungere una triplice finalità:

- fornire una rendicontazione periodica dell'impatto generato;
- offrire un'analisi del valore economico dell'impatto generato;
- orientare in chiave strategica le azioni sviluppate dalla società.

La valutazione dell'impatto rappresenta così un fondamentale tassello dell'articolato percorso di trasformazione che l'Agenzia ha avviato negli ultimi anni e che ha portato ad una più stretta presenza e collaborazione con i Territori, le Istituzioni e le comunità. Proprio il Territorio è stato il minimo comun denominatore delle azioni intraprese nella consapevolezza che, per una migliore gestione del patrimonio, sia necessaria anche una conoscenza approfondita e diretta di ciò che circonda gli immobili considerati a livello di luoghi e di persone. **L'immobile va inserito infatti in un sistema di relazioni che è costituito da: la Città, i cittadini e i loro fabbisogni, i Servizi Pubblici offerti dalle PA centrali e dagli enti territoriali, lo sviluppo urbano, sociale-culturale e ambientale del territorio.**

Lettera agli stakeholder

La tutela dell'ambiente e il benessere delle persone sono obiettivi centrali per il successo di lungo termine di ogni impresa, e quindi anche dell'Agenzia del Demanio quale ente pubblico economico che gestisce e valorizza il patrimonio immobiliare dello Stato.

La creazione di valore attraverso il patrimonio immobiliare pubblico è un elemento fondamentale della strategia dell'Agenzia. La nostra visione rinnovata pone la centralità nell'utenza e dei Territori che ospitano gli immobili pubblici. Sostenibilità e innovazione permeano la nostra azione per produrre rigenerazione ambientale nelle città e benessere dei lavoratori e delle comunità con cui ci interfacciamo.

Il report di sostenibilità che presentiamo è un'importante opportunità per dimostrare l'attenzione dell'Agenzia nei confronti di tutti i portatori di interesse, per descrivere le linee strategiche di medio-lungo periodo adottate e, più in generale, per illustrare i *driver* della crescita sostenibile che ispirano la nostra gestione.

L'Esercizio 2023 si è chiuso con una forte crescita di competenze e risorse umane in Agenzia, proseguendo il percorso intrapreso con il Piano Strategico Industriale 2022-2026 di trasformazione ecologica e digitale, in linea con i programmi nazionali ed europei.

I risultati concreti che rendicontiamo in questo documento esprimono la solidità del sistema valoriale che orienta le nostre attività e i nostri obiettivi, per i quali sono impegnati con professionalità i dipendenti dell'Agenzia, e la rete di rapporti con le Istituzioni, le Università e gli enti territoriali.

Nella complessità delle attuali sfide geopolitiche, economiche, sociali e ambientali, i criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*) rappresentano un importante fattore di orientamento per l'Agenzia del Demanio che dovrà essere in grado di misurare gli impatti delle proprie attività e confrontarsi con una platea di stakeholder sempre più ampia ed evoluta per tessere una rete che ne amplifichi gli effetti, le ricadute reputazionali per il settore pubblico, di valore per i dipendenti, per il territorio su cui opera e per le persone verso le quali agisce.

L'Agenzia del Demanio considera l'introduzione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) un'opportunità per misurare l'avanzamento della propria strategia ESG e per dare voce a politiche responsabili sul patrimonio immobiliare pubblico, dove la massimizzazione dei risultati si sposa con un obiettivo di crescita dal punto di vista economico, sociale, culturale e ambientale. Un impegno che, come ente che gestisce, tutela e valorizza il patrimonio immobiliare dello Stato, deve alle attuali e alle future generazioni.

Alessandra dal Verme

Perimetro di rendicontazione: un approccio a livello globale

L'Agenzia crede fortemente che sia fondamentale individuare scelte di progetto e di gestione improntate a principi di sostenibilità ambientale ed energetica che garantiscano la migliore qualità funzionale, tecnica ed architettonica, in chiave di valorizzazione e rigenerazione urbana, anche in termini di impatti sociali e di massima resilienza e autosufficienza energetica degli edifici. Negli anni, sono stati rafforzati i processi di ascolto e di coinvolgimento, promuovendo un approccio partecipativo e integrato con i territori oggetto di intervento. Pensiero comune è, infatti, che bilanciare e coniugare esigenze e aspettative dei portatori di interesse dell'eco-sistema sia una condizione essenziale per una crescita duratura, inclusiva e sostenibile nel tempo per tutti i territori e le comunità presenti in esse, portando il proprio contributo ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs, *Sustainable Development Goals*) dell'Agenda 2030.



Per questo motivo sono state ridefinite le priorità strategiche anche attraverso una continua attività di confronto con gli stakeholder, e, guardando al futuro, raccogliendone gli stimoli e i suggerimenti. L'Agenzia già negli ultimi due anni ha messo in campo diverse attività (ed altre sono già in cantiere) per un impegno concreto sui seguenti 10 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, e intende continuare il proprio impegno per contribuire attivamente in questa transizione ed agire con ancora più trasparenza, in un'ottica strategica di lungo periodo.

Infatti, nello svolgimento delle attività istituzionali di amministrazione, razionalizzazione e valorizzazione dei beni immobili dello Stato in gestione, nonché di supporto agli Enti pubblici proprietari, in via prioritaria, può concorrere a:



Accelerazione della spesa per investimenti



Sviluppo di un modello innovativo di ufficio pubblico nella città, come motore di intervento di riqualificazione urbana e sociale



Iniziative di valorizzazione, recupero e riuso del patrimonio esistente per nuove funzioni ibride (cultura, ricerca, benessere, turismo, salute, lavoro)



Riqualificazione energetica, prevenzione del rischio sismico e risanamento ambientale degli edifici pubblici



La scelta di sostenere il paradigma della sostenibilità e di acquisire le opportune certificazioni in materia laddove possibile rende il percorso attuato dall'Agenzia, incardinato nella gestione, manutenzione e valorizzazione di un bene pubblico prezioso quali sono gli immobili, orientato al perseguimento anche di altri obiettivi di sviluppo sostenibile (OSDS/SDGs):



Sviluppare un modello di attività progettuali per rispondere alle esigenze di protezione degli immobili pubblici, incentrato sulle logiche di facile fruibilità e attento alle ricadute positive sulle comunità e alla vicinanza ai territori, anche applicando logiche di redistribuzione del valore.



Promuovere il benessere dei cittadini e delle comunità attraverso la fruizione di servizi di qualità a valenza territoriale e in sinergia con attori del mondo immobiliare.



Sostenere la parità di genere anche mediante l'adozione delle azioni di promozione della parità di genere, creando un ambiente di lavoro collaborativo ed inclusivo dove ciascuno possa esprimere il proprio potenziale nonché incentivando l'*empowerment* femminile attraverso azioni multidirezionali anche per promuovere l'imprenditorialità e la capacità di attivazione delle donne.



Ricerca la protezione e promozione del benessere attraverso soluzioni in grado di favorire l'inclusione sociale ed economica delle persone nelle loro comunità di riferimento, promuovendo la crescita del Paese valorizzando al meglio le nostre conoscenze ed esperienze anche per il sostegno alle nuove generazioni.



Essere riconosciuti per la capacità di sviluppare partnership orientate al bene comune, perché le relazioni sono fondamentali per far nascere le condizioni di uno sviluppo che sia sostenibile.

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

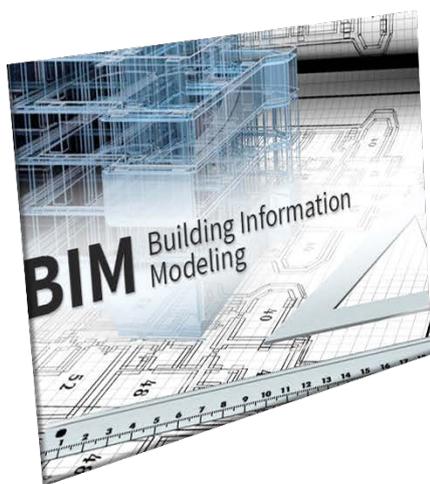
- alla Missione Digitalizzazione e Innovazione: mediante il rinnovo degli immobili per usi governativi, creando così un nuovo modello di edificio pubblico per una PA digitale, e mediante la digitalizzazione dei processi interni;
- alla Missione Rivoluzione verde e transizione ecologica: mediante l'efficientamento 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.

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 2023-2025*. Le politiche di gestione immobiliare dell'Agenzia sono state volte, nel 2023, a perseguire le seguenti direttrici strategiche:



Assicurare la corretta gestione degli immobili statali affidati, consolidando e innalzando i livelli di presidio e tutela del patrimonio immobiliare affidato, anche mediante la realizzazione di un programma di investimenti tecnologici e informatici come l'utilizzo del BIM (*Building Information Modeling*), al fine di favorire la digitalizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato e l'implementazione di soluzioni e servizi in modalità smart, integrati, completi e fruibili dalla comunità.

Contribuire alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica con azioni finalizzate all'abbattimento della spesa pubblica, in particolare le locazioni passive e la spesa di funzionamento per manutenzioni e consumi energetici, anche attraverso l'attuazione degli interventi edilizi strumentali e la cessione/valorizzazione di beni non strumentali per finalità istituzionali.





Riqualificare il patrimonio immobiliare dello Stato, favorendo lo sviluppo di strutture pubbliche al servizio del cittadino mediante l'attuazione di progetti straordinari di risanamento ambientale e di bonifica, di prevenzione del rischio sismico e di riqualificazione urbana, nonché di efficientamento energetico.

Creare valore attraverso il patrimonio immobiliare pubblico, inteso come un mosaico di risorse su cui sviluppare progettualità mirate e a rete, in sinergia con gli enti territoriali e le Istituzioni e a beneficio della collettività.



Provvedere, su richiesta di enti pubblici locali e nazionali, ai servizi di progettazione degli interventi di manutenzione e realizzazione di beni ed edifici pubblici), al fine di favorire l'innovazione, lo sviluppo e l'efficienza della progettazione, e quindi l'accelerazione degli investimenti pubblici.

Così facendo l'Agenzia contribuisce a soddisfare le **funzioni di servizio dello Stato sul territorio** (servizi pubblici, residenze, energia, centri polifunzionali) e favorisce una pronta risposta al fabbisogno di infrastrutture per uso sociale, anche eventualmente coinvolgendo soggetti privati con operazioni di partenariato.

Il patrimonio immobiliare pubblico diventa così attrattore culturale, sociale, economico e ambientale per la città, contribuendo al suo sviluppo e a quello del Paese.



All’Agenzia, in qualità di “Manutentore Unico”, spetta anche il compito di pianificare 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.

L’Agenzia è, inoltre, impegnata nel completare il 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).



L’Agenzia ha, inoltre, il compito di gestire i 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.

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



L'articolo 12 del D.Lgs. n. 109/2007 attribuisce, inoltre, all'Agenzia del demanio la custodia, l'amministrazione e la 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.

A seguito del conflitto russo-ucraino in applicazione dell'apposito Regolamento Europeo (Reg. UE 2022/336 del Consiglio del 28 febbraio 2022 attuativo del Reg. UR n. 269/2014) contenente misure restrittive relative ad azioni che compromettono o minacciano l'integrità territoriale, la sovranità e l'indipendenza dell'Ucraina, da marzo 2022 l'Agenzia è stata incaricata dalla legge della custodia e gestione dei beni oggetto di misure di congelamento, a carico di soggetti inseriti nelle liste del Consiglio dell'Unione Europea.

Nell'ambito della missione istituzionale, opera la Struttura per la Progettazione di recente costituzione con lo scopo di favorire la crescita della qualità architettonica e paesaggistica dei beni ed edifici pubblici che possono essere oggetto di interventi dell'Agenzia, assicurando, altresì, un adeguato supporto tecnico-specialistico nella predisposizione di una progettazione di alto livello, strutturale, sismica, energetica, urbanistico-ambientale e architettonico-paesaggistica, in ottica di sostenibilità e digitalizzazione, in linea con le politiche di sviluppo del territorio.



La Struttura per la Progettazione è stata istituita con la Legge 30/12/2018 n. 145, art.1, commi da 162 a 170, in cui si prevede che essa svolga le proprie funzioni su richiesta delle Amministrazioni Centrali e degli Enti Territoriali interessati, ai sensi dell'art.24, comma 1, lettera c), del Codice dei Contratti Pubblici, di cui al Dlgs. 18 aprile 2016, n.50, previa convenzione e senza oneri diretti di prestazioni professionali rese per gli enti territoriali richiedenti. Le sue funzioni e la sua organizzazione sono state definite con il DPCM 29 luglio 2021.

I nostri pilastri

La Mission

L'Agenzia del Demanio si occupa della gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato, assicurando il corretto utilizzo dei beni e massimizzandone il valore economico, applicando modelli sostenibili e innovativi.

La Vision

Il processo del cambiamento, scandito e accompagnato anche da diverse previsioni normative, ha definito nuovi compiti e responsabilità per l'Agenzia, contribuendo a delinearne la visione e il nuovo ruolo di **"agente del cambiamento"**, in modo da convogliare investimenti pubblici e privati necessari a valorizzare l'importante patrimonio immobiliare pubblico. Nella nuova Visione il patrimonio immobiliare dello Stato è lo strumento per dare centralità all'utenza, per creare valore economico sociale e ambientale. Digitalizzazione, innovazione e sostenibilità supportano l'azione dell'Agenzia in una risposta **"moderna"** alla domanda di logistica delle PA centrali e ai fabbisogni dei Territori. In sostanza l'Agenzia intende dare una nuova dimensione al patrimonio pubblico dove l'immobile, rinnovatosi mediante un elevato livello di qualità architettonica, assume un ruolo importante nella cura del contesto urbano, nello sviluppo del territorio, nella produzione di cambiamento e di relazioni con la Città e con gli stakeholder.



La **Vision** dell'Agenzia può essere sintetizzata nella parola *Thinkforward*: uno stimolo a guardare avanti e ad anticipare il futuro dettando nuovi standard di interpretazione degli immobili mediante innovazione tecnologica e trasformazione digitale, trasformando il patrimonio dei beni dello Stato in una ricchezza di tutta la popolazione.

La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, attraverso la fondamentale collaborazione con le Istituzioni e gli Enti Territoriali, permetterà di individuare strategie e strumenti per attivare operazioni di "rigenerazione urbana" e incentivare la riqualificazione degli immobili pubblici sottoutilizzati o abbandonati.

I nostri impegni

L'obiettivo dell'Agenzia è agire sul patrimonio pubblico gestito creando valore sostenibile nel tempo, cogliendo le opportunità presentate dall'ascolto dei fabbisogni delle comunità e dei territori di riferimento nonché da un contesto in continua evoluzione. Il nostro agire accoglie gli stimoli degli stakeholder e integra gli obiettivi ambientali, sociali e di governance per tradurli in una strategia di crescita responsabile attraverso l'assunzione di impegni:



L'IMPEGNO 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 CO₂, risparmio del consumo del suolo, incremento della piantumazione di alberi, ricorso alle fonti di energia rinnovabili e parallela 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

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

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

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

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.



Accountability e **fiducia verso l'Agenzia** sono elementi fondamentale 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 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.



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 di integrazione trasversale e condivisione** 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.



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'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**.



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**.

I nostri valori

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



Legalità

L'Agenzia agisce conformando il proprio operato al pieno rispetto delle norme vigenti, direttive, regolamenti, linee guida, circolari, comunicazioni interne e delle procedure nonché delle prescrizioni riportate nel presente Impegno etico, osservandole con imparzialità e obiettività. L'Agenzia ripudia e disincentiva ogni forma di corruzione e promuove il rispetto della Legge e di una cultura ispirata a principi di integrità, quali parametri irrinunciabili del suo patrimonio valoriale.



Innovazione

L'Agenzia impronta la sua azione alla digitalizzazione in ogni suo ambito: dai propri processi, per renderli più efficienti; alle soluzioni e ai servizi digitali, che sono resi all'utenza in modalità smart e in modo da garantirne l'interoperabilità; all'ufficio pubblico, che deve essere quello di una PA moderna che contempli tra i suoi moduli organizzativi il lavoro agile; alla cura dell'immobile, da praticarsi secondo standard di manutenzione predittiva e diagnosi energetica il più possibile innovativi e all'avanguardia; al metodo di lavoro che deve essere trasversale in modo che le risultanze siano il frutto dell'integrazione di più innesti.



Qualità

La qualità è un concetto multi-dimensionale che funge da imperativo dell'azione dell'Agenzia nei settori più eterogenei: dalla qualità progettuale (in termini ambientali, architettonici, culturali e digitali), alla qualità e attendibilità dei dati sul patrimonio gestito, all'impatto sociale sul processo di rigenerazione, valorizzazione e riconnessione del tessuto urbano, generatore a sua volta di una nuova qualità anche delle relazioni fra le comunità, gli operatori e l'intero ambiente circostante.



Sostenibilità

L'Agenzia si impegna a garantire l'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nelle programmazioni economico-finanziarie nonché la promozione dei principi e dei valori dello sviluppo sostenibile, nel rispetto delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder.



Trasparenza

La trasparenza è una regola di condotta, ma anche uno strumento che concorre ad attuare i principi costituzionali di eguaglianza, buon andamento, responsabilità (accountability), efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla Nazione e che deve ispirare i rapporti con gli stakeholders; pertanto, l'Agenzia impronta su tale regola processi operativi, attività e gestione delle informazioni, dei dati e dei documenti.



Parità di genere

L'Agenzia garantisce e promuove la parità di genere, in ogni sua azione e politica. Nei rapporti con il personale, il rispetto del principio si traduce nel consentire a chiunque, a parità di condizioni, le medesime opportunità di crescita professionale e di accesso alle posizioni apicali, abbattendo ogni possibile barriera o limitazione che possa generare disuguaglianze. Ciò anche nell'ottica di armonizzare l'attuale livello di parità di genere con riferimento alle posizioni apicali. Nei rapporti con i fornitori l'Agenzia considera anche come fattore premiale il rispetto del principio, secondo le modalità consentite dalla normativa vigente.



Passione

La passione è il motore del lavoro dell'Agenzia e alimenta la voglia di abbracciare progetti sempre più ambiziosi di riqualificazione, capaci di creare valore, innalzando la qualità della vita del territorio e in aperto dialogo con la cittadinanza.



Riservatezza

L'Agenzia impone l'obbligo di riservatezza su informazioni confidenziali, documenti e dati che non possono essere utilizzati, comunicati o diffusi senza specifica autorizzazione. Dal canto suo, l'Agenzia si impegna a tutelare le informazioni relative al proprio personale e a terzi e a garantirne la privacy e la compliance alla disciplina sulla conservazione e sicurezza del trattamento dei dati, nonché una specifica formazione per il personale.



Cura

La cura del patrimonio pubblico è alla base della missione dell'Agenzia. Per cura non si intende un'azione statica ma un concetto dinamico e innovativo di valorizzazione dell'edificio pubblico, affinché possa svolgere un ruolo essenziale nel contesto urbano e sia volano di integrazione e sviluppo del territorio.



Generosità

Attraverso il suo operato, l'Agenzia contribuisce a fare in modo che i cittadini riacquistino fiducia nello Stato e nella sua capacità di fare cose belle, efficienti e generose. Restituire aree in abbandono, rifunzionalizzate in maniera che possano rispondere ai fabbisogni dei territori, contribuisce anche a restituire la "memoria storica", che è un valore fondamentale per il nostro Paese.

La nostra evoluzione: cultura intellettuale e innovazione diffusa

Organizzazione adattiva

L'Agenzia considera il capitale intellettuale come il vero cuore della propria capacità evolutiva. Inserita da sempre in un contesto competitivo e caratterizzato da un'elevata complessità e frammentazione, individua nel capitale intellettuale la fonte della capacità generativa dell'organizzazione, oltre che essere predittivo del valore che l'Ente riuscirà a creare nel prossimo futuro. Il piano di sviluppo che l'Agenzia ha avviato evidenzia la trasformazione culturale come una leva prioritaria per il perseguimento degli obiettivi strategici. A tal fine è stato intrapreso un percorso con un orizzonte pluriennale, volto a rafforzare la cultura aziendale: l'obiettivo è far acquisire la consapevolezza di come il proprio ruolo possa essere esercitato in coerenza con i temi della sostenibilità.

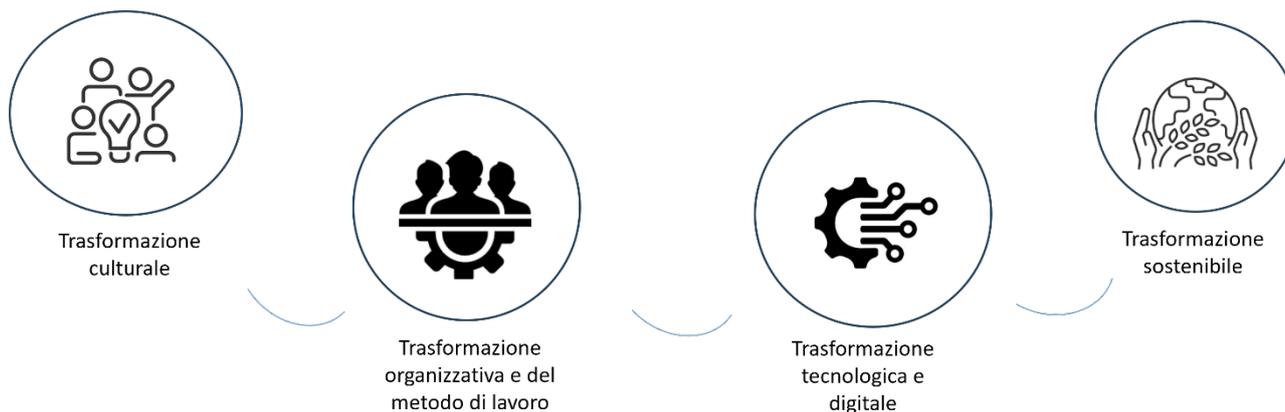


Il paradigma di riferimento della trasformazione può essere assimilato un'organizzazione di tipo adattivo sintetizzato nei 5 principi ispiratori:

- lo **scopo**: integrato con il nostro ecosistema di riferimento, integrando i principi della sostenibilità in ogni processo dell'Ente;
- **autorità distribuita**: sostenere reti collaborative, organiche e sistemiche, implementando nuove modalità di organizzazione del lavoro,
- **apprendimento evolutivo**: lavorare per iterazioni, per creare continuamente valore, anche mediante la sperimentazione e diffusione di modalità di lavoro agile;
- **collaborazione paritetica**: coltivare relazioni fra pari che salvaguardino le differenze in senso globale, nei valori, nei comportamenti, in ogni prassi di area e leadership;
- **trasparenza**: condividere tutto ciò che serve all'organizzazione per lavorare e prendere decisioni, mediante nuove modalità e strumenti di comunicazione e condivisione;
- **metodo di lavoro trasversale/orizzontale** per programmi e progetti incrementando i flussi informativi e le interazioni di competenza

Per supportare questo cambiamento sono stati realizzati incontri periodici con il management e i vertici dell'Agenzia, con l'obiettivo di condividere le competenze da esercitare e orientare un'azione comune di sostegno alla transizione, avviando al tempo stesso un processo di trasformazione per adeguare le strutture e le competenze ai nuovi obiettivi.

Come abilitiamo il cambiamento



Anche la struttura organizzativa è stata modificata, con l'inserimento di due nuove strutture centrali:

- la Struttura per la Progettazione
- la Direzione per la Trasformazione Digitale.

La **Struttura per la Progettazione** svolge oggi un ruolo propulsivo per favorire lo sviluppo, l'efficienza e la qualità della progettazione e contribuisce al percorso evolutivo intrapreso dall'Agenzia nel nuovo modello di relazione con il sistema delle autonomie territoriali e delle amministrazioni centrali. La Struttura opera a supporto dell'Agenzia (art 16-bis, comma 9, d.l. n. 146/2021) per la realizzazione di diversi programmi di investimento (edilizia giudiziaria, residenze universitarie, produzione ed efficientamento dell'energia e più in generale la rigenerazione urbana) e a supporto delle PAC e degli Enti Territoriali secondo un modello a richiesta.

All'interno della Struttura opera, inoltre, l'**Officina per la rigenerazione dell'immobile pubblico**, un laboratorio che intende dare impulso alla creazione di una rete di attori dell'innovazione, sia nazionali che internazionali, con le Università, con Istituzioni di ricerca pubbliche e private e che vede al centro dell'interesse l'"immobile pubblico", quale strumento per rigenerare, connettere la città e offrire servizi alle pubbliche amministrazioni e al cittadino secondo la visione del «*Public Building as a service*». L'Agenzia punta così a essere attore innovatore di una rete che vuole incidere sul territorio anche con l'ausilio di professionalità specializzate, avendo uno spazio fisico in cui definire strategie di adattamento e svolgere una *community*; un progetto che prevede *workshop* tematici, laboratori, stage, eventi di confronto tecnico.

La Direzione per la Trasformazione Digitale, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 UE, del Piano per l'Italia Digitale 2026 e PA Digitale, punta a rendere più efficienti i processi core dell'Agenzia, ma anche all'individuazione di soluzioni e servizi digitali resi in modalità smart, integrati e innovativi, al fine di raggiungere una diffusa digitalizzazione, volta anche a garantire l'interoperabilità con i diversi stakeholder e l'implementazione di servizi e modelli gestionali innovativi per ottimizzare i processi

dell'Agenzia e il suo modello operativo di funzionamento. Le strutture della Direzione e il relativo personale assegnato operano in maniera integrata sulla base di scelte funzionali e tecnologiche condivise, garantendo la più ampia flessibilità e interfunzionalità nello svolgimento di tutte le attività secondo un modello a matrice funzionale per assicurare il raggiungimento dei risultati in linea con gli obiettivi dell'Agenzia. Per rispondere concretamente a tali esigenze è stato predisposto il Piano di Trasformazione Digitale dell'Agenzia del Demanio (PTD), che vuole essere elemento di abilitazione e realizzazione del raggiungimento degli obiettivi strategici che vedono nella Sostenibilità, nel Digitale e nell'Innovazione i pilastri fondamentali e costitutivi del percorso intrapreso. Il PTD diventa quindi non solo un abilitatore per un più efficace ed efficiente governo del patrimonio immobiliare dello Stato, della valorizzazione dello stesso, degli interventi ad esso collegati e della progettazione, ma anche un elemento realizzativo per la trasformazione digitale in ottica di soluzioni e servizi resi in modalità smart, integrati e completi a tutte le realtà interne ed esterne dell'ecosistema dell'Agenzia. Pilastro fondamentale del Piano è la creazione di una Piattaforma Integrata con cui superare la frammentarietà dei sistemi e dei dati attualmente presenti e raggiungere una diffusa digitalizzazione, volta anche a garantire l'interoperabilità con i diversi stakeholder.

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 circa 43 mila beni per un valore di 62 miliardi di euro ed è costituito:

- da beni appartenenti al patrimonio indisponibile (beni in uso governativo): immobili principalmente ad uso ufficio sedi dei ministeri;
- da beni appartenenti al patrimonio disponibile: terreni agricoli, fabbricati rurali, immobili residenziali (nella maggior parte dei casi quote indivise di proprietà), immobili commerciali, immobili posseduti in quota, etc.;
- da beni appartenenti al demanio storico-artistico non in consegna al MiC: ville e palazzi storici, ex conventi, ex forti, mura cittadine, etc.

Di seguito una rappresentazione della consistenza del patrimonio immobiliare dello Stato affidato in gestione all'Agenzia.



I documenti che guidano le nostre azioni

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale e la Convenzione di servizi

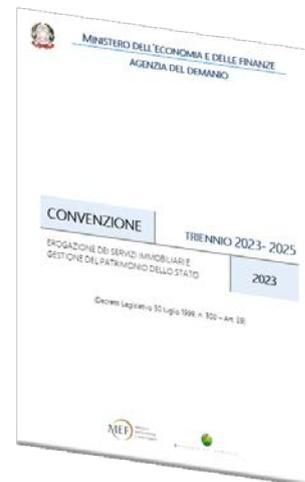
Per la programmazione delle proprie attività e per la definizione delle linee di azione l'Agenzia si orienta verso direttrici strategiche in coerenza con gli obiettivi contenuti nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale del Ministro dell'Economia e delle Finanze.

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 ogni anno.



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



Il Regolamento di amministrazione e contabilità

Il Regolamento di amministrazione e contabilità disciplina il funzionamento e l'organizzazione dell'Agenzia, l'assunzione, lo sviluppo, la valutazione e formazione del personale. Nel Regolamento vigente, approvato nel 2021 dal Comitato di Gestione e dal MEF, è stato definito il nuovo assetto con il quale sono stati attribuiti a tutte le articolazioni centrali e territoriali dell'Agenzia gli obiettivi strategici di sostenibilità, innovazione e digitalizzazione; obiettivi che sono stati declinati con appositi indicatori nel Piano Strategico Industriale per i prossimi 5 anni.

Il Piano Strategico Industriale 2022 – 2026 con aggiornamento annuale

Nel 2022 l'Agenzia ha deciso di fare un passo in più attraverso la definizione di un **Piano Strategico Industriale**, uno strumento di pianificazione e programmazione delle attività, che misura i risultati attraverso indicatori specifici, guardando al mutato contesto, i fattori del cambiamento e gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e del *RePower Eu*.



Con il diretto coinvolgimento di diverse funzioni aziendali, sono state identificate le nuove iniziative maggiormente allineate non solo con le nostre aree di impegno nella sostenibilità, ma anche con il piano strategico dell'Agenzia, rispetto alle quali sono stati definiti gli stakeholder beneficiari, le risorse necessarie, i responsabili interni, i potenziali rischi e le opportunità. A seguito della condivisione con le posizioni apicali e della selezione di una short list di obiettivi ambiziosa ma concreta, si è lavorato a specifici piani di azione dedicati alle singole iniziative selezionate, definendo i target da raggiungere e i KPI utili al monitoraggio delle performance annuali.

Il Piano Strategico Industriale 2022-2026 è costruito sui pilastri strategici di *Digitalizzazione*, *Innovazione*, *Sostenibilità* e *Centralità dell'Utenza*, con un approccio *cross* Direzioni e trasversale per «linea di business» e un *framework* modulare in modo da essere integrato e arricchito ogni anno da nuovi obiettivi sempre coerenti con l'evolversi della strategia dell'Agenzia e del contesto in cui opera, nella consapevolezza che tali obiettivi guidano un percorso di miglioramento continuo nella sostenibilità della propria attività.

Obiettivi del Piano Strategico Industriale sono i seguenti:

- 2,1 miliardi di euro valore degli interventi realizzati;
- 5 milioni di mq riqualificati;
- 126 milioni di euro: risparmi per effetto del Piano;
- 2,2 miliardi di euro quale incremento sul portafoglio.

I Piani degli investimenti immobiliari

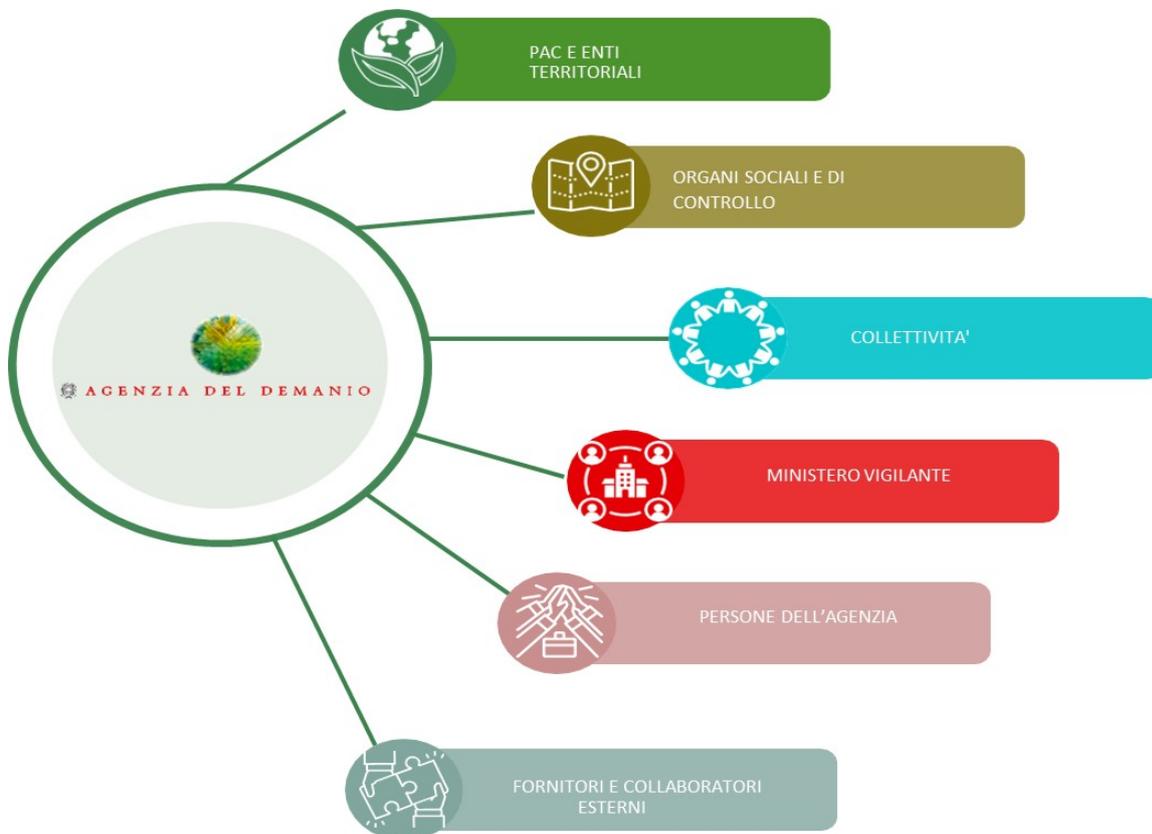
I Piani degli investimenti triennali, deliberati dal Comitato di Gestione dell’Agenzia e approvati dal MEF, consentono all’Agenzia di pianificare gli interventi da eseguire sul patrimonio immobiliare in gestione, in coerenza con le risposte finanziarie messe a disposizione dalle leggi di bilancio sui capitoli di spesa di investimento di propria competenza.

Il Piano, una volta approvato dalle competenti strutture del MEF viene inserito nell’applicativo informatico per consentire al Dipartimento delle Finanze il monitoraggio degli avanzamenti come stabilito dalla vigente Convenzione di Servizi, nonché di provvedere alle relative scritture contabili di competenza



I nostri stakeholder

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

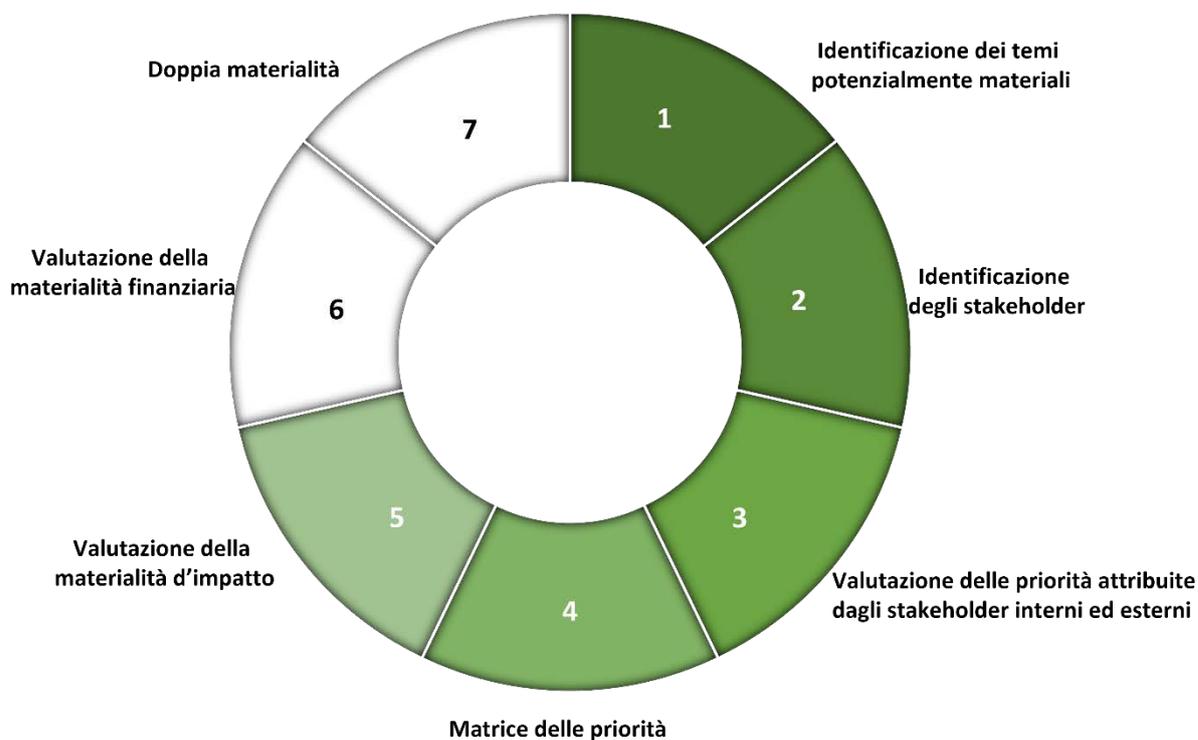


L'analisi della materialità

Le fasi del processo

Seguendo la prassi ad oggi consolidata e le indicazioni contenute nella direttiva della CSRD, l'Agenzia ha ritenuto opportuno svolgere la sua prima analisi della materialità quale passaggio fondamentale per poter predisporre la prima Rendicontazione di sostenibilità e, successivamente, di redigere il Piano di sostenibilità. Tuttavia, essendo il primo anno di applicazione e l'approccio alla doppia materialità introdotto dalla normativa comunitaria ancora in evoluzione e mandatorio per le società a partire dal 2025 (riferimento rendicontazione 2024), l'Ente ha svolto preliminarmente una analisi di materialità di impatto, con l'impegno ad affinare l'analisi nei prossimi anni e a definirne più accuratamente linee guida metodologiche e strumenti utilizzati, aggiungendo anche l'analisi della materialità finanziaria, fino a pervenire alla doppia materialità.

Il grafico sottostante è rappresentativo del percorso che si sta seguendo:



1. Identificazione dei temi materiali

L'identificazione dei temi è avvenuta attraverso la mappatura delle tematiche di sviluppo sostenibile esistenti ed emergenti in Agenzia e ha tenuto in considerazione la mission, i valori, le politiche e il Piano Strategico Industriale, gli scenari di sostenibilità, gli obiettivi dell'Agenda 2030 e quelli dell'Unione Europea per lo sviluppo sostenibile, le evoluzioni normative in materia di sostenibilità. Ne è derivato un universo abbastanza ampio di temi potenzialmente materiali che possono essere

rilevanti per l'Ente e per i suoi stakeholder, cioè quelle tematiche che rispecchiano gli aspetti principali dell'azione dell'Agenzia in quanto in grado di produrre un impatto significativo sulle performance economiche, sociali e ambientali dell'Ente e di influenzare i comportamenti degli stakeholder.

2. Identificazione degli stakeholder

L'identificazione degli stakeholder è avvenuta mediante il coinvolgimento di un qualificato panel di rappresentanti istituzionali esterni dell'Agenzia, mentre a livello interno sono state individuate tutte le prime linee di *management* rappresentative delle Direzioni centrali e territoriali.

3. Valutazione della rilevanza attribuita dagli stakeholder interni ed esterni

La valutazione della rilevanza è avvenuta mediante la somministrazione di un questionario agli stakeholder esterni e interni, appositamente invitati nella sede della Direzione Generale, a cui è stato richiesto di attribuire a ciascun tema materiale una valutazione rispetto alla rilevanza che tali tematiche rivestono per la realtà dell'Agenzia, utilizzando una scala numerica da 1 (non significativo) a 5 (massima priorità). Inoltre, in ogni ambito, è stata data la possibilità di indicare ogni altro aspetto o tema materiale significativo da includere.

4. Matrice delle priorità

L'output generato dall'analisi condotta trova evidenza grafica nella Matrice di Materialità, strutturata in modo da rappresentare per ciascun tema materiale, sull'asse delle ascisse la rilevanza per l'Agenzia e sull'asse delle ordinate la rilevanza per gli stakeholder esterni, evidenziandone il grado di priorità.

5. Valutazione della materialità di impatto

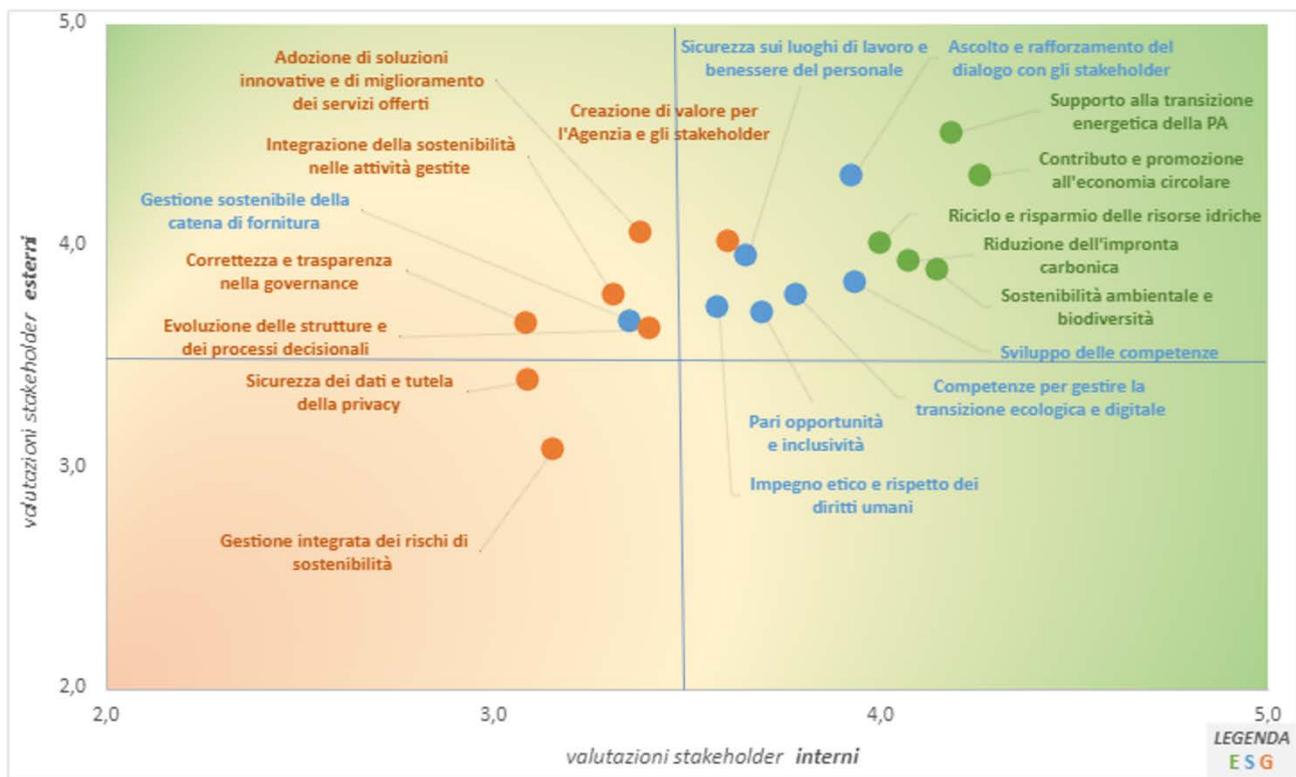
La valutazione della materialità di impatto è stata effettuata analizzando le risultanze emerse dai questionari attraverso la rappresentazione matriciale.

6 e 7 Valutazione della materialità finanziaria e doppia materialità

È intenzione dell'Agenzia nei prossimi mesi proseguire nel percorso mettendo le basi per una analisi della materialità finanziaria e giungere alla doppia materialità, unendo entrambe le prospettive.

I risultati dell'analisi

La matrice sottorappresentata esprime il posizionamento dei temi materiali attraverso il *matching* delle valutazioni esterne ed interne, raggiungendo l'obiettivo di comprendere quali siano le rispettive aree di interesse e le priorità rispetto alle tematiche ESG.



Il risultato ottenuto permette di esprimere alcune prime considerazioni:

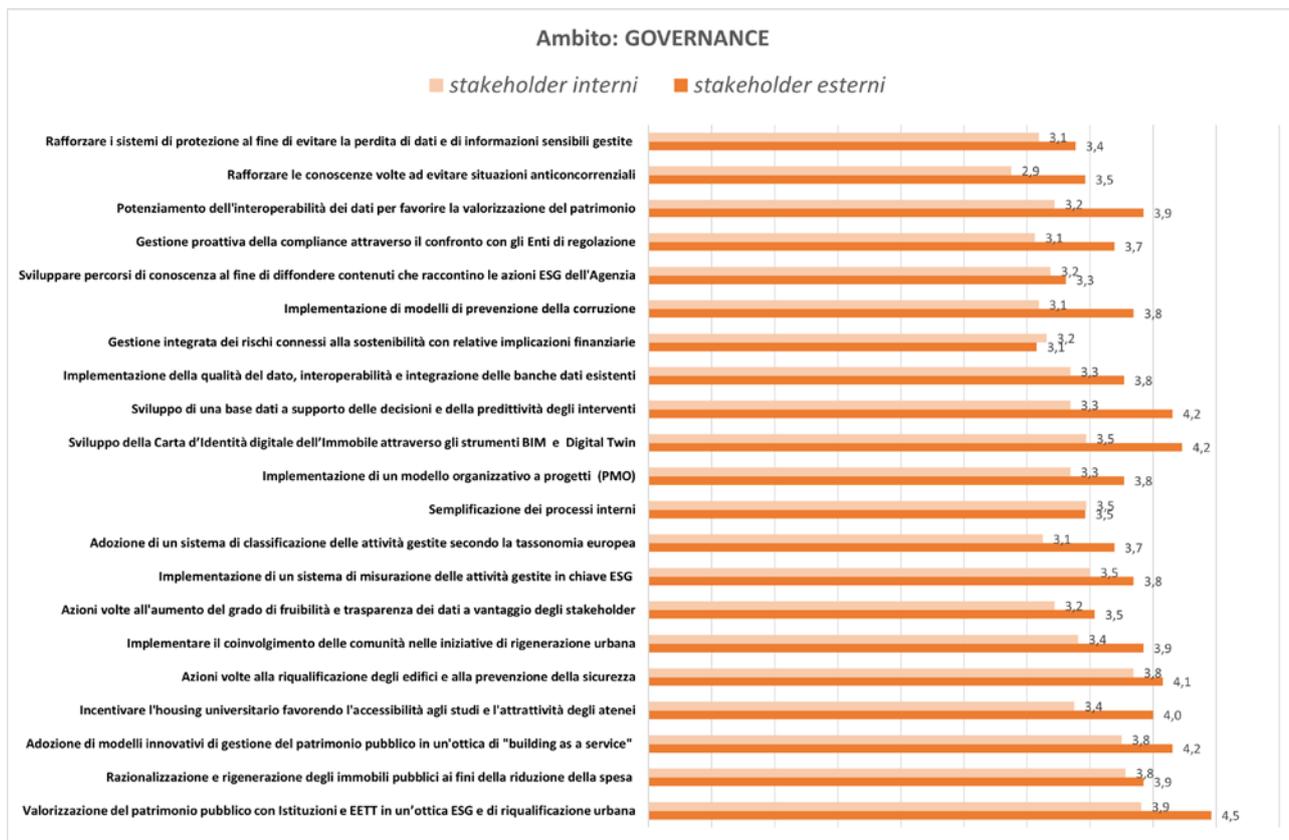
- i temi prescelti sono stati di notevole interesse per tutti gli stakeholder, come mostrano i posizionamenti elevati;
- i temi ambientali e sociali e, in particolare, il “Supporto alla transizione energetica della PA”, sono predominanti rispetto ai temi della Governance, chiara evidenza della percezione del solido posizionamento dell’Agenzia in tale ambito;
- il coinvolgimento degli stakeholder risulta essere una delle attività su cui concentrare particolarmente l’attenzione.

Di seguito sono riportate le tabelle, distinte per ambito, contenenti i temi prescelti che sono stati sottoposti al giudizio degli stakeholder, e l’attenzione al contributo agli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile (SDGs)

Ambito Governance

TEMI MATERIALI	ARGOMENTI CORRELATI	SDGS
Creazione di valore per l'Agenzia e gli stakeholder, con ricadute positive a beneficio sui territori	Valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, in sinergia con le Istituzioni e gli Enti Territoriali, in un'ottica di riduzione del consumo di suolo, efficientamento/ indipendenza energetica e riqualificazione urbana	
	Razionalizzazione e rigenerazione degli immobili pubblici ai fini della riduzione della spesa per locazioni passive, manutenzioni e consumi	
	Adozione di modelli innovativi di gestione del patrimonio immobiliare pubblico in un'ottica di "building as a service" (es. Piani città)	
	Incentivare l'housing universitario favorendo l'accessibilità agli studi e rafforzando l'attrattività degli atenei	
	Azioni volte alla riqualificazione degli edifici e alla prevenzione della sicurezza (rischio sismico, abbattimento barriere architettoniche, sicurezza)	
	Implementare strutturate modalità di coinvolgimento delle comunità nella progettazione e nell'attuazione di iniziative di lungo termine per la rigenerazione urbana	
	Azioni volte all'aumento del grado di fruibilità e trasparenza dei dati a vantaggio dei portatori di interesse istituzionali dell'Agenzia	
Integrazione della sostenibilità nelle attività gestite	Implementazione di un sistema di misurazione delle attività gestite in chiave ESG e di impatto sia all'interno che all'esterno dell'Agenzia	
	Adozione di un sistema di classificazione delle attività gestite secondo la normativa europea della tassonomia (che individua i principi per classificare una attività come "sostenibile")	
Evoluzione delle strutture e dei processi decisionali	Semplificazione dei processi interni	
	Implementazione di un modello organizzativo a progetti per gestire in maniera efficiente attività progettuali trasversali (PMO)	
Adozione di soluzioni innovative e di miglioramento dell'attività dell'Agenzia e dei servizi offerti	Sviluppo della Carta d'Identità digitale dell'Immobile che raccoglie tutti i dati amministrativi, fisici dell'immobile e progettuali, attraverso gli strumenti BIM e la tecnologia "Digital Twin" che possa consentire di realizzare un prototipo per il monitoraggio della performance dell'edificio	
	Sviluppo di una base dati a supporto delle decisioni e della predittività degli interventi	
	Implementazione della qualità dei dati gestiti, in un'ottica di piena interoperabilità, per l'integrazione delle banche dati esistenti con dati da fonti esterne	
Gestione integrata dei rischi di sostenibilità (governance, sociali e ambientali) in tutti i processi	Gestione integrata dei rischi/ opportunità connessi alla sostenibilità con valutazione delle relative implicazioni finanziarie (Es. Rischio del non fare)	
Correttezza e trasparenza nella governance	Implementazione di modelli di prevenzione della corruzione	
	Sviluppare percorsi di conoscenza al fine di diffondere contenuti che raccontino le azioni ESG dell'Agenzia in ambito sociale, culturale, ambientale utilizzando tutti i canali a disposizione	
	Gestione proattiva della compliance attraverso il confronto con gli Enti di regolazione per l'anticipazione di scenari ed evoluzioni normative e gestione dei rischi di non compliance	
	Potenziamento dell'interoperabilità dei dati al fine di aumentare l'efficacia nelle azioni di pianificazione, allocazione degli investimenti e valorizzazione del patrimonio	
	Rafforzare le conoscenze volte ad evitare situazioni anticoncorrenziali	
Sicurezza dei dati e tutela della privacy	Rafforzare i sistemi di protezione al fine di evitare la perdita di dati e di informazioni sensibili gestite	

Rispetto all'ambito della governance gli stakeholder hanno espresso le seguenti valutazioni.

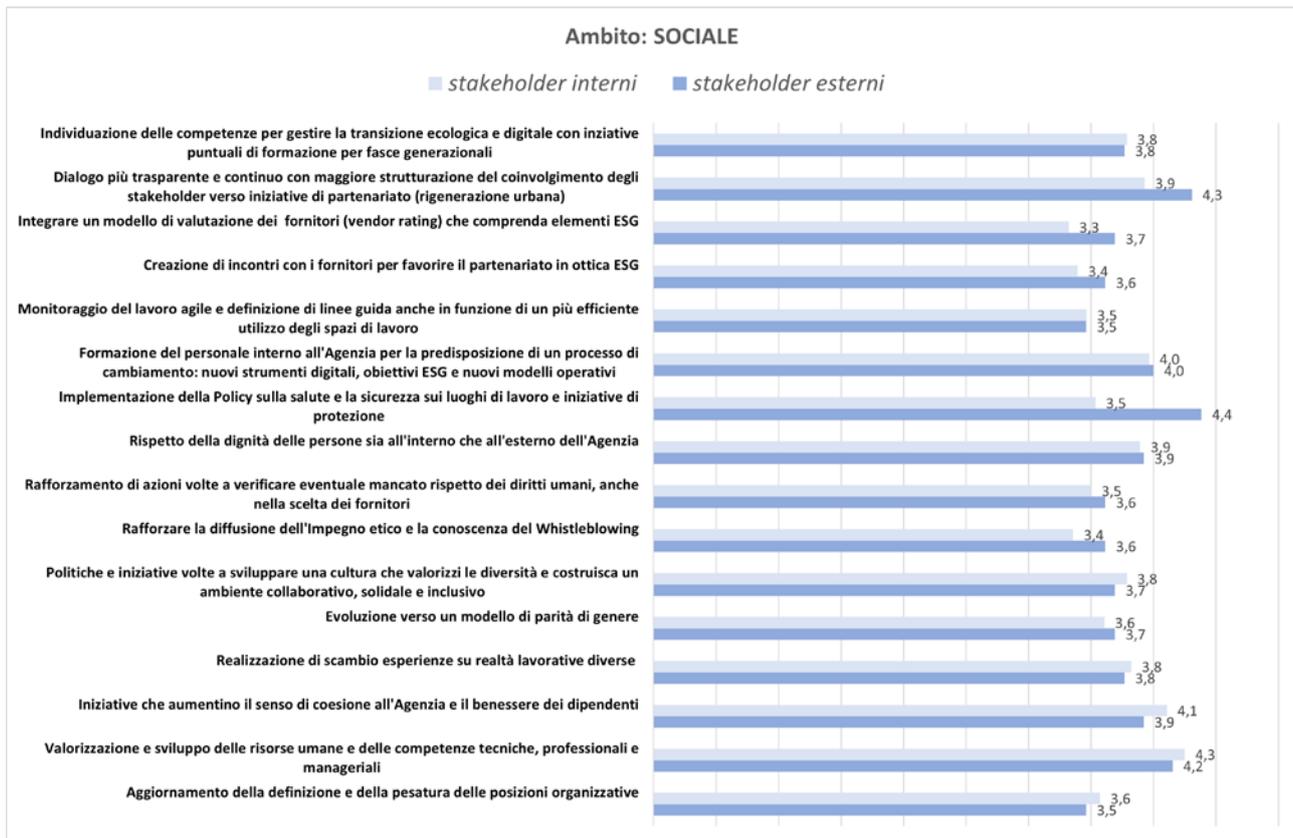


Le risultanze mostrano una sostanziale convergenza tra stakeholder interni ed esterni nella percezione delle priorità rispetto ai temi della governance, in cui tra tutti spicca con la valutazione più alta la *“Valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, in sinergia con le Istituzioni e gli Enti Territoriali, in un’ottica di riduzione del consumo di suolo, efficientamento/ indipendenza energetica e riqualificazione urbana”*, evidenziando come il dialogo con i destinatari e fruitori del bene oggetto di intervento sia un passaggio fondamentale per far emergere i reali fabbisogni. A completare il quadro l’importanza data alla conoscenza più approfondita del patrimonio da gestire a supporto delle decisioni attraverso una base dati solida e la digitalizzazione, fino alla creazione della carta di identità digitale dell’immobile. Particolare rilevanza è stata mostrata anche rispetto al tema delle *“Azioni volte alla riqualificazione degli edifici e alla prevenzione della sicurezza (rischio sismico, abbattimento barriere architettoniche, sicurezza)”*, a testimonianza di come il benessere delle persone passi anche attraverso la messa in sicurezza degli edifici e la loro fruibilità senza barriere.

Ambito Sociale

TEMI MATERIALI	ARGOMENTI CORRELATI	SDGS
Sviluppo delle competenze	Aggiornamento della definizione e della pesatura delle posizioni organizzative	
	Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane e delle competenze tecniche, professionali e manageriali	
	Iniziative che aumentino il senso di coesione all'Agenzia e il benessere dei dipendenti	
	Realizzazione di scambio esperienze su realtà lavorative diverse	
Promozione delle pari opportunità e dei comportamenti inclusivi	Evoluzione verso un modello di parità di genere	
	Politiche e iniziative volte a sviluppare una cultura che valorizzi le diversità - esperienziale, culturale, di genere, anagrafica e le altre dimensioni in cui si declina la diversità - e costruisca un ambiente collaborativo, solidale e rispettoso, aumentando la partecipazione e il contributo delle persone che lavorano in Agenzia	
Impegno etico e rispetto dei diritti umani	Rafforzare la diffusione dell'Impegno etico e la conoscenza del Whistleblowing	
	Rafforzamento di azioni volte a verificare eventuale mancato rispetto dei diritti umani, anche nella scelta dei fornitori	
	Rispetto della dignità delle persone sia all'interno che all'esterno dell'Agenzia	
Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere del personale	Implementazione della Policy sulla salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro e iniziative di protezione	
	Formazione del personale interno all'Agenzia per la predisposizione di un processo di cambiamento interno verso tematiche come: nuovi strumenti digitali, obiettivi ESG e nuovi modelli operativi	
	Monitoraggio del lavoro agile e definizione di linee guida anche in funzione di un più efficiente utilizzo degli spazi di lavoro	
Gestione sostenibile della catena di fornitura	Creazione di incontri con i fornitori per favorire il partenariato in ottica ESG	
	Integrare un modello di valutazione dei fornitori (vendor rating) che comprenda elementi ESG	
Ascolto e rafforzamento del dialogo con gli stakeholder	Dialogo più trasparente e continuo con maggiore strutturazione del coinvolgimento degli stakeholder verso iniziative di partenariato (rigenerazione urbana)	
Competenze per gestire la transizione ecologica e digitale	Individuazione delle competenze per gestire la transizione ecologica e digitale con iniziative puntuali di formazione per fasce generazionali	

Rispetto all'ambito sociale gli stakeholder hanno espresso le seguenti valutazioni.



Anche nell'ambito del sociale le risultanze mostrano una sostanziale convergenza tra stakeholder interni ed esterni nella percezione delle priorità, in cui tra tutti spicca con la valutazione più alta la "Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane e delle competenze tecniche, professionali e manageriali", a conferma di come le persone siano uno dei principali valori di ogni impresa. Una popolazione aziendale qualificata e coinvolta è cruciale per creare valore e garantire il successo nel lungo periodo sia all'interno che all'esterno dell'Agenzia. In particolare, proprio gli stakeholder interni reputano importante il tema "Iniziativa che aumentino il senso di coesione all'Agenzia e il benessere dei dipendenti" evidenziando come un maggior benessere sul luogo di lavoro favorisca la motivazione intrinseca di tutti i dipendenti. Particolarmente sentito invece dagli stakeholder esterni, molto più rispetto agli interni, il tema "Implementazione della Policy sulla salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro e iniziative di protezione", dimostrando come sia importante impegnarsi per garantire ai propri dipendenti, nell'esecuzione delle loro prestazioni professionali, un ambiente sicuro e confortevole, minimizzando gli infortuni.

Il coinvolgimento degli stakeholder si conferma importante anche nell'ambito sociale, soprattutto con il tema "Dialogo più trasparente e continuo con maggiore strutturazione del coinvolgimento degli stakeholder verso iniziative di partenariato (rigenerazione urbana)", evidenziando come la condivisione di interessi e obiettivi permetta anche di pensare nuove forme di collaborazione e cooperazione utili a tutta la comunità.

Ambito Ambientale

TEMI MATERIALI	ARGOMENTI CORRELATI	SDGS
Riduzione dell'impronta carbonica	Iniziative di contenimento delle emissioni di carbonio degli immobili pubblici gestiti e delle sedi dell'Agenzia	
	Incentivazione alla mobilità elettrica aziendale e adozione di iniziative di "mobility management" per i dipendenti	
Supporto alla riqualificazione energetica della Pubblica Amministrazione e promozione della transizione energetica, produzione energia pulita	Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale degli immobili pubblici (Comunità Energetiche)	 
	Contribuire alla messa in sicurezza e all'efficientamento energetico di edifici scolastici di competenza delle province	
Contributo e promozione all'economia circolare	Attuare misure per l'uso efficiente delle risorse e ridurre il proprio uso di energia e altre risorse sostituendo risorse non rinnovabili con fonti alternative sostenibili, rinnovabili e a basso impatto.	 
Riciclo e risparmio delle risorse idriche	Iniziative atte a promuovere la gestione responsabile della risorsa idrica	  
Promozione della cultura della sostenibilità ambientale e biodiversità	Azioni volte a diffondere la cultura della sostenibilità ambientale e del valore delle risorse utilizzate. Gestione degli interventi immobiliari in ottica di conservazione e tutela dell'ambiente e della biodiversità nelle aree di operatività attuale e futura	 
	Attuare misure atte a facilitare la gestione del rifiuto nelle diverse fasi in chiave di economia circolare per ridurre gli impatti ambientali	

Rispetto all'ambito ambientale gli stakeholder hanno espresso le seguenti valutazioni.



Emerge in tutta evidenza come i temi ambientali siano particolarmente sentiti e, rispetto agli altri ambiti, registrino le più alte valutazioni. Stakeholder interni ed esterni sono concordi nell'attribuire maggiore rilevanza al tema della contribuzione e promozione all'economia circolare attraverso l'attuazione di *"Misure per l'uso efficiente delle risorse e ridurre il proprio uso di energia e altre risorse sostituendo risorse non rinnovabili con fonti alternative sostenibili, rinnovabili e a basso impatto"* e *"Misure atte a facilitare la gestione del rifiuto nelle diverse fasi in chiave di economia circolare per ridurre gli impatti ambientali"*, essendo consapevoli della necessità di rispettare le risorse del pianeta limitandone gli sprechi. Gli stakeholder esterni risultano particolarmente attenti alla riduzione dei consumi energetici esprimendo alta rilevanza all'efficiamento energetico e sostenibilità ambientale sia degli immobili pubblici (Comunità Energetiche) che degli edifici scolastici. Per gli stakeholder interni, oltre all'attenzione verso la riduzione dei consumi energetici, rilevano l'importanza della riduzione dell'impronta di carbonio sia degli immobili pubblici che delle proprie sedi.

Governance, gestione dei rischi e compliance

La Corporate Governance

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

Sono organi dell’Agenzia:

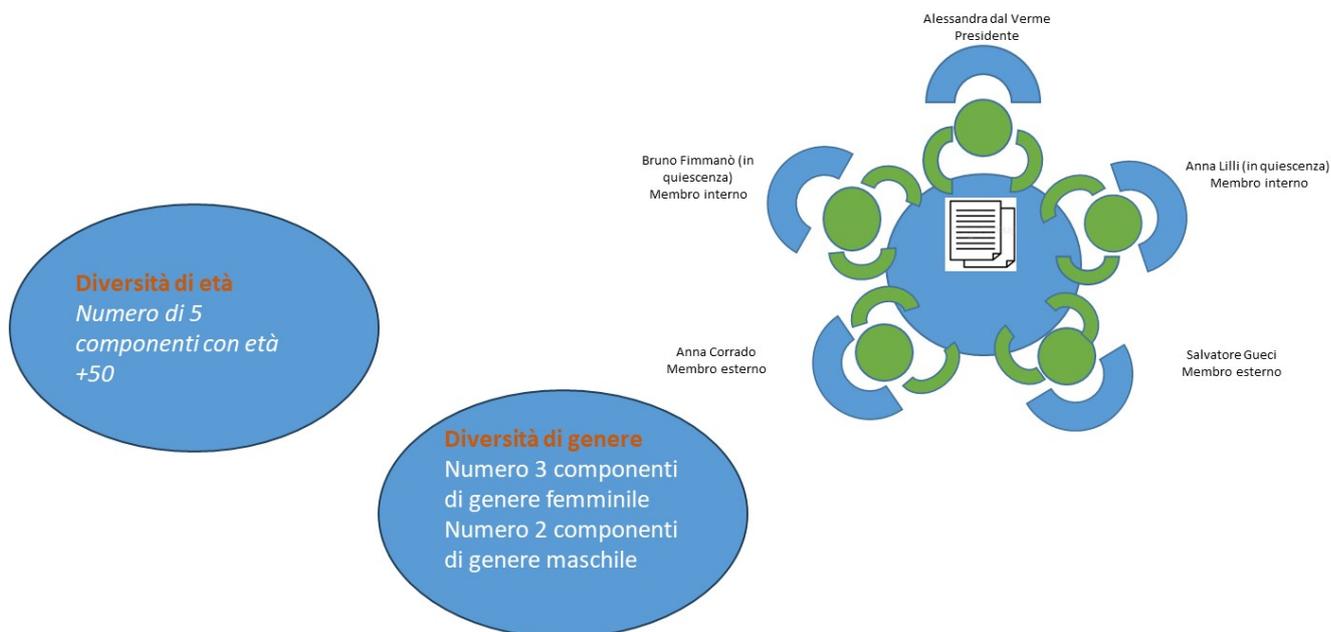
- il **Direttore** che rappresenta l’Agenzia e la dirige. Il Direttore presiede il Comitato di Gestione;
- il **Comitato di Gestione** che approva lo Statuto, i regolamenti, il bilancio consuntivo, i piani aziendali, gli impegni di spesa nonché il ricorso a finanziamenti esterni, le scelte strategiche 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.ssa 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

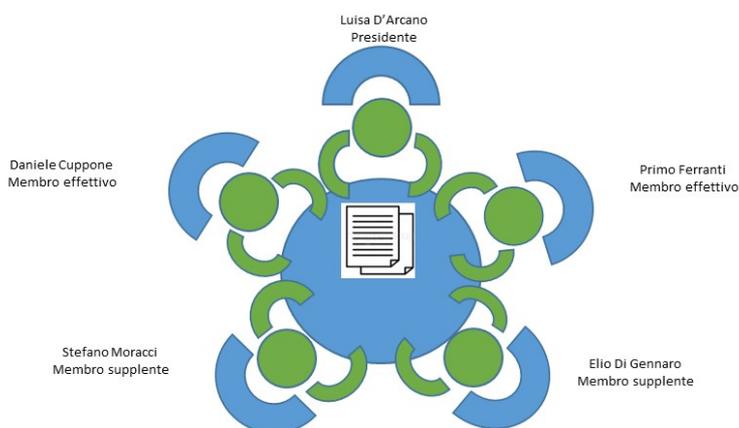
IL COMITATO DI GESTIONE



IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

I componenti del 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 DELEGATO AL CONTROLLO AI SENSI DELL’ART. 12 L. N. 259/1958



Nell’adunanza del 25-26 ottobre 2022 il Consiglio di Presidenza della Corte dei Conti ha deliberato l’assegnazione al Consigliere **Francesco Albo**, a decorrere dal 1° gennaio 2023, delle funzioni di **Delegato titolare al controllo sulla gestione finanziaria dell’Agenzia del Demanio**, a norma dell’art. 12 della legge 21 marzo 1958, n. 259. Nell’adunanza del 22 novembre 2022 il Consiglio di Presidenza della Corte dei Conti ha deliberato l’assegnazione al Consigliere **Saverio Galasso**, a decorrere dal 1° gennaio 2023, delle funzioni di Delegato sostituto al controllo sulla gestione finanziaria dell’Agenzia del Demanio, a norma dell’art. 12 della legge 21 marzo 1958, n. 259.

LA SOCIETÀ DI REVISIONE PREPOSTA AL CONTROLLO CONTABILE



Il controllo contabile dell’Agenzia è esercitato, ai sensi dell’art. 2409 bis del Codice civile, da una primaria società di revisione iscritta nell’apposito Registro dei Revisori Legali presso il Ministero dell’Economia e delle Finanze.

IL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI

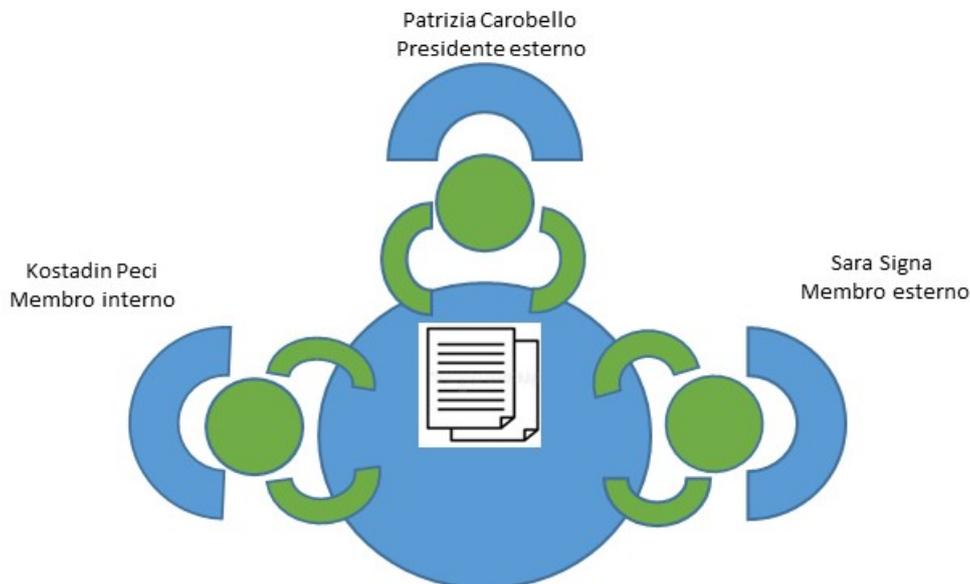


Nella seduta del 22/11/2022 il Comitato di Gestione, atteso il positivo parere del Collegio dei revisori dei conti, ha deliberato all'unanimità la nomina del **Dott. Fabio Garagozzo a Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili**, con decorrenza dal 23 novembre 2022, per la durata di tre anni.

L'ORGANISMO DI VIGILANZA

L'**Organismo di Vigilanza** dell'Agenzia del Demanio è istituito in conformità al D.Lgs. 231/2001.

L'attuale composizione dell'Organismo è stata deliberata dal Comitato di Gestione nella seduta del 22 gennaio 2024 con scadenza al 30 giugno 2025.



La gestione dei rischi e la compliance

La funzione di Internal Audit ed il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), in quanto parte del sistema di controllo interno, contribuiscono – per i profili di competenza, a salvaguardia dell'integrità, della reputazione, dello sviluppo dell'etica e della compliance in Agenzia – al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità legati alla Governance.

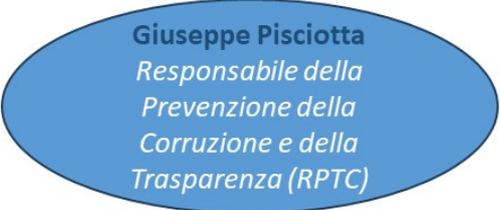
INTERNAL AUDIT

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**.

RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT)

Il 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 (PTPCT, di cui infra).



Giuseppe Pisciotta
*Responsabile della
Prevenzione della
Corruzione e della
Trasparenza (RPTC)*

Nella seduta del 12 giugno 2023, il Comitato di Gestione ha deliberato l'attribuzione, ai sensi dell'articolo 1, comma 7, della legge n. 190/2012, dell'incarico di **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** al **Dott. Giuseppe Pisciotta**, con decorrenza a far data dal 15.06.2023.

II RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DEI DATI (RPD)

Mariella Patriarca
*Responsabile della
protezione dei dati (RPD)*

In attuazione a quanto previsto dal Regolamento 2016/679/UE, l'Agenzia ha nominato la **dott.ssa Mariella Patriarca Responsabile della protezione dei dati (RPD)**, in funzione della sua conoscenza specialistica della normativa e delle prassi in materia di protezione dei dati

Accessibilità e trasparenza

L'Agenzia si identifica nel paradigma di istituzione pubblica "aperta" che basa la sua organizzazione e azione sui principi della trasparenza, della partecipazione e della collaborazione con la cittadinanza, le comunità locali, le istituzioni e il mercato al fine di favorire azioni efficaci e consentire il controllo diffuso sulla gestione del patrimonio immobiliare. A tal fine, l'Agenzia garantisce iniziative progettuali volte a favorire la trasparenza e forme di interazione con i portatori di interesse (es. Consultazioni Pubbliche) - rese praticabili e più agevoli grazie alle nuove tecnologie e strumenti digitali - che saranno arricchite di nuove funzionalità nei prossimi anni.

Informazioni sempre aggiornate sui beni immobili dello Stato sono contenute nella piattaforma Open Demanio.



Accessibile dal sito istituzionale OPENDEMANIO è una finestra online sul patrimonio immobiliare pubblico gestito dall'Ente, perché consente agli utenti di navigare tra le informazioni disponibili dei beni gestiti dall'Agenzia con puntuale georeferenziazione.

La piattaforma è divisa in sezioni in base al contenuto: ad esempio, consistenza e valore, geolocalizzazione immobili dello Stato, cantieri, ...

Sempre in tema di comunicazione ai cittadini e della trasparenza l’Agenzia nel corso del 2023 ha continuato ad aggiornare le sezioni di “*Amministrazione trasparente*”, presente sul sito istituzionale, prestando particolare attenzione al monitoraggio delle diverse tipologie di accesso pervenute:

Accessi per tipologia		
	Istanze ricevute	Istanze evase
Accessi civici semplici	0	0
Accessi civici FOIA	17	17
Accessi agli atti ex L.241/90	285	277
Totale	302	294

Semplificazione e digitalizzazione

In linea con il Piano Strategico industriale 2022-2026 nonché con le previsioni del PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 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.

In particolare, tra i processi interessati da tale “ristrutturazione” vi è quello legato alla riscossione delle somme dovute e non corrisposte all’Erario per l’utilizzo, a qualunque titolo, di immobili di proprietà dello Stato, regolato dall’articolo 1, comma 274 della Legge n. 311 del 2004, che consente il recupero di dette somme, mediante iscrizione a ruolo, decorsi 90 giorni dalla notificazione della Seconda Richiesta di Pagamento (SRP).

Nel corso del 2023 è stata quasi totalmente completata la digitalizzazione e semplificazione del processo sulla piattaforma *Address*, con notevole contrazione dei costi e dei tempi connessi all’effettuazione della notifica con i mezzi tradizionali/cartacei.

Il nostro patrimonio umano

Le nostre persone

L'intera organizzazione può contare su una forza lavoro di circa 1.300 dipendenti, dislocati in 17 direzioni territoriali distribuite sull'intero territorio nazionale e in una Direzione Generale con sede a Roma.

Le risorse umane rappresentano un fattore fondamentale per lo svolgimento delle attività e per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia, che pertanto ne tutela e ne promuove la crescita professionale, allo scopo di accrescere il patrimonio di competenze, ne riconosce il valore, garantisce il rispetto della loro autonomia e la loro partecipazione a tutte le attività gestite.

L'Agenzia rifiuta ogni forma di favoritismo e di discriminazione razziale, di genere, di nazionalità, di religione, di lingua, sindacale o politica, sin dalla fase assunzionale e per tutta la durata del rapporto di lavoro.

La gestione del personale è orientata a favorire sia la crescita professionale e delle competenze di ciascun dipendente sia il riconoscimento del merito, anche in relazione all'applicazione degli strumenti di incentivazione individuale e collettiva.

Alla Direzione Risorse Umane e Organizzazione (DRUO) compete la definizione del piano dei fabbisogni e dei percorsi di crescita professionale, la programmazione dell'offerta formativa e la gestione della mobilità interna in un'ottica di sviluppo e di ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane.

La DRUO si occupa anche dell'evoluzione della struttura organizzativa, in accordo con il Vertice dell'Ente, in un'ottica di efficacia realizzativa nell'ambito della mission affidata e delle attività istituzionali previste. Le principali azioni nell'ambito delle risorse umane, come delineate dal Piano Strategico Industriale, prevedono:

- il potenziamento delle risorse in organico e delle loro competenze;
- la sensibilizzazione interna verso le tematiche del cambiamento;
- la semplificazione dei processi interni;
- l'evoluzione verso la parità di genere anche attraverso la riduzione del gender gap attraverso il progressivo incremento di donne in posizione dirigenziale.

Numero dipendenti per inquadramento e genere			
	31/12/2023		
	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	35	9	44
Quadri	99	82	181
Impiegati	498	585	1.083
Totale	632	676	1.308

Numero dipendenti per tipologia di impiego e genere			
	31/12/2023		
	Uomini	Donne	Totale
Full-time	630	635	1265
Part-time	2	41	43
Totale	632	676	1308

Passando all'analisi della forza lavoro, si rileva che il 73% dei lavoratori non supera i 50 anni, mentre la componente femminile, riferita al solo personale dipendente, rappresenta circa il 52% dei lavoratori (676 dipendenti su 1308). Il 72% circa dei dipendenti ha conseguito un diploma di laurea universitaria.

Con riguardo alla tipologia contrattuale applicata, la maggior parte dei dipendenti (n.1270 risorse) ha un contratto a tempo indeterminato, n.10 risorse a tempo determinato, n. 28 risorse con contratto di apprendistato e n.80 risorse con contratto di somministrazione.

A seguito di accordi di cooperazione con altre Amministrazioni dello Stato sono presenti in Agenzia anche 7 risorse comandate/in distacco, di cui 2 dall'ISTAT, 1 dal MEF, 2 dal Comune di Milano, 1 dalla Guardia di Finanza e 1 dal Comune di Siena.

Nel 2023 si sono registrati nuovi ingressi per 97 unità, di cui 55 donne e 42 uomini e uscite per 45 unità, di cui 18 donne e 27 uomini, secondo le seguenti fasce di età:

Distribuzione degli ingressi per fascia di età						
	31/12/2023					
	<30	30-40	41-50	51-60	>60	Totale
Risorse	4	51	23	18	1	97

Distribuzione delle uscite per fascia di età						
	31/12/2023					
	<30	30-40	41-50	51-60	>60	Totale
Risorse	1	14	17	2	11	45

L'Agenzia stipula con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative il contratto collettivo di lavoro per il personale dipendente non dirigente e aderisce, per il personale dirigente, al contratto collettivo nazionale delle aziende produttrici di beni e servizi. Circa il 10% dei dipendenti aderisce a fondi pensione.

L'Ente rifiuta e respinge ogni discriminazione, rispettando e applicando principi di uguaglianza sociale sia in fase di selezione e assunzione del personale sia in termini retributivi, e promuove inoltre la conciliazione dei tempi tra lavoro e vita privata; in quest'ottica ha consentito al personale di usufruire di contratti part-time. Nel 2023 41 donne e 2 uomini hanno beneficiato di questa opportunità.

Con riferimento al congedo parentale, l'Ente adotta scelte eque e improntate alla parità di genere, garantendo e riconoscendo i permessi relativi a maternità e paternità a tutto il personale dipendente,

così come previsto dal CCNL di riferimento. Nel corso del 2023 ne hanno usufruito, anche per un solo giorno, 154 donne e 39 uomini.

L'Agenzia si impegna a favorire l'inserimento di persone appartenenti a categorie protette, come previsto dalla Legge 68/99, iscrivendo al 31 12 2023 fra i suoi dipendenti 87 risorse appartenenti a tali categorie, di cui 77 ex articolo 1 e n. 10 art.18. Inoltre, n. 21 persone sono beneficiarie di permessi per sé stessi ai sensi della L.104/92.

La formazione

L'Agenzia ha l'obiettivo di gestire e valorizzare il capitale umano facendo in modo che vi sia un alto e adeguato livello di competenze, adesione ai valori, 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 contesto in cui operano e del ruolo ricoperto, affinché siano in grado di portare avanti con successo le responsabilità e le mansioni loro affidate.

In questo ambito, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione 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 Formativo aziendale è lo strumento principe utilizzato per l'individuazione, la pianificazione e il monitoraggio degli interventi formativi.

La raccolta dei fabbisogni viene svolta in collaborazione con i Responsabili delle Unità Organizzative e consente di approfondire due macro-aspetti:

- l'efficacia degli interventi formativi in corso ed eventuali misure necessarie al recupero dei fabbisogni;
- le 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 formativo prevede interventi formativi organizzati 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.

Nel corso del 2023 le iniziative formative hanno visto un incremento di oltre il 140% del numero di ore erogate, rispetto alla media del decennio precedente, al fine di soddisfare quanto più possibile le numerose esigenze espresse in fase di raccolta fabbisogni formativi. Le richieste delle Direzioni centrali, delle Direzioni territoriali e della Struttura per la Progettazione sono state avanzate tenendo conto delle esigenze dettate dal perseguimento delle direttrici strategiche della digitalizzazione, innovazione e sostenibilità individuate nel Piano Strategico Industriale 2022-2026, diventate i veri poli della formazione 2023.

Ore medie di formazione annua per dipendente	
31/12/2023	
	Ore Totali
Ore erogate	38.806
Organico medio	1.281
ore pro-capite medie	30
Formazione obbligatoria	4.585
Ore pro-capite medie -Formazione obbligatoria	4
Formazione non obbligatoria	34.221
Ore pro-capite medie -Formazione non obbligatoria	27

Formazione per distribuzione	
31/12/2023	
	Totali
Personale con almento un corso obbligatorio	1.337
non obbligatorio	499
alta formazione	1.307
	269

Rispetto alle modalità di erogazione si evidenzia che:

- la Formazione A Distanza (FAD) è stata rafforzata attraverso la predisposizione di corsi in e-learning asincrono, webinar, incontri di confronto e scambi di informazioni professionali online. 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.

Modalità di fruizione per genere			
31/12/2023			
	Donne	Uomini	Totali
On line	15.406	17.333	32.740
Presenza	1.072	1.748	2.820
Blended	1.472	1.774	3.246
Totale	17.950	20.855	38.806

Tipologia di corsi per genere			
31/12/2023			
	Donne	Uomini	Totali
Sostenibilità	1.685	2.242	3.927
Innovazione e digitalizzazione	5.236	6.904	12.140
Centralità dell'utenza	5.203	4.947	10.150
corsi trasversali/compliance normativa (compresa obbligatoria)	5.827	6.763	12.590
Totale	17.950	20.855	38.806

Le ore di formazione erogate sono state suddivise per argomento sulla base delle direttrici individuate nel Piano Strategico-industriale, e in particolare:

- attività formative attinenti alla direttrice sostenibilità: circa 3.800 ore erogate nel 2023, rispetto a una media di 650 ore degli anni precedenti. Le attività più significative hanno riguardato i workshop sui KPI-ESG e sui DNSH (Do No Significant Harm) e CAM (Criteri Ambientali Minimi) per la sostenibilità negli appalti, oltre al corso sulle certificazioni energetico-ambientali LEED® rivolto a un rilevante numero di tecnici sia dell'Agenzia che della Struttura per la Progettazione;

- attività formative attinenti alla direttrice innovazione e digitalizzazione: circa 10.800 ore erogate nel 2023, rispetto a una media di circa 900 ore degli anni precedenti. Tra i principali corsi riconducibili a questa direttrice si segnalano:
 - iniziative sul versante tecnologico connesse alla diffusione della cultura sul BIM e all'addestramento sui connessi software di progettazione e verifica;
 - il corso sulla *cybersecurity* rivolto all'intera popolazione dell'Agenzia, stante il crescente livello di allarme su questo fronte e le potenziali vulnerabilità connesse alla massiva adozione del lavoro agile;
 - iniziative massive per il consolidamento delle funzionalità offerte dal progetto *Smartdesk*, connesso all'uso delle applicazioni Microsoft 365;
 - varie edizioni del corso sul portale SID- Sistema Informativo del Demanio Marittimo.
- attività formative attinenti alla direttrice centralità dell'utenza: circa 10.500 ore erogate nel 2023, rispetto a una media di 3.600 ore degli anni precedenti, di attività formative di varia natura connesse al miglioramento della comunicazione e delle relazioni, al miglioramento della qualità del dato, al miglioramento della managerialità e alla gestione dei rischi, all'aggiornamento sul nuovo Codice dei contratti pubblici.

Ore di formazione per area tematica	
31/12/2023	
	Ore
Sostenibilità	3.927
Innovazione e digitalizzazione	12.140
Centralità dell'utenza	10.150
Corsi trasversali/compliance normativa (compresa obbligatoria)	12.590

Ore di formazione per area tematica	
31/12/2023	
	Totali
Ore Alta formazione (SNA + Master)	11.315
% rispetto al totale formazione	29%

Oltre alla formazione sulle direttrici strategiche va segnalato un ampio ventaglio di iniziative inerenti alla formazione obbligatoria, quella tesa a garantire la compliance normativa e la formazione *on boarding* rivolta ai numerosi neoassunti: circa 13.600 ore erogate nel 2023 rispetto a una media di 8.000 ore degli anni precedenti. In tale ambito si segnala la rilevante quantità di ore erogate sulla Sicurezza sul lavoro, la formazione continua per il riconoscimento dei crediti formativi, la formazione di ingresso ai neoassunti, la formazione per tutte le professionalità legali sulla riforma del processo civile e l'iter formativo appositamente predisposto per gli apprendisti.

Per quanto riguarda la formazione relativa alla lotta alla corruzione, sono diverse le iniziative avviate nel 2023, e in particolare:

- una formazione generale rivolta a 58 neoassunti, per un totale di 138 ore. Il relativo corso in e-learning è a disposizione di tutto il personale sulla Intranet dell'Agenzia;

- il Corso SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) dedicato alla "Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: dalla legge 190/2012 al PNRR", a cui hanno preso parte 2 risorse del "Nucleo di supporto", per 40 ore complessive;
- una formazione specifica per le "categorie a rischio": rivolto ai 269 Responsabili Unici del Procedimento. Il corso si svolge in modalità *e-learning* per un totale di 11,20 ore sul nuovo Codice dei contratti, contenente una sezione dedicata ai temi dell'anticorruzione e della trasparenza. In totale sono state circa 3.050 le ore di formazione erogate.

Per i neoassunti viene inoltre definito anche un periodo affiancamento a colleghi esperti (tutor).

In linea con gli obiettivi del PNRR il Dipartimento della funzione pubblica ha messo a disposizione di tutte le PA e gli enti gestori di pubblici servizi, la piattaforma "Syllabus" che contiene un'offerta formativa ampia, gratuita e costantemente aggiornata, pensata per migliorare le competenze a supporto dei processi di innovazione di Enti e Amministrazioni, a partire da quelli relativi alla transizione digitale, ecologica e amministrativa. L'Agenzia ha aderito a questo importante progetto abilitando tutto il personale alla piattaforma e dando libero accesso a tutti i moduli formativi presenti. La fruizione è in modalità *e-learning* fornendo così al personale l'opportunità di un'autonoma organizzazione del proprio percorso formativo, compatibilmente con le attività lavorative. Per alcuni corsi sono previsti test di valutazione in ingresso e finali, nonché il rilascio di attestati individuali. Di particolare rilievo l'invito pubblicato sulla Intranet rivolto a tutto il personale a seguire il corso dal titolo "*Per una nuova cultura contro le molestie sul lavoro*", teso a sensibilizzare le lavoratrici e i lavoratori sull'importanza di un luogo di lavoro fondato sulla cultura del rispetto e orientato alla parità di genere.

Community

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 Community professionali tematiche e, in particolare, Community dei legali, Community del Parco della Giustizia di Bari, Community dei referenti di comunicazione, Community 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.

Di concerto con la creazione delle Community professionali, nel corso del 2023 l'Agenzia ha dato il via ad una tra le più grandi trasformazioni dei modelli gestionali operativi, ossia l'introduzione di un **Program Management Office (PMO)** atto 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, che vedrà il suo pieno sviluppo nel 2024, nel corso del 2023 ha ottenuto come principale risultato l'accrescimento della responsabilizzazione dei vari responsabili di programma/progetto rispetto al raggiungimento degli obiettivi e alla gestione delle azioni e delle forze messe in campo.

Diversità e inclusione sociale

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.

L'Agenzia si impegna a non compiere alcuna discriminazione, diretta o indiretta, fondata su ragioni di carattere sindacale, politico, religioso, razziale, di lingua o di sesso nell'ambito dei processi di selezione e valutazione del personale.

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.

In Agenzia sono presenti professionalità e competenze in molte aree "uniche" nel loro genere e, pertanto, è dovere dell'Ente migliorarle, accrescerle e mantenerle, evitando il rischio che le stesse trovino più sfidanti e soddisfacenti opportunità in altre realtà aziendali, pertanto sono stati previsti programmi di formazione ad hoc per ogni profilo professionale. L'Agenzia definisce e applica politiche

e procedure per assicurare una gestione del personale orientata al rispetto dei criteri e principi sopra menzionati; tali procedure sono formalizzate nella regolamentazione interna, sottoposta all'approvazione del Comitato di gestione, ove necessario.

La Direzione Risorse Umane e Organizzazione è deputata a presidiare l'efficacia, nonché il corretto funzionamento del processo di gestione delle risorse umane. In particolare, sono stati attribuiti i ruoli e le responsabilità delle diverse Unità Organizzative deputate allo svolgimento delle attività, prevedendo una separazione dei ruoli tra chi pianifica il fabbisogno di personale in termini quantitativi e di professionalità e chi approva la predetta pianificazione, chi approva le linee di indirizzo in materia di selezione del personale e chi esegue la selezione degli organici qualora non sia possibile far fronte alla copertura dei fabbisogni con personale interno (dal punto di vista quantitativo ovvero anche per eventuale carenza dei profili professionali richiesti), chi identifica le priorità in termini di fabbisogni formativi ed infine, chi valuta le prestazioni del personale e chi definisce le eventuali promozioni.

Welfare aziendale, work-life balance e iniziative sociali

L'Agenzia ha da diversi anni adottato un sistema di welfare aziendale rivolto all'intera popolazione aziendale, incentrato su iniziative e strumenti che favoriscono il benessere dei lavoratori e la flessibilità lavorativa.

Tra le iniziative si segnalano:

- l'erogazione di buoni pasto aziendali;
- l'offerta di una polizza complementare di assistenza sanitaria integrativa e la possibilità di aderire al Fondo di Previdenza del MEF;
- la contribuzione aziendale al Fondo pensione Perseo Sirio;
- convenzioni con diversi operatori economici per accedere ad un sistema di scontistica dei servizi offerti.

LE NOSTRE POLIZZE

L'Agenzia, inoltre, per il triennio 2023-2025 ha previsto 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 dirigenti dell'Agenzia;
- Vita e IPT (Invalidità totale Permanente) Dirigenti: relativa alla copertura dei rischi caso morte o invalidità permanente/totale dirigenti dell'Agenzia.

Tra i maggiori interventi finalizzati a rendere sempre più ampio ed efficace il piano di welfare a beneficio del personale, l'Agenzia dal 2023 ha ampliato la copertura assicurativa per le spese sanitarie sostenute dal personale. La polizza attuale, per il triennio 2023-2025 ed estesa ai familiari dei dipendenti, prevede infatti condizioni complessivamente migliorative rispetto al quanto offerto in passato, attraverso la previsione di massimali più alti, l'applicazione di un sistema di franchigie più favorevoli sulle spese elevate, nonché la previsione di un pacchetto di medicina preventiva annuale per ciascun dipendente e per ciascun membro dell'eventuale nucleo familiare assicurato. 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 in un prossimo futuro 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.

Nuova policy di lavoro agile: fiducia e responsabilità

Per favorire il bilanciamento fra impegni personali e professionali, investendo contemporaneamente sulla responsabilizzazione dei lavoratori e sull'organizzazione autonoma del lavoro, al fine di assicurare il pieno raggiungimento dei risultati, l'Agenzia, andando oltre le previsioni normative vigenti, ha scelto di proseguire il percorso avviato sin dal 2017 volto alla diffusione ed al consolidamento di modalità flessibili di lavoro. In particolare, la prestazione lavorativa in modalità agile oggi coinvolge il 100% della popolazione aziendale, con una copertura ormai capillare in termini di infrastrutture e dotazioni informatiche. Tale scelta, risultata strategica e cruciale negli anni della pandemia, si sta confermando nel tempo valida ed efficace, consentendo il pieno raggiungimento dei risultati a fronte di un maggior benessere dei lavoratori. Nell'ottica di continuare a migliorare lo strumento, nel corso del 2023 è stata delineata una nuova policy di lavoro agile, basata sui seguenti principi cardine:

- valore della persona e del benessere psico-fisico individuale, favorendo l'obiettivo del bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata;
- responsabilizzazione dei lavoratori e incentivazione del lavoro per obiettivi;
- relazioni di qualità, basate su rapporti di fiducia tra colleghi e tra capo e collaboratore;

- senso di comunità, attraverso lo sviluppo del senso di appartenenza;
- evoluzione dell'organizzazione, costruendo le basi verso una riorganizzazione come fonte di vantaggio competitivo.



Il lavoro agile costituisce un importante strumento di flessibilità in cui realizzare un migliore equilibrio sia tra esigenze produttive e quelle personali dei lavoratori e delle lavoratrici, che tra vita-lavorativa e vita-personale dei dipendenti. Detto strumento si presta ad essere oggetto di graduali e continui affinamenti in considerazione delle dinamiche organizzative, della contingenza economica e produttiva, della dotazione tecnologica aziendale, dell'approccio culturale ad una diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. In questo complesso e articolato percorso, il cambiamento organizzativo e culturale collegato alla nuova organizzazione del lavoro, ha, tra i possibili effetti, una più evoluta concezione degli spazi dedicati ad uffici ed in definitiva può consentire di analizzare nuove modalità di utilizzo degli immobili dello Stato, atteso peraltro che l'attività di razionalizzazione degli spazi negli immobili in uso alle pubbliche amministrazioni richiama una delle attività istituzionali più rilevanti alla quale l'Agenzia è chiamata.

Il ricorso al lavoro agile secondo le nuove modalità, affiancato da iniziative di formazione costante e di diffusione di dotazioni tecnologiche sempre più performanti, consentirà all'Agenzia di proseguire nel percorso intrapreso di innovazione e sviluppo attraverso l'implementazione di modelli sempre più flessibili di organizzazione del lavoro. L'obiettivo è anche quello di sperimentare, in un prossimo futuro, nuove soluzioni logistiche utili ai fini di una distribuzione più dinamica e razionale degli spazi e degli ambienti, in un'ottica di migliore utilizzo del patrimonio immobiliare pubblico con possibili riflessi anche in tema di risparmio della spesa pubblica. Tali iniziative si collocano nell'ambito della più ampia volontà di introdurre ulteriori forme innovative di prestazione lavorativa, quali l'introduzione del coworking, di prossima regolamentazione.

La valutazione e la crescita del personale

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. In questo ambito si colloca il processo di gestione delle prestazioni, con cadenza annuale, che prevede la valutazione delle prestazioni dell'anno appena trascorso e l'assegnazione di obiettivi individuali per l'anno successivo.

La gestione delle prestazioni, di fatto, ha una valenza multipla in quanto persegue diversi scopi, il primo dei quali è quello di definire e formalizzare gli obiettivi e quindi i risultati attesi rilevanti per l'Agenzia nel suo complesso. Si tratta di uno strumento di programmazione e controllo aziendale per indirizzare i comportamenti e le attività del personale ai diversi livelli verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il sistema di gestione delle prestazioni svolge poi un importante ruolo nella gestione e nello sviluppo dei collaboratori, in quanto strumento utile per motivare le risorse; avere

obiettivi definiti e una periodica informazione di ritorno (*feedback*) sul loro perseguimento, in relazione alla propria prestazione, costituisce un elemento di motivazione intrinseca che garantisce una migliore prestazione e un livello di soddisfazione più elevato, soprattutto per i collaboratori più giovani e in crescita.

Per le modalità che lo caratterizzano, il nostro sistema di gestione delle prestazioni è anche uno strumento utile per la responsabilizzazione dei collaboratori, i quali sono sollecitati, sulla base di linee guida e riferimenti forniti dal valutatore, a fornire una proposta degli obiettivi che saranno loro assegnati dopo opportuna verifica ed eventuale revisione da parte del valutatore. Lo stesso principio di responsabilizzazione è attuato in fase di valutazione, quando il collaboratore è stimolato ad autovalutare le prestazioni offerte prima di ricevere la valutazione finale da parte del valutatore. Infine, il sistema di gestione delle prestazioni costituisce un importante punto di riferimento per gli interventi di tipo meritocratico, sia che si tratti di interventi di incentivazione economica legati alla prestazione dell'anno (variabile, una tantum) sia che si tratti di interventi di più ampio respiro legati allo sviluppo di carriera delle risorse (incarichi di responsabilità, inquadramento e retribuzione).

Le politiche di remunerazione e di incentivazione sono uno strumento fondamentale per raggiungere gli obiettivi dell'Agenzia e un sostegno delle strategie di medio e lungo termine. Tali politiche sono definite con la finalità di creare valore nel tempo e perseguire una crescita sostenibile per tutto il personale, finalizzate a riconoscere il merito individuale, a svolgere un ruolo positivo nell'attrazione dei talenti (*employer branding*) dal mercato del lavoro e del loro mantenimento (*retention*) all'interno dell'Agenzia.

Per ciò che riguarda la gestione delle retribuzioni fisse, per tutto il personale impiegatizio e quadro assunto si applica il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro dell'Agenzia che fissa i livelli salariali minimi per inquadramento. La struttura retributiva, oltre alla retribuzione fissa, prevede diverse forme di incentivazione legate sia alla performance della struttura di appartenenza (Premio di Risultato) che alla performance individuale, attraverso l'erogazione di Bonus e/o Una Tantum. Ai responsabili di unità organizzativa è erogato un premio (MbO) in funzione dei risultati raggiunti.

Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Il tema della salute e della sicurezza delle risorse è ritenuto di prioritaria importanza per la pianificazione e lo svolgimento di qualsiasi attività lavorativa all'interno dell'Ente, che mira a garantire condizioni ottimali per il benessere delle persone. L'Agenzia, al fine di tutelare maggiormente i propri dipendenti, attraverso il proprio Servizio di Prevenzione e Protezione, ha deciso di implementare il proprio Sistema, attuando un Sistema di gestione della Sicurezza (SGSL) adeguato e conforme alla normativa del settore valido a livello internazionale, per il raggiungimento della certificazione ISO 45001:2018. Tale Sistema definisce le modalità per individuare all'interno della struttura

organizzativa aziendale le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per concretizzare l'attività di prevenzione nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti.



La valutazione dei rischi contempla, inoltre, l'effettuazione di controlli periodici finalizzati a mantenere ambienti di lavoro, attrezzature e impianti in condizioni di sicurezza nel rispetto delle normative vigenti e favorire azioni di miglioramento continuo. I lavoratori possono segnalare eventuali problematiche attraverso numerosi canali, tutti protetti contro eventuali ritorsioni: Garante 231, Medico Competente, RSPP, RLS. Il tutto nel rispetto del sistema Whistleblowing.

La politica della sicurezza in Agenzia trova fondamento in primo luogo nell'Impegno etico, tra i cui principi ispiratori figurano quello della "Legalità" e della "Centralità della persona" che hanno la finalità di garantire ambienti di lavoro sicuri, salvaguardando l'incolumità dei propri dipendenti, dei collaboratori, dei fornitori e degli appaltatori nel rispetto delle leggi e delle norme in materia di sicurezza.

In merito alla valutazione degli incidenti connessi al lavoro, il controllo passa attraverso una verifica del fenomeno infortunistico e dei "near miss" ovvero dell'incidente mancato. Entrambi vengono segnalati al Servizio di prevenzione e protezione della sicurezza sui luoghi di lavoro che provvede ad una analisi delle situazioni riscontrate ed alla predisposizione di eventuali azioni correttive. Relativamente agli infortuni sono stati registrati in Agenzia dal 2021-2023 n. 20 infortuni di cui 14 in itinere e 6 sul lavoro. Tra questi ultimi 3 si sono registrati durante sopralluoghi in esterna e 3 con l'auto di servizio. Si rappresenta che dall'analisi della tipologia di infortuni non è emersa la necessità di predisporre azioni correttive o integrazione ai Dispositivi di protezione individuale forniti al personale che si reca in sopralluogo.



N. Infortuni nell'anno 2023: 6
N. incidenti mortali nell'anno 2023: 0
Tasso di infortunio: 0,05%
Tasso assenze per malattia: 1,81%
Tasso di malattia professionale: 0%
Tasso giorni di lavoro persi: Null
N. denunce di infortunio: 6

- Il tasso "giorni di lavoro persi" non è rilevabile in quanto a fronte di eventi eccezionali che impediscano il normale svolgimento della prestazione lavorativa nella sede di lavoro assegnata (es: calamità naturali) è possibile far ricorso a istituti contrattuali dedicati (es. lavoro agile/coworking - permessi ad hoc)
- Gli indicatori rappresentati sono riferiti al solo personale dipendente dell'Agenzia
- I collaboratori esterni non sono soggetti a rilevazione delle presenze data la particolare natura della prestazione lavorativa, pertanto non si procede con il calcolo degli indicatori

La Sorveglianza Sanitaria viene garantita attraverso il "medico competente" che segnala eventuali condizioni di disagio che possono essere comunicate dai lavoratori nel corso delle visite mediche periodiche preventive, o di quelle straordinarie effettuate su richiesta o a seguito di rientro da assenze prolungate superiori ai 60 gg.

Nel triennio 2021- 2023 sono state effettuate in Agenzia n.1335 visite mediche di cui:

- n.265 preventive entro 60 gg dalla data di assunzione
- n.97 lavoratori in somministrazione
- n.969 periodiche
- n.4 a richiesta del lavoratore

I Medici Competenti, su un totale di 1335 visite mediche, sono state rilasciate n.194 prescrizioni così distribuite:

- 39% pause più frequenti al VDT
- 35% utilizzo di lenti
- 24% pause posturali
- 2% varie (legate al COVID per soggetti fragili)



Il Servizio di prevenzione e protezione (SPP) della sicurezza sui luoghi di lavoro si adopera per mantenere elevato il livello della formazione erogata, migliorando così la consapevolezza dei lavoratori sui temi della sicurezza, ai fini della prevenzione e della riduzione degli infortuni e delle malattie professionali. L'SPP organizza e monitora la formazione che viene svolta in accordo con gli adempimenti normativi previsti dal D.Lgs. 81/2008 e dai relativi Accordi Stato-Regioni.

Nel corso dell'anno la formazione è stata erogata con corsi base e/o di aggiornamento rivolti ai lavoratori, ai preposti, agli addetti della squadra di emergenza, ai dirigenti e ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). Ad eccezione di quella per gli addetti al primo soccorso o antincendio, in cui vi è l'obbligo di presenza per l'addestramento pratico, la formazione è stata erogata prevalentemente in modalità remota e prima del rilascio dell'attestato di frequenza,

comprovante il buon esito del corso, i partecipanti svolgono un test finale per verificare la comprensione corretta delle informazioni trasmesse. Tutta la formazione obbligatoria è stata erogata durante l'orario di lavoro.

A garanzia della salute e della sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile, il datore di lavoro, anche in base alle risultanze della valutazione dei rischi richiesta dal suddetto D.Lgs. 81/2008, ha predisposto e consegnato a tali lavoratori e agli RLS l'informativa sui rischi generali e specifici, ai sensi dell'articolo 22 della Legge 81/2017 e in ottemperanza a quanto previsto, prima dall'accordo con le OOSS sul "Lavoro agile sperimentale" del 21 marzo 2022 e successivamente dall'accordo "Lavoro agile e coworking" del 27 marzo 2023 che ha reso stabile lo smart working in Agenzia. I contenuti dell'informativa sono stati sviluppati in funzione della modalità di esecuzione del lavoro e fornisce le indicazioni sui comportamenti da osservare in relazione ai luoghi ove viene svolta la prestazione in lavoro agile e alle attrezzature utilizzate.

Dialogo e comunicazione interna

La comunicazione verso i dipendenti avviene principalmente attraverso il portale di comunicazione interna, newsletter tematiche dedicate e la posta elettronica.

La **intranet** è la piattaforma di comunicazione interna che raggiunge tutti i dipendenti dell'Agenzia e negli anni è stata veicolo di messaggi di coesione e vicinanza verso tutto il personale e strumento di rafforzamento dell'identità aziendale. Spazi ad hoc, come la sezione "Notizie", hanno permesso di raggiungere in modo immediato tutti i collaboratori fornendo aggiornamenti sulle attività dell'Agenzia e sull'attività di comunicazione interna. Immediato nella struttura, gradevole nella grafica, idoneo al nostro lavoro, il sito intranet rappresenta un luogo di connessione tra tutti i dipendenti. I collegamenti diretti al sito istituzionale, a *Teams* e a tutti gli applicativi offrono una *workstation* disegnata ispirandosi all'utilità quotidiana. Lo spazio dedicato alle "Persone" mette al centro il valore vero di questa azienda: le persone. Strumenti come forum, commenti e "*like*" generano interazione e offrono la possibilità concreta di dar voce alle proprie aspettative, ai propri desideri e, magari, ai propri dissensi.

Una particolare attenzione in tale sezione è stata data all'area "*Come fare per*" in cui sono raggruppate tutta una serie di informazioni, *form*, e procedure in tema di assistenza sanitaria, ferie e permessi, genitorialità, formazione, sviluppo e prestazioni, malattie, infortuni e ricoveri, NOI PA per i dipendenti dell'Agenzia.

Il nostro impegno per l'ambiente

La nostra politica ambientale

L'Agenzia persegue con la sua azione l'obiettivo di contribuire alla protezione e alla salvaguardia dell'ambiente attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali conseguenti allo svolgimento delle attività intraprese.

A tal fine è stata adottata una propria politica "**Qualità ed ambiente**" con la quale l'Agenzia si impegna a garantire ed attuare i seguenti obiettivi strategici:

- gestire i fattori che possono rappresentare un rischio per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e delle aspettative delle parti interessate;
- fornire servizi conformi ai requisiti richiesti garantendo il rispetto dell'ambiente;
- garantire il rispetto di leggi e normative vigenti;
- garantire in modo continuativo l'adeguatezza, il coinvolgimento e la consapevolezza del personale al proprio ruolo mediante formazione ed addestramento;
- sviluppare, definendo e monitorando obiettivi specifici, un'azione di intervento sugli immobili pubblici, di miglioramento di servizi, processi e tecnologie, mirata alla soddisfazione del territorio, all'ottimizzazione dei costi, alla protezione dell'ambiente con particolare attenzione alla riduzione dell'uso del suolo e all'abbattimento della produzione di CO₂, alla rigenerazione di aree verdi, alla prevenzione dell'inquinamento, alla riduzione dei consumi di risorse naturali e dei rifiuti e al loro recupero;
- estendere il processo di miglioramento anche ai fornitori attraverso adeguati processi di selezione e controllo, di sensibilizzazione e coinvolgimento al fine di raggiungere gli obiettivi definiti, in particolare quelli di tipo ambientale.

In coerenza con tale politica, l'Agenzia, in tutte le sue **sedì**, sta portando avanti iniziative di:

- riduzione dei consumi di materiali (processi di dematerializzazione);
- riduzione di consumi energetici ed emissioni di sostanze inquinanti;
- riduzione dei consumi idrici;
- corretta gestione nello smaltimento dei rifiuti.

Consumi di materiali

Nel 2023 si è riscontrata una **riduzione dell'utilizzo della carta**, dovuto all'implementazione dei processi di dematerializzazione dei propri archivi documentali, in continuità con l'accelerazione impressa dalla trascorsa emergenza sanitaria e dal ricorso allo *smart-working*. La digitalizzazione

documentale, oltre ad un drastico calo dei consumi di carta, ha permesso di ridurre i rischi operativi legati all'inefficienza operativa e allo smarrimento della documentazione.

Nel corso del 2023, in particolare, è stata avviata una campagna di comunicazione interna per sensibilizzare le persone ad incrementare i comportamenti virtuosi volti al risparmio della carta e al contenimento delle stampe.

La carta utilizzata dall'Agenzia è comunque **certificata PFCE** (*Programme for Endorsement of Forest Certification schemes*), una Certificazione Forestale che si fonda sul rispetto dei criteri e degli indicatori definiti nelle Conferenze Ministeriali per la Protezione delle Foreste in Europa (Helsinki 1993, Lisbona 1998).

Ulteriori benefici in termini di riduzione dell'utilizzo della carta sono derivati dalla progressiva implementazione degli indirizzi digitali sul sistema Address, il portale che accoglie tutti i servizi a supporto della gestione immobiliare, e che nel 2023 ha visto la trasmissione cartacea dei modelli di pagamento solo per il 16% delle utenze ed in particolare l'invio di circa 6.000 fogli di carta e 3.000 buste a fronte di circa 40.000 fogli di carta e 20.000 buste trasmessi in precedenza su base annua. In merito alla gestione dei toner è importante segnalare che è stato ultimato il processo di razionalizzazione del parco stampanti.

È stato inoltre portato a termine in Agenzia il progetto per l'introduzione della firma digitale e della firma certificata che ha permesso ai dipendenti di firmare documenti e contratti in modalità "paperless", senza consumo di carta, anche da remoto.



I benefici della nuova firma digitale sono dunque evidenti:

- il metodo è perfettamente funzionante sia all'interno sia da remoto, consentendo di operare a distanza;
- in termini di impatti ambientali, si intende estendere ulteriormente il numero dei documenti firmati digitalmente con una significativa riduzione dei consumi di carta;
- un ulteriore vantaggio per l'ambiente è legato alla possibilità per i terzi di operare senza muoversi annullando la produzione di CO2 che servirebbe a portarli fisicamente nelle sedi.

Consumi energetici ed emissioni

I consumi energetici dell'Agenzia sono attribuibili prevalentemente all'illuminazione, all'utilizzo delle stampanti e dei personal computer, al condizionamento delle proprie sedi e al parco auto, costituito ad oggi da 68 veicoli, di cui 66 auto ibride e 2 auto elettriche.

Di seguito si riportano i volumi dei consumi energetici rilevati, sulla base delle fatture emesse dai fornitori:

Consumi energetici			
	31/12/2023		
	DG	DR	Totale
Gas naturale ad uso riscaldamento (metri cubi)	1.421	97.455	98.876
Energia elettrica acquistata (KWh)	630.355	1.862.174	2.492.529
Consumi carburante non rinnovabile uso aziendale - gasolio e benzina (litri)	1.463	86.675	88.138

La politica di riduzione dei consumi si è articolata in due ambiti:

1. **una sensibilizzazione delle persone**, orientandone i comportamenti verso modalità virtuose (*nudge*) nell'attività lavorativa;
2. **interventi sistematici sulle sedi dell'Agenzia, a livello centrale e territoriale.**

1. La sensibilizzazione delle persone

“M’illumino di meno” è una campagna di sensibilizzazione avviata per incoraggiare il personale dell'Agenzia a adottare, giorno dopo giorno, una serie di comportamenti virtuosi: spegnere e non lasciare in stand by gli apparecchi elettronici quando ci si allontana dalla propria sede, abbassare i termosifoni invece di aprire le finestre, limitare l'utilizzo dell'ascensore per spostarsi all'interno del luogo di lavoro e usare il meno possibile l'automobile per muoversi in città, preferendo mezzi più ecologici come la bicicletta o l'andare a piedi.



L’Ente inoltre ogni anno partecipa alla campagna radiofonica “M’illumino di meno”, la Giornata del risparmio energetico e degli stili di vita sostenibili, ideata da Caterpillar dai microfoni di Rai Radio2, spegnendo tutte luci di tutti gli uffici dell'Agenzia dalle ore 18: un gesto simbolico per testimoniare l'attenzione alle tematiche del risparmio energetico e del rispetto per l'ambiente.

2. Efficientamento delle sedi

Per garantire continuità all'operatività dell'Ente e contribuire allo sviluppo di una società decarbonizzata, è stato efficientato il sistema dei consumi energetici nelle sedi aziendali, prevedendo anche la figura *dell'energy manager*.

I risultati raggiunti in termini di efficientamento energetico sono, nella maggior parte dei casi, attestati con **protocolli di sostenibilità energetico-ambientale LEED®**, un sistema volontario per certificare l'edificio rispetto al suo intero ciclo di vita, valutandone in modo complessivo la sostenibilità.

Il passaggio ulteriore, da raggiungere sistematicamente nei prossimi anni, è quello di trasformare tutte le sedi in **smart building** attraverso l'implementazione di strumenti di automazione e regolazione intelligente che permettono, grazie alle più moderne tecnologie, di controllare e rendere automatiche alcune operazioni all'interno di un edificio.

A tal fine nel 2023 sono infatti state prodotte con la collaborazione del Politecnico di Milano le *Linee Guida sullo sviluppo di soluzioni di sustainable building* e avviata una sperimentazione operativa che ha riguardato alcuni edifici sedi dell'Agenzia che oggi possono considerarsi prototipi di *smart building*.

LE NOSTRE SEDI

Di seguito una panoramica delle più significative iniziative di efficientamento energetico svolte nel corso del 2023 sulle sedi dell'Agenzia del Demanio.

- *Sede della Direzione Generale, Via Barberini 38, Roma*

Nel 2023 è stata avviata la progettazione degli interventi di manutenzione straordinaria dell'immobile finalizzati al miglioramento dell'efficienza complessiva della gestione, anche attraverso l'installazione di sensoristica avanzata per il monitoraggio e l'ottimizzazione dei consumi energetici. L'intervento previsto mira alla realizzazione di uno **smart building** applicando anche il protocollo di sostenibilità energetico-ambientale LEED®.

È stato nominato un *energy manager* che ha avviato uno studio sulle utenze in uso nell'edificio al fine di perseguire il contenimento e l'uso razionale dell'energia attraverso azioni di sistema, azioni infrastrutturali e azioni comportamentali. In particolare, l'attività è stata svolta con riguardo agli impianti di riscaldamento/raffrescamento, agli impianti elettrici e idro-sanitari, all'impianto antincendio e agli ascensori al fine di permettere la pianificazione dell'accensione e spegnimento degli impianti, l'impostazione di limiti di temperatura regolabile in ogni stanza, l'installazione di rubinetteria con riduttori di flusso e l'installazione di sistemi di monitoraggio e controllo (*data logger* con telecontrollo e telegestione).

È stata altresì avviata un'analisi del contratto di fornitura dell'energia elettrica, al fine di valutare l'opportunità di avvalersi di una fornitura di energia proveniente al 100% da fonti rinnovabili con Garanzie d'Origine, così da ridurre l'emissione di CO₂ della sede circa 200 tonnellate all'anno.

- *DR Roma Capitale – Via del Quirinale 28 – Roma*

La Sala Giardini, una dipendenza dell'immobile sede della Direzione territoriale Roma Capitale, è stata rifunzionalizzata nel 2022 come un *open space* con 18 postazioni di lavoro, ed oggi rappresenta un **prototipo di Smart Building**.

Attraverso l'installazione di vari sensori è possibile rilevare ed analizzare i dati relativi al comfort ambientale degli spazi e, tramite appositi attuatori, di poter modulare o modificare queste condizioni.

È inoltre possibile monitorare diversi consumi, come acqua, energia elettrica, ecc. oltre che la produzione dei rifiuti, integrando sistemi hardware e software per automatizzare e ottimizzare i sistemi HVAC (*Heating, Ventilation & Air Conditioning* - "Riscaldamento, Ventilazione e Aria Condizionata") l'illuminazione, la sicurezza e la gestione dell'energia. Sono, inoltre, utilizzati dispositivi IoT (*Internet Of Things*), sensori, sistemi di automazione, software di analisi e altre tecnologie per raccogliere dati in tempo reale sul fabbricato e per fornire una visualizzazione centralizzata dei dati. Il prototipo, visti i risultati dimostrati, sarà replicato per interi edifici.

- *DR Lazio - Via Piacenza, 3 e Via del Quirinale, 28 – Roma*

Nel 2023 sono stati avviati i seguenti interventi:

- lavori per la sostituzione degli infissi esterni;
- progettazione definitiva ed esecutiva architettonica ed impiantistica relativa al nuovo layout degli uffici della sede di Via Piacenza/Quirinale comprendente, tra l'altro, il rifacimento totale degli impianti elettrici e speciali; l'installazione di sensori di presenza e di misuratori dell'intensità luminosa modulata; il rifacimento dell'impianto di illuminazione; l'inserimento di pannelli acustici sospesi dal soffitto che, oltre a migliorare le prestazioni acustiche delle stanze, mitigheranno anche la vista degli impianti installati a soffitto. È stata prevista inoltre la revisione dell'impianto di condizionamento, con il posizionamento di nuovi fan coil a soffitto, comprese le canalizzazioni necessarie e *carter* di copertura delle tubazioni a vista.
- *DR Piemonte e Valle d'Aosta – Corso Bolzano, 30 – Torino*

La sede della Direzione regionale è stata oggetto di un intervento di *relamping*, consistente nella sostituzione dei corpi illuminanti e delle lampade tradizionali, di tipo alogeno, a incandescenza o fluorescente, con moderne lampade LED (*Light Emitting Diode*). Ritenuto uno degli interventi chiave in tema di efficienza energetica, consentirà di ottenere una sensibile riduzione dei consumi energetici allo stato pari al 35-40% (tramite apparecchiatura dell'installatore), con un rapido ritorno dell'investimento.

Nel corso dell'anno è stata inoltre avviata la gara di progettazione per la realizzazione di un *Federal Building* presso la Caserma Amione ove, tra l'altro, verrà allocata anche la stessa Direzione territoriale (si veda *infra*).

- *DR Lombardia – Corso Monforte 32 – Milano*

È in corso l'efficientamento energetico dell'edificio che, attraverso un intervento di restauro in linea con avanzati criteri di sostenibilità, comporterà l'affrancamento progressivo dalle fonti energetiche fossili tradizionali a vantaggio di una serie diversificata di fonti rinnovabili.

Il progetto prevede la sperimentazione di soluzioni tecnologiche innovative, tra cui: il riutilizzo delle acque meteoriche, nuovi sistemi di captazione solare di tipo termico e fotovoltaico, il recupero e lo scambio di calore in fognatura (primo esperimento in Italia su un immobile pubblico), pareti verdi; un completo rinnovamento impiantistico in chiave smart building dei sistemi di raffrescamento e riscaldamento, per un controllo automatico dell'illuminazione, dell'accesso e della sorveglianza. 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, con la prospettiva di giungere alla neutralità totale nel 2050. Migliori prestazioni ambientali si accompagnano, a migliori condizioni di utilizzo e comfort per gli utenti e a un maggiore ritorno economico dell'investimento immobiliare ospitando anche aree per co-working ed eventi. Per le soluzioni eco-efficienti che propone, l'intervento di riqualificazione della sede di Milano è stato selezionato come progetto pilota dalla Commissione Europea Horizon 2020.

- DR Emilia-Romagna, Via Azzo Giardino, 61 – Bologna

Sono in corso i lavori, la cui conclusione è stimata per la fine del 2024, relativi al progetto per la realizzazione della nuova sede della DR mediante ristrutturazione ed adeguamento funzionale di un edificio esistente (Ex Cinema Embassy) e demolizione e ricostruzione di un nuovo corpo di fabbrica, mantenendo la cortina muraria realizzata agli inizi del secolo scorso.

È in corso di realizzazione un edificio di nuova generazione improntato a:

- qualità dell'ambiente di lavoro con uffici pensati per garantire i migliori standard in termini di confort e accoglienza per i propri fruitori quotidiani, tramite l'impiego di materiale e arredi all'avanguardia;
- qualità della progettazione attraverso attenti accorgimenti in termini di progettazione sostenibile e utilizzo della miglior componente impiantistica per la realizzazione degli spazi di lavoro;
- rispetto dell'ambiente attraverso il rispetto dei CAM, ovvero i Criteri Ambientali Minimi, e del protocollo di sostenibilità LEED®;
- uso e implementazione di software dedicati sia al controllo e monitoraggio degli impianti sia alla gestione delle presenze e all'uso degli spazi comuni, soprattutto in un'ottica di *sustainability building* in grado di produrre benefici in termini di efficienza degli occupanti e del *facility management*, di flessibilità d'uso, di ottimizzazione delle risorse e di impatto ambientale.

- DR Marche - Via Fermo, 1 – Ancona

Il progetto è finalizzato a trasformare l'immobile in un innovativo «*smart building*» attraverso:

- sistemazione aree a verde;
- approvvigionamento energetico con l'installazione di un impianto fotovoltaico ed un micro-eolico che soddisferà l'80% del fabbisogno di energia elettrica dell'intero edificio;
- riduzione dell'impatto sul microclima e dell'inquinamento atmosferico dotando i due fronti maggiormente esposti di sistemi di verde montato su vasche in maniera da creare schermature passive ed al fine di contribuire al miglioramento dell'isolamento e dell'inerzia termica dell'elemento costruttivo, sia durante il periodo invernale che in quello estivo, garantendo inoltre l'assorbimento di CO₂. La copertura dell'ampliamento sarà finita con una guaina impermeabile di colore bianco, che permette la riflessione della radiazione solare, riducendo l'effetto isola di calore ed il surriscaldamento dell'involucro;
- prestazione energetica e qualità ambientale interna coibentando l'involucro e privilegiando finiture ed isolanti naturali; le superfici vetrate saranno scelte del tipo "basso emissivo" al fine di garantire elevato comfort termico anche alle persone nelle immediate vicinanze delle stesse;
- emissioni dei materiali: la scelta dei materiali di finitura è stata impostata secondo i criteri di salubrità, durabilità e facilità di gestione, privilegiando materiali ecologici, traspiranti e privi di emissioni nocive.

- DR Toscana, Via Laura, 64, Firenze

Gli interventi di riqualificazione della sede hanno riguardato:

- la sostituzione dei terminali;
- l'installazione del sistema *web based* automatico del clima per la supervisione automatizzata, la centralizzazione, il monitoraggio e la gestione dell'esecuzione degli schemi di regolazione con reportistica istantanea dei consumi;

- l'installazione di sensori di presenza all'interno di ogni singolo ufficio, interfacciati con il sistema di supervisione, per monitorare l'accensione dei fan coil senza personale all'interno;
- *relamping* e sostituzione con nuovi corpi illuminanti a LED;

Questi interventi hanno permesso di ottenere:

- una sensibile riduzione dei consumi e di richiesta di fabbisogno energetico della sede. Dal mese di maggio 2023 si è registrata una riduzione del fabbisogno energetico espressa in kWh del 12% per l'utenza elettrica e in m³ del 27% per l'utenza del gas (valori misurati su 8 mesi del 2023 rispetto a 12 mesi del 2022);
- miglioramento del benessere psicofisico: coerentemente con lo studio illuminotecnico propedeutico al *relamping*, la sede della Direzione regionale è stata oggetto di rifacimento delle tinteggiature interne. Attraverso un attento studio della psicologia dei colori è stato possibile contribuire al sostegno dei dipendenti attraverso il miglioramento del benessere psicofisico, aumentandone il rendimento e al contempo migliorando l'immagine della struttura attraverso una attenta comunicazione aziendale. La combinazione dei colori difatti permette la stimolazione di atteggiamenti amichevoli, proattivi e facilita il coinvolgimento mentale su nuovi progetti, la riflessione, l'attenzione e l'apprendimento.
- *DR Campania, Palazzo Fondi, Napoli*

L'intervento è finalizzato all'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, ad esempio attraverso una vasca di raccolta delle acque meteoriche, con lo scopo di ridurre e trattare la portata di deflusso attraverso la rete fognaria favorendone il riuso, efficientamento energetico dell'involucro e degli impianti, materiali con elevato contenuto di riciclato e/o rapidamente rinnovabili.

Per l'immobile si è deciso di perseguire la certificazione *GBC Historic Building®* (di seguito *GBC HB®*) 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*

Nel 2023 è stato predisposto il *concept* progettuale per l'intervento di riqualificazione degli immobili denominati Palazzo della Zecca e Palazzo Niscemi, sede della Direzione Regionale e di altre amministrazioni. L'iniziativa si articola su diverse direttrici, quali:

- sostenibilità ambientale;
- efficientamento energetico ed innovazione tecnologica;
- qualità dello spazio di lavoro;
- flessibilità e polifunzionalità degli ambienti di lavoro;
- apertura alla città di un palazzo storico;
- valorizzazione delle coperture del compendio;
- benessere fisico, psicologico e sociale del lavoratore.

Con questa strategia gli immobili dell'Agenzia Palazzo della Zecca e Palazzo Niscemi diverranno un esempio emblematico di edificio dello Stato nel centro di Palermo che opera a inquinamento zero, dimostrando un modello di sostenibilità urbana replicabile e innovativo.

Consumi idrici

Nel 2023 sono stati consumati 19 megalitri d'acqua, desumibili dalle fatture emesse dai fornitori.

Per quanto attiene ai prelievi idrici l'Agenzia utilizza per i propri consumi acqua proveniente da acquedotto, con lo scopo di assicurare la normale funzionalità dei servizi igienici di tutte le strutture e degli erogatori di acqua potabile, ove presenti. L'impatto di tali consumi risulta essere limitato in quanto il consumo è per lo più ad uso civile; opportune valutazioni di efficientamento degli impianti vengono svolte in modo periodico e comunque in sede di ristrutturazione/ ammodernamento degli edifici.

L'ottimizzazione dell'utilizzo dell'acqua avviene mediante l'installazione di miscelatori con riduttori di portata certificati che riducono del 30% il consumo.

L'Agenzia ha inoltre intrapreso un percorso di sensibilizzazione del personale aziendale favorendo la diffusione di buone prassi e comportamenti.

Gestione dei rifiuti

L'Agenzia persegue la minimizzazione degli impatti derivanti dallo smaltimento dei rifiuti. Tutte le sedi sono dotate di appositi contenitori per effettuare la raccolta differenziata per le diverse categorie di rifiuti.

È in corso la diminuzione dei cestini per la spazzatura, quale misura per sensibilizzare la popolazione aziendale alla riduzione della produzione di rifiuto indifferenziato. L'Agenzia gestisce lo smaltimento dei rifiuti:

- normali: con raccolta differenziata per il tramite delle varie aziende municipalizzate;
- speciali: avvalendosi di aziende autorizzate sia per i toner con passaggi programmati (RIECO) che per l'occasionale smaltimento di mobili, sedie e componenti elettronici.

Inoltre, l'Agenzia ha avviato un'attività di sensibilizzazione diretta al personale per la progressiva eliminazione della plastica adottando le seguenti misure:

- installazione di distributori automatici di acqua filtrata;
- distribuzione quale Kit aziendale di borracce in alluminio;
- sostituzione dei bicchieri di plastica con sucedanei in carta.

Le nostre certificazioni

In coerenza con la politica ambientale sopra esposta a partire dal 2021 l'Agenzia ha avviato su base volontaria il percorso per l'ottenimento di **diverse certificazioni** per:

- migliorare e certificare la qualità delle competenze dei propri tecnici, della propria struttura e dei propri processi;

- ottimizzare le performance ambientali con una particolare attenzione alla prevenzione dell'inquinamento;
- rafforzare e diffondere il più possibile buone pratiche che aiutino a controllare gli aspetti di rischio inerenti potenziali pericoli corruttivi e ridurre il rischio di corruzione.

LE CERTIFICAZIONI OTTENUTE sono:

1. **ISO 9001:2015:** la certificazione attesta quali sono i requisiti che un sistema di gestione di qualità deve avere per migliorare sé stesso e accrescere la soddisfazione del cliente che, nel caso dell'Agenzia, è dato dall'utenza (collettività, PAC, territori).
2. **ISO 14001:** La certificazione accreditata ISO 14001 tutela la fiducia nella capacità di un'organizzazione di adempiere la propria politica ambientale e di rispettare le leggi applicabili per limitare l'inquinamento e per migliorare costantemente la propria prestazione.
3. **ISO37001:** La norma ISO 37001:2016 "*Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione*" è il primo standard internazionale creato, sulla base delle *best practice* internazionali, con lo scopo di ridurre i rischi e i costi legati a possibili fenomeni corruttivi. Stabilisce i requisiti del sistema di gestione progettati per aiutare le organizzazioni a prevenire, rilevare e rispondere alla corruzione, nonché a rispettare le leggi anticorruzione e gli impegni volontari applicabili alle attività dell'organizzazione, istituendo una cultura di integrità, trasparenza e conformità.

Le certificazioni ottenute dalla Commissione per la verifica di congruità delle valutazioni tecnico-economico-estimative e rilasciate dalla SGS (società certificata da Accredia) , danno luogo a un **Sistema di Gestione per la Qualità** integrato con la **Gestione Ambientale** e con la **Prevenzione della Corruzione (Sistema di Gestione Integrato)**.

La nostra integrità

L'impegno etico

Tutte le attività vengono svolte nel segno della massima trasparenza, legalità e correttezza, secondo i più elevati standard di condotta. Per garantire il rispetto di tali principi, l'Agenzia ha adottato un proprio **Codice Etico**, espressione di principi e valori assunti espressamente nei confronti di tutti i soggetti con cui si relaziona ed interagisce nell'ambito dello svolgimento della propria attività.

Il principale intento del Codice è di orientare i comportamenti dell'Agenzia e dei suoi stakeholder verso il più elevato livello di affidabilità, in termini di efficacia, efficienza, economicità e di buon funzionamento, così da soddisfare le molteplici aspettative da parte del contesto civile, economico ed istituzionale.

Tutte le attività aziendali sono svolte in linea con quanto stabilito dal Codice etico, al fine di garantire la piena *compliance* con le normative vigenti a livello locale, nazionale e internazionale, integrando i contenuti redatti alla luce del vigente quadro normativo di cui al D.Lgs. 231/2001 rappresentandone il primo livello dei controlli, alla Legge 190/2012, nonché alle previsioni del D.P.R. n. 62/2013 (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici) e alla normativa sulla privacy.

I valori, i principi e i codici di comportamento, consolidati nel tempo, nel 2023 hanno trovato la loro più alta espressione all'interno dell'**Impegno Etico**.

Il nuovo documento riflette l'Impegno Etico assunto dall'Agenzia verso i suoi Stakeholder, in coerenza con la sua visione, la sua missione e il sistema di valori cui aderisce. A guidare l'Agenzia verso l'Impegno hanno contribuito il mutato contesto di riferimento, che ha impresso una significativa accelerazione al cambiamento, ma soprattutto lo sviluppo di una nuova strategia che si fonda sulla centralità dell'utenza (PA, collettività e territorio), perseguita attraverso politiche ed azioni improntate a sostenibilità, innovazione e digitalizzazione. L'impegno Etico esprime quindi l'obiettivo perseguito di garantire uno **sviluppo sostenibile che coniughi dimensione economica, sociale ed ambientale nella cura del patrimonio immobiliare dello Stato, creando così valore per la collettività e impatti positivi per l'economia del Paese**.

L'Impegno va anche oltre di noi, verso le generazioni future e il bene comune, per contribuire in maniera attiva al processo di innovazione scientifica, digitale e culturale e contrastare mediante misure efficaci il cambiamento climatico.

L'Agenzia s'impegna a comunicare i contenuti dell'Impegno, sia verso l'interno, anche attraverso idonee sessioni formative, sia verso l'esterno, al fine di assicurarne il massimo livello di conoscenza e a revisionare il documento affinché sia sempre adeguato al cambiamento che interessa i suoi protagonisti, cioè l'Agenzia e i suoi interlocutori.

Il nostro impegno nella lotta alla corruzione

Uno dei fattori chiave nel mantenere un adeguato livello della reputazione dell’Agenzia è la capacità di svolgere la propria attività con integrità, trasparenza, legalità, imparzialità, prudenza e nel rispetto delle leggi. Per questo motivo la lotta alla corruzione, attiva e passiva, è considerata un impegno imprescindibile.

Il modello 231

L’Agenzia sin dal 2008 ha adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, aggiornato da ultimo nel 2023 per renderlo perfettamente ritagliato sull’attuale organizzazione e dunque idoneo a dare conto della mutata complessità dell’Agenzia.



Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 231/01 (il Modello), viene costantemente aggiornato sulla base dell’evoluzione normativa e periodicamente si effettua test di controllo per verificare che le procedure operative sviluppate, riducano il rischio che apicali e sottoposti commettano reati a vantaggio o interesse delle Strutture.

Il Modello, unitamente all’ Impegno Etico, ha una duplice valenza in quanto, da un lato illustra il sistema di procedure e di controlli richiesti dagli organi di Vertice, finalizzati a ridurre il rischio di commissione di reati previsti dalla normativa, dall’altra fornisce una serie di indicazioni comportamentali e di divieti che mirano ad una gestione etica del business, al rispetto di tutte le normative che ne disciplinano il funzionamento e, non da ultimo, alla efficacia ed efficienza di tutte le attività aziendali, nell’interesse degli stakeholder.

Oltre alla Parte Generale, implementata alla luce del mutato contesto, particolare attenzione è stata rivolta alla Parte Speciale al fine di rivedere l’impianto e i contenuti ed attuare il necessario coordinamento tra il *risk assessment* dei reati rilevanti per l’Agenzia ed i presidi, le misure organizzative ed i protocolli adottati per mitigare il più possibile il rischio.

L’Agenzia ha avviato corsi di formazione in modalità *e-learning*, rivolti ad una platea molto estesa di soggetti, per far conoscere i contenuti del Modello 231 e l’operatività dello stesso, nonché eventuali aggiornamenti sopravvenuti.

L’Organismo di Vigilanza vigila sulla sua adozione, aggiornamento ed efficace attuazione.

La prevenzione della corruzione

L’Agenzia si avvale di un apparato di prevenzione e controllo che prevede, oltre alle prescrizioni del D.Lgs. 231/2001, anche le misure di prevenzione dei reati di cui alla Legge n. 190/2012.

A seguito della pubblicazione della Determinazione ANAC n. 8/2015 che ha specificato gli adempimenti a carico degli Enti Pubblici Economici, l'Agenzia si è immediatamente attivata per adeguarsi alla normativa. Ha nominato il **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** e ha adottato il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)**, strumento importante per il rafforzamento e l'implementazione delle misure di prevenzione della corruzione, oggetto di aggiornamento periodico.



Il Piano Triennale per la Corruzione e la Trasparenza, che si affianca al Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001, consente all'Agenzia di definire, implementare e monitorare i presidi di prevenzione della corruzione e ha un valore precettivo nei confronti degli Organi statuari, dei dipendenti e dei collaboratori interni ed esterni che sono invitati a prenderne visione anche sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente".

Come risulta dal PTPCT vigente (triennio 2024-2026), l'Agenzia ha individuato alcune aree nelle quali è più elevato il rischio di comportamenti corruttivi:

- appalti e contratti per lavori servizi e forniture;
- sdemanializzazione di beni appartenenti al demanio marittimo e idrico ed incameramento;
- vendita immobili di proprietà dello Stato (trattativa privata - asta pubblica);
- locazioni e concessioni a canone ordinario e a canone agevolato;
- attività estimale;
- selezione e gestione del personale.
- tutte le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontrino comportamenti impropri di un funzionario pubblico che, anche al fine di curare un interesse proprio o di terzi, assuma o concorra all'adozione di una decisione che devia dalla cura imparziale dell'interesse pubblico.

Il Piano comprende altresì la Procedura per la presentazione e gestione della segnalazioni esterne (c.d. whistleblowing), aggiornata nel 2024.

Nel 2023 è inoltre stata erogata a 258 dipendenti dell'Agenzia una formazione specifica in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, il cui dettaglio è disponibile nella sezione Formazione di questo documento.

Il rapporto con i fornitori

L'area degli acquisti presidia il ciclo degli approvvigionamenti in conformità con quanto dettagliato nel relativo documento di processo, che disciplina ruoli e responsabilità delle diverse funzioni coinvolte.

I rischi relativi alla catena di fornitura vengono attentamente governati attraverso analisi preliminari e richieste documentali che permettono di valutare ogni singolo fornitore nella maniera più approfondita possibile. I rischi reputazionali legati a questo ambito vengono mappati e monitorati periodicamente.

Ad oggi, il livello di rischio complessivo prospettato è classificato come "basso".

La tutela della privacy e la protezione dei dati

L'Agenzia si attiene alle prescrizioni del Regolamento 2016/679/UE, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento e alla libera circolazione dei dati personali (di seguito "Regolamento"), che ha definito un nuovo quadro normativo in materia di tutela dei dati personali comune per tutti gli Stati membri dell'Unione Europea. Al fine di dare piena attuazione a quanto previsto dal Regolamento e definire un sistema strutturato ed organico di presidi organizzativi e procedurali in materia di protezione dei dati, è operativo un "*Modello di organizzazione e gestione della privacy*", in coerenza con il disposto del Regolamento 2016/679/UE.

Nel corso del 2023 non si sono verificati casi di denunce/contenziosi comprovati riguardanti le violazioni della privacy e perdita di dati distinti per personale e fornitori, né episodi di discriminazione né la necessità di ricorrere ad azioni correttive.

La Cybersecurity

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, consapevole della strategicità della sua missione istituzionale, 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.



L'Agenzia del Demanio partecipa attivamente all'attuazione del Piano strategico nazionale per la cyber security, attraverso la presenza dei suoi rappresentanti a tutti gli organi del CERT MEF, svolgendo le attività di natura strategica e non, e di indirizzo per la prevenzione e gestione degli incidenti informatici. L'Agenzia è presente anche nelle componenti operative dell'iniziativa, rappresentate dal tavolo interdipartimentale e dal Nucleo Tattico Operativo, ovvero un organismo permanente di elevata specializzazione nell'ambito della sicurezza informatica e ha il compito di coordinarsi sia con il CERT PA che con Sogei per la prevenzione, l'analisi e la gestione degli eventi di sicurezza che interessano le infrastrutture informatiche e di comunicazione nazionali.

Il nostro impatto per il Paese

Con il Piano Strategico Industriale 2022-2026 l'Agenzia ha promosso un nuovo modello operativo strumentale al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo in termini di investimenti e impatti economici, sociali e ambientali da generare fissati nello stesso piano. Il modello muove da un'analisi dei fattori di contesto acceleratori del cambiamento, a livello nazionale e globale, che esigono una nuova strategia di cura e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico orientata a sostenibilità, innovazione e centralità dell'utenza (PA/Territorio).

In quest'ottica, l'Agenzia del Demanio ha adottato l'**approccio ESG (Environmental, Social and Governance) al ciclo di investimento immobiliare**: gli aspetti legati alle ricadute sull'ambiente e sul territorio (miglioramento delle prestazioni energetiche, riduzione del consumo di suolo e di risorse naturali, impegno a preservare il sistema climatico), l'impatto sociale (riqualificazione e rigenerazione di aree degradate, miglioramento delle condizioni di accessibilità e fruizione, l'inclusione sociale, ecc.), la *governance* (processi innovativi, ritorno di immagine ed efficienza operativa), diventano così tutti fattori di valutazione complementari a quelli tecnici, economici e finanziari.

Dal 2023 la valutazione dell'operato dell'Agenzia per la crescita del Paese si articola dunque in **due dimensioni**:

1. l'impatto economico delle risorse finanziarie impegnate nell'esecuzione degli interventi sul patrimonio immobiliare dello Stato, misurato nel bilancio di esercizio in termini di valore della produzione;
2. l'individuazione degli ambiti di intervento in cui l'Agenzia ha generato un valore addizionale, orientando la propria strategia quale "**agente del cambiamento**" per imprimere un impulso positivo al Paese attraverso la modernizzazione della PA, lo sviluppo di servizi innovativi sul territorio, la diffusione della cultura anche attraverso il recupero di siti che rappresentano le radici del nostro Paese, la restituzione ai cittadini di spazi fruibili prima inutilizzati, in abbandono. Questo impatto è descritto in questo paragrafo e l'Agenzia sta lavorando alla sua misurazione.

Gestione del patrimonio immobiliare: il nuovo approccio metodologico

Nella gestione del patrimonio immobiliare dello Stato viene assegnata **centralità ai fabbisogni dell'utenza (PAC, collettività e Territorio), alle relazioni con le Città, le Istituzioni, le Pubbliche Amministrazioni Centrali e Locali**, in una visione del patrimonio pubblico visto come «*building as a service*».

Il risultato da raggiungere è una logistica moderna per le amministrazioni pubbliche, l'efficientamento della spesa pubblica, l'aumento della capacità di adattamento ai cambiamenti, prima tra tutti quello climatico, degli immobili, migliori servizi pubblici per la collettività, sviluppo dei territori.

Il nuovo approccio metodologico alla luce dei cambiamenti di contesto e degli impegni internazionali del nostro Paese, cui l'Agenzia intende contribuire, si sostanzia in:

- a) sinergie e integrazione con gli stakeholder per il migliore bilanciamento tra fabbisogni, disponibilità e contenimento della spesa pubblica a partire dalle locazioni passive;
- b) innovazione attraverso soluzioni che vedono la creazione di centri amministrativi polifunzionali, di compendi dotati di grande flessibilità e di nuovi modelli di ufficio pubblico;
- c) conoscenza e qualità dei dati attraverso l'integrazione delle piattaforme e i sistemi di *asset management* pubblico, con un modello di segmentazione del portafoglio immobiliare che, partendo dall'analisi di mercato, consente di individuare per ogni asset l'uso strategico ottimale da un punto di vista gestionale ed economico e le reali prospettive di utilizzo attraverso il confronto di scenari alternativi.

Il legame con il territorio: i “Piani Città”

In coerenza con tale rinnovato approccio, nel corso del 2023 l'Agenzia ha avviato e diffuso il programma “**Piano Città degli immobili pubblici**”.

L'obiettivo è individuare, nell'ambito di un'azione sinergica con le istituzioni presenti sul territorio, soluzioni allocative delle funzioni pubbliche in grado di massimizzare l'efficienza dei servizi, la rigenerazione urbana, il benessere della collettività, la valorizzazione del patrimonio pubblico immobiliare, anche culturale.

La figura seguente sintetizza l'intero ciclo di un Piano città a partire dall'analisi di contesto, condizione per l'avvio della concertazione, fino alla definizione di un piano di azione.

I L'organismo complesso: il piano città'



APPROCCIO SISTEMICO

Tutte le componenti del sistema interagiscono tra loro e con l'esterno nel percorso di sviluppo sostenibile del territorio

APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE

Il Piano necessita dell'interazione e integrazione tra tutte le diverse componenti dello sviluppo territoriale (e.g. urbanistica, sociale, economica, infrastrutturale, ambientale, culturale, ecc.)

APPROCCIO MULTISTAKEHOLDER

Gli stakeholder, interni ed esterni, pubblici e privati, lavorano all'integrazione delle rispettive strategie in un'ottica di dialogo sinergico

APPROCCIO MULTILIVELLO

La governance integra diversi livelli di governo del territorio in una dimensione di complementarità e non contrapposizione

Idealmente, quindi, la **roadmap** di un Piano città si articola in quattro fasi: la fase conoscitiva, quella concertativa, quella della programmazione e progettazione con la definizione del Piano d'Azione immobiliare e la fase di esecuzione.

In particolare, l'analisi del contesto territoriale (fase 1) definisce la cornice (fattori culturali e identitari del territorio, la sua vocazione, il tessuto produttivo, l'andamento demografico) all'interno della quale costruire la strategia immobiliare, con riferimento alle dinamiche proprie del territorio – da quelle più propriamente politico-amministrative inerenti gli strumenti di governo territoriale (il piano urbanistico, il piano infrastrutturale, il piano dei trasporti, il piano della mobilità, ecc.) a quelle storiche ed economico-sociali – al fine di individuare la migliore finalizzazione degli immobili pubblici in coerenza con i fabbisogni dei Territori.

A seguito della mappatura delle convergenze, il "Piano Città" (fasi 2-4) definisce le azioni da porre in essere, la strategia immobiliare vera e propria, le dimensioni tecnico-edilizie (le opere pubbliche di trasformazione e rigenerazione e i piani di manutenzione anche attraverso la capacità predittiva offerta dalla tecnologia BIM) e gestionali (le acquisizioni, le vendite, le permutate e la messa a reddito), fino a individuare le iniziative di rigenerazione urbana (*temporary use*, progetti culturali ed espositivi, concessioni a scopi sociali, ecc.) e possibili partenariati per attrarre capitali privati su operazioni di riqualificazione e rifunzionalizzazione di aree da valorizzare a fini turistici, culturali, ambientali e sociali.

Interventi su grandi compendi pubblici: rigenerazione urbana e miglioramento della qualità del tessuto sociale e ambientale

L'Agenzia, riconosciuta per legge **stazione appaltante qualificata** (art. 16-*bis*, comma 8, d.l. n. 146/2021, ripreso nell'articolo 63, comma 4, del D.Lgs. 36/2023), ha assunto un ruolo ancor più importante nella riqualificazione del patrimonio immobiliare dello Stato. Negli ultimi due anni, sono state fortemente incrementate le attività di investimento anche grazie al supporto della Struttura per la progettazione (legge di bilancio 2019, art 1 commi da 163 a 170, art. 16-*bis*, comma 9, d.l. 21 ottobre 2021, n. 146).

È stato avviato un ampio programma di interventi di rifunzionalizzazione e valorizzazione di vaste aree e compendi, inutilizzati da decenni, per fornire soluzioni di logistica alle amministrazioni pubbliche centrali e allo stesso tempo per assicurare – attraverso una progettazione ed esecuzione sostenibile e digitale - rigenerazione ambientale e sociale, riconnessione di tessuti urbani, riduzione di consumo di suolo, miglioramento della sicurezza (adeguamenti energetici e per il rischio sismico, climatico) e conoscenza digitale del patrimonio, con una logica di una pianificazione integrata degli interventi sempre orientata a coniugare i fabbisogni delle PA con le aspettative del Territorio.

Un nuovo approccio che esige forte sinergia con **le Amministrazioni centrali** che l'Agenzia ha avviato attraverso accordi e convenzioni con:

- il *Ministero della Cultura*, per il recupero e lo sviluppo del patrimonio culturale da restituire, rigenerato, alla fruizione pubblica. Si cita ad esempio il caso degli archivi di Stato che, a seconda delle caratteristiche e della localizzazione, diventeranno poli culturali aperti e “luoghi delle persone”, con un impatto in termini sociali e culturali, o centri (*hub*) regionali adibiti alla ottimale conservazione del materiale archivistico su aree inutilizzate anche periferiche, con impatto economico-ambientale in termini di risparmio di spesa di funzionamento e di sprechi nell'uso del suolo;
- il *Ministero della Giustizia*, per realizzare nuove Cittadelle della Giustizia e sedi di Tribunali così da restituire decoro, tecnologia ed efficienza logistica alla funzione di “giustizia” al servizio del cittadino;
- il *Ministero della Difesa*, per assicurare il recupero di beni consegnati all'Agenzia che da vuoti urbani diventano centri di servizi atti ad ospitare sedi delle Pubbliche amministrazioni e complessi polifunzionali;
- il *Ministero dell'Università e della Ricerca*, per contribuire a soddisfare il fabbisogno strutturale di residenze universitarie.

QUALCHE ESEMPIO DI RIGENERAZIONE URBANA

La focalizzazione sulla riconnessione del tessuto urbano e il favorire lo sviluppo di una nuova qualità delle relazioni, sociali e funzionali, fra le comunità, gli operatori e l'intero ambiente circostante hanno fatto da traino per numerose iniziative quali, ad esempio:

- **LA TRASFORMAZIONE DELLE CASERME MILANO E CAPOZZI DI BARI in un PARCO DELLA GIUSTIZIA** - L'iniziativa è finalizzata a restituire, rigenerata per il territorio e per i cittadini, una consistente parte della città, un vero e proprio vuoto urbano di 14 ettari persistente da decenni, ove realizzare il più vasto parco di Bari all'interno del quale ospitare il polo della Giustizia destinato ad accogliere tutti i tribunali baresi, in un'ottica di efficientamento energetico, innovazione tecnologica, centralità dell'utenza, e riduzione della spesa pubblica. L'intervento, inserito e collegato all'interno del più ampio progetto del Piano Città per gli immobili pubblici di Bari, è contraddistinto dai grandi temi della sostenibilità con l'obiettivo di raggiungere il **livello Platinum della certificazione LEED®**, risultato mai raggiunto per un complesso pubblico in Italia, nonché di restituire decoro e funzionalità alla Giustizia anche attraverso specifici percorsi culturali e artistici all'interno del parco e dell'intero complesso. *Grazie a questo intervento, la superficie costruita si ridurrà dall'attuale 87% al 30% e l'area destinata al verde aumenterà dal 13% al 68%, con circa 900 alberi tra nuove piantumazioni e recupero di quelle esistenti. Sono previsti parcheggi e percorsi dedicati alla mobilità dolce che attraverseranno il parco, a beneficio della cittadinanza;*
- **LA RIQUALIFICAZIONE DELL'AREA DELL'EX STABILIMENTO DI VEICOLI CORAZZATI (STA.VE.CO.) DI BOLOGNA**, per aprire alla città un'area di circa nove ettari, non utilizzata da decenni, che ospiterà la maggior parte degli uffici giudiziari del capoluogo con conseguente risparmio dei costi delle locazioni passive presso proprietà di terzi. È prevista la realizzazione di un grande parco urbano, una spiccata attenzione al benessere umano dell'utente (modello *Urban Forest*), altissime performance energetiche prevedendo inoltre la realizzazione di aree ad Emissioni Zero (ZEB) ovvero con consumo di energia fossile diretto o indiretto pari a zero, di energia termica ed elettrica 100% da FER;
- **LA TRASFORMAZIONE DELL'EX CASERMA AMIONE DI TORINO** in una "Cittadella della PP.AA.". Scopo del progetto è quello di trasformare un'area situata in una posizione strategica della città, da sistema chiuso e inaccessibile a luogo di condivisione aperto al quartiere, restituendo 28 mila mq di superficie alla città, creando 16 mila mq di parco e tetti verdi sugli edifici, aumentando anche i suoli permeabili fino al 60% della superficie territoriale. Con detto intervento di rigenerazione urbana l'Agenzia contribuirà, con azioni concrete e sempre più sfidanti, alla riduzione degli effetti del cambiamento climatico e del consumo dell'energia, nonché al miglioramento della qualità ambientale di una porzione di città. Considerata la specificità dell'opera in oggetto, l'Agenzia del Demanio ha deciso che, in aggiunta al perseguimento dei Criteri Ambientali Minimi obbligatori, verranno adottati anche protocolli volontari di sostenibilità energetico ambientali, in particolare il Protocollo GBC Historic Building® (applicato alla porzione esistente vincolata), il Protocollo LEED® rivolto alle nuove costruzioni;
- **FEDERAL BUILDING NELL'EX CASERMA PEPICELLI DI BENEVENTO**. Nell'ex Caserma Pepicelli a Benevento è in corso di realizzazione un polo amministrativo che ospiterà varie amministrazioni, quali la Guardia di Finanza, il Ministero della Giustizia, il MIC, il Ministero del Lavoro. L'intervento, realizzato con le più moderne tecniche di efficientamento energetico (grazie oltre ad avanzati sistemi di gestione digitalizzata automatica degli impianti), oltre risolvere locazioni passive, contribuirà alla

- rivitalizzazione di un'area urbana che oggi è un vuoto urbano, con la conseguente rigenerazione del territorio.

Meritano uno specifico cenno, per il valore storico-artistico dei beni su cui insistono, gli interventi - in corso nel 2023 - su:

- **PALAZZO SAN FELICE (ROMA)** – L'Agenzia del Demanio è stazione appaltante dell'intervento di restauro e trasformazione di Palazzo San Felice, nel cuore della Città di Roma, che ospiterà la nuova Biblioteca Nazionale di Archeologia e Storia dell'Arte. Il progetto, realizzato dall'Architetto Mario Botta, prevede la convergenza attorno alla nuova Biblioteca di un *polo attrattore di cultura*, nel quale verranno organizzati eventi per attirare visitatori e studiosi da tutto il mondo. L'apertura dell'immobile alla cittadinanza avverrà a partire dal Giubileo 2025 con la consegna di una prima porzione del Palazzo, nel quale saranno organizzati percorsi culturali per il racconto della gestione digitale del cantiere, e la condivisione, attraverso strumenti immersivi e spazi espositivi, dei contenuti culturali della futura Biblioteca. La progettazione realizzata è interamente in BIM (modello *BIM as built*) e, con l'impiego delle più moderne tecnologie, è in corso di realizzazione il *Virtual Tour* del cantiere, anche attraverso tecniche di *Digital Twin*.
- **PALAZZO BUONTALENTI (FIRENZE)** – L'Agenzia è stazione appaltante dell'intervento di trasformazione del Palazzo Buontalenti che rinascerà come campus universitario, nuova sede dell'*European University Institute* (EUI) e polo urbano, con spazi per il coworking, caffè ristorazione, conferenze, eventi, un asilo nido e una palestra. Il Palazzo verrà rifunzionalizzato con un innovativo progetto orientato alla sostenibilità ambientale che, attraverso sistemi di digitalizzazione delle risorse energetiche, ne preserva il valore storico e la ricchezza architettonica (pannelli fotovoltaici trasparenti, strumenti di efficientamento energetico e illuminotecnico, utilizzo di materiali ecologici, ...).

Si tratta di due interventi emblematici dell'agire dell'Agenzia su beni di straordinario valore storico-artistico, la cui valorizzazione si traduce non solo nella restituzione alla cittadinanza di una bellezza da ammirare, ma nel ridare una nuova vita al bene. Gli standard di sostenibilità dell'intervento diventano dunque lo strumento per conservare il valore del passato e proiettare l'immobile alla migliore destinazione futura. In particolare, l'efficienza energetica è considerata un aspetto della tutela coerente con le esigenze di conservazione e di trasmissione al futuro dei beni storici nelle migliori condizioni possibili.

Come stazione appaltante qualificata l'Agenzia si è dotata di una serie di strumenti per perseguire correttamente la visione e i valori su cui è incentrata la sua azione. L'unitarietà e l'uniformità dell'azione dell'Agenzia nell'ambito delle procedure ad evidenza pubblica contribuiscono a consolidare l'agire amministrativo dell'Agenzia anche all'esterno (*brand reputation*).

Nella costruzione dello strumentario operativo, un tassello fondamentale è stato il **Modello organizzativo Agenzia del demanio stazione appaltante**, adottato in attuazione dell'art. 15, comma 4, dlgs. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici) contenente regole puntuali per

predeterminare e identificare correttamente, per ciascuna procedura di gara, la struttura territorialmente o funzionalmente competente e il personale da adibire a RUP (Responsabile unico del progetto).

Al Modello hanno fatto seguito:

- l'adozione e pubblicazione di format e modelli per la nomina del RUP, del Team, per l'attivazione delle strutture centrali (DSP per gli interventi complessi e SpP per la qualità della progettazione), ovvero per la richiesta di supporto tecnico da parte dell'Agenzia o di terzi della Struttura per la progettazione ai sensi dell'art. 16-bis, co. 9, d.l. n. 146/2021;
- l'adeguamento del **Regolamento per la ripartizione degli incentivi per funzioni tecniche** al nuovo Codice dei contratti pubblici e ai principi organizzativi del citato Modello organizzativo. Il Regolamento contiene criteri e modalità per l'assegnazione degli incentivi all'interno di range predeterminati (nel minimo e massimo), nel rispetto del principio di legalità, trasparenza e rotazione, da assicurare anche attraverso la creazione di appositi albi;
- la **Community appalti**, luogo di scambio e condivisione di esperienze e novità normative e giurisprudenziali, strumento volto a stimolare il confronto su specifiche tematiche e garantire una maggiore sensibilizzazione sull'esigenza di garantire uniformità di azione, e anche *help desk* e piattaforma di raccolta e messa a disposizione del materiale - *repository*.

Prevenzione del rischio sismico e performance energetiche: verso un nuovo modello di ufficio pubblico

L'Agenzia contribuisce alla protezione e alla salvaguardia dell'ambiente attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali conseguenti allo svolgimento delle proprie attività, impegnandosi nella costante ricerca delle soluzioni più idonee a garantire un utilizzo responsabile delle risorse, una riduzione dei consumi energetici e una migliore gestione delle emissioni in atmosfera in coerenza con la normativa europea sulla neutralità carbonica.

In coerenza con tale visione, l'Agenzia ha promosso - nelle interlocuzioni con le PAC - un nuovo **modello di ufficio pubblico** che risponde alle trasformazioni dell'organizzazione dell'attività lavorativa (*smart working*) e al rinnovato rispetto verso la natura e l'ambiente attraverso soluzioni progettuali innovative e digitali.

Le principali linee di azione, tutte orientate alla realizzazione in tempi rapidi di interventi e installazioni che consentano di ridurre i consumi energetici riguardano:

- **Tetti fotovoltaici** per favorire il passaggio all'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, con un impatto ambientale ridotto, sfruttando le coperture degli edifici pubblici;

- **EnergieSprong** per migliorare la performance energetica, in grado di portare una riduzione dei costi e consumi con scelte ecosostenibili di immediata esecuzione senza ricorrere a progettazioni e interventi complessi (sostituzione caldaie, *relamping*, etc.);
- **Smart building** per prevedere l'installazione e la gestione digitale di sensori per il controllo e la riduzione dei consumi, anche al fine di individuare aree energivore e comportamenti da correggere;
- **Comunità energetiche e parchi solari** per realizzare sistemi energetici interconnessi e reti integrate, idonee a sostenere le fonti energetiche rinnovabili, riducendo le emissioni di CO2 e lo spreco energetico, recuperando terreni, capannoni e altre coperture demaniali;
- **Interventi Grandi Opere** che include *federal building*, parchi e poli per tipologie di uffici (giudiziari, archivistici, ecc.).

Inoltre, con l'obiettivo di promuovere e realizzare attività di miglioramento delle performance energetiche degli immobili pubblici e la riduzione dei consumi su larga scala, anche attraverso la definizione di format e modelli replicabili, 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.

In attuazione del Piano nel 2023:

- su 2.900 fabbricati sono stati affidati servizi di ingegneria e architettura per l'esecuzione di diagnosi energetiche, analisi di vulnerabilità sismiche e rilievi BIM;
- su 325 fabbricati sono stati realizzati interventi finalizzati al miglioramento delle performance di sicurezza ed energetiche dei beni dello Stato;
- sono stati avviati i tavoli di lavoro con le principali Istituzioni di riferimento (MASE, GSE, Arera, etc.) con l'obiettivo di fornire dal 2024 un importante contributo per la produzione di energia rinnovabile attraverso la realizzazione di iniziative che, contestualmente, valorizzino il portafoglio immobiliare dello Stato, con particolare riferimento a quello in disuso.

QUALCHE ESEMPIO

- **EFFICIENTAMENTO ENERGETICO DEL “PALAZZO DELLE FINANZE”, SEDE DEL MINISTERO DELL’ECONOMIA E DELLE FINANZE, ROMA.** L’intervento costituisce una *best practice* per la trasformazione degli edifici vincolati in chiave sostenibile e intelligente. Gli impatti attesi sono: energia annua pulita pari al 17% del fabbisogno, kg. 543.248 di abbattimento di CO₂, 120 mila euro di risparmio economico annuo;
- **REALIZZAZIONE DEL NUOVO POLO OPERATIVO GUARDIA DI FINANZA DI SARZANA** - Nel 2023 sono iniziati i lavori per la realizzazione del Nuovo Polo Operativo della Guardia di Finanza a Sarzana. L’intervento, dal grande valore simbolico di restituzione alla collettività di un bene confiscato, si distingue per l’importante strategia progettuale rivolta alla riduzione degli impatti ambientali, in particolare, la produzione da fonti rinnovabili permetterà di coprire l’82% del fabbisogno energetico dell’edificio, vi sarà una riduzione di consumi dell’energia primaria per oltre il 76% rispetto a un edificio tradizionale, con una riduzione della CO₂ dell’85%. Saranno interrate 62 nuove piante e resi verdi spazi attualmente asfaltati per oltre 1800 mq, perseguendo la permeabilità del suolo e la riduzione dell’isola di calore. Le piante saranno autoctone e verranno irrigate recuperando l’acqua piovana il tutto attraverso il controllo delle prestazioni attraverso il conseguimento della certificazione Gold secondo il protocollo di sostenibilità energetico ambientale LEED®;
- **RIFUNZIONALIZZAZIONE DELLA SEDE DEL MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY (MIMIT) - VIA AMERICA, ROMA.** L’immobile, sito in una delle più importanti e moderne aree urbane della capitale, è oggetto di una strategia progettuale complessiva per renderlo ad energia quasi zero (NZEB) e, nel contempo, valorizzarlo da un punto di vista architettonico in coerenza con la qualifica dello stesso all’interno della carta della qualità mediante la ridefinizione dei percorsi e degli spazi, l’adeguamento sismico ed antincendio, l’efficientamento energetico mediante l’implementazione delle caratteristiche degli elementi architettonici dell’involucro esterno e degli impianti, l’aumento della fruibilità, con l’abbattimento delle barriere architettoniche. L’applicazione del protocollo di sostenibilità LEED® garantirà il raggiungimento di requisiti ambientali certificati attraverso la riduzione del consumo di energia primaria, la produzione di energia da fonti rinnovabili per arrivare alla copertura di buona parte dei consumi elettrici (impianto di potenza pari a 600 kwp) con la previsione di ridurre complessivamente del 60% la produzione di CO₂;
- **NUOVI LABORATORI ICQRF (ISPettorato CENTRALE DELLA TUTELA DELLA QUALITÀ E DELLA REPRESSIONE FRODI DEI PRODOTTI AGROALIMENTARI) – VIA TOSTI, ROMA** – Sono in corso le attività di progettazione per la riconversione dell’immobile per accogliere i laboratori chimici dell’ICQRF. Il progetto prevede, oltre alla rifunionalizzazione e valorizzazione architettonica degli spazi, nel rispetto delle caratteristiche tipologiche esistenti, interventi rivolti all’efficienza energetica (NZEB) ed alla riduzione dei consumi. Applicando il protocollo di sostenibilità energetico ambientale LEED®, verrà installato in copertura un impianto fotovoltaico (potenza installata pari a 55 kwp), per aumentarne la performance, nel rispetto dei caratteri tipologici dell’edificio; inoltre, non essendo presenti spazi esterni perché l’immobile è immerso in un contesto urbanizzato, saranno realizzati interventi per aumentare il verde sia internamente, attraverso l’inserimento di piantumazioni nel grande ambiente centrale che diverrà uno spazio polifunzionale, che sulla copertura accessibile, al fine di garantire il benessere degli utenti attraverso la biofilia;

- **NUOVA CASERMA DELL'ARMA DEI CARABINIERI A RICCIONE** – Sono in corso le attività di verifica della progettazione della prima caserma prossima al livello ZEB (*zero energy building*), con l'adozione di soluzioni rivolte alla riduzione dell'effetto isola di calore, alla permeabilità dei suoli (superficie permeabile maggiore del 70% della superficie territoriale e l'inserimento di nuove alberature per una superficie esterna maggiore del 40%), alla gestione strategica della risorsa idrica attraverso sistemi di recupero e riutilizzo delle acque meteoriche. La caserma si doterà inoltre di parcheggi equipaggiati con stazioni di ricarica per veicoli elettrici e di stalli per biciclette.

La misurazione dell'impatto: gli indicatori KPI

Per misurare il valore creato in termini di impatti economici, sociali, culturali e ambientali, nei diversi ambiti di azione sopra descritti, l'Agenzia si è dotata di un **modello di misurazione dell'impatto ESG** del suo operato.

Il modello prevede un set di indicatori (KPI) per supportare il processo di decision-making e di monitoraggio degli interventi, considerando l'intero ciclo di investimento immobiliare. L'impostazione dei KPI fa riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030 (*SDGs – Sustainable Development Goal*), del Green Deal europeo (neutralità climatica e *Do No Significant Harm - DNSH*) e agli indirizzi a livello nazionale sul tema del Green Public Procurement (Criteri Ambientali Minimi - CAM Edilizia).

Il modello è strutturato attraverso l'individuazione per i tre ambiti ESG (*Ambientale, Sociale, Governance*), di **macro-obiettivi** per i quali sono codificati **49 specifici indicatori di sostenibilità - KPI**; per ogni KPI sono previsti **tre livelli di performance (alto/medio/basso)**, in cui la soglia base è generalmente stabilita dalla normativa vigente applicabile per materia.

Il modello ha una triplice valenza:

1. *applicazione al singolo intervento*: valutazione delle performance raggiungibili per lo specifico intervento edilizio in chiave di sostenibilità ambientale e sociale;
2. *applicazione sistematica*: valutazione degli impatti complessivi generati dall'Agenzia attraverso il supporto della gestione digitale dei dati, e confronto tra interventi in chiave ESG;
3. *verifica degli obiettivi prefissati dal Piano Strategico industriale dell'Agenzia 2022-2026*.

Gli indicatori ESG utilizzati sono rappresentati nelle seguenti figure:

Impatti ambientali:

	RIDUZIONE CONSUMI ENERGIA PRIMARIA: riduzione del consumo dell'energia derivante sia da fonti energetiche esauribili e sia da quelle rinnovabili
	RIDUZIONE EMISSIONI CO2: processo volto a ridurre la quantità di anidride carbonica nell'atmosfera
	RESILIENZA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI: misura i principali aspetti di vulnerabilità e la disponibilità a intraprendere azioni di adattamento per aumentare la sua resistenza ai cambiamenti climatici.
	PRODUZIONE DA FONTI ENERGIA RINNOVABILE: contribuisce a ridurre le emissioni di gas a effetto serra, a diversificare l'approvvigionamento energetico e a ridurre la dipendenza dai mercati dei combustibili fossili
	PIANTUMAZIONE DI ALBERI: messa a dimora di alberi per creare spazi verdi per contrastare e mitigare gli effetti del cambiamento climatico
	CONSUMO DEL SUOLO: incremento della copertura artificiale del terreno dovuto alla costruzione di nuovi edifici e infrastrutture, all'espansione delle città, alla densificazione o alla conversione di terreno entro un'area urbana.
	PROTOCOLLI DI SOSTENIBILITÀ: strumenti per la valutazione della qualità ambientale, ecologica e sociale nel settore delle costruzioni.

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

PIANO ¹
- 11.045 tep/anno pari al -54% del consumo pre-intervento
- 54.460 Ton CO2/anno
49% interventi affronta strutturalmente la mitigazione degli eventi meteorologici estremi
+ 58% del fabbisogno energetico post intervento (inclusi interventi su DSA)
+ 23.684 n. alberi nel caso di interventi con riqualificazione di aree esterne (~ 40% delle superfici scoperte)
~ 92% degli interventi non prevede consumo di suolo
N.D

1. Impatti al 2026 con investimenti pari a 2,1 mld €

Impatti sociali e di governance:

	MIGLIORAMENTO FRUIZIONE E SPAZI: miglioramento della prestazione degli spazi attraverso azioni di miglioramento del loro assetto
	VALENZA CULTURALE E QUALITÀ ARCHITETTONICA: riconoscere, proteggere e conservare un bene e a migliorare le condizioni di conoscenza e di conservazione del patrimonio culturale
	COMFORT TERMICO: soddisfazione e benessere nei riguardi dell'ambiente termico, dovuta ad un microclima confortevole
	RIUTILIZZO MANUFATTI DISMESSI: riqualificazione di edifici e aree dismesse per ridurre gli impatti ambientali, come il consumo del suolo, e per dare vita ad azioni innovative a vantaggio del benessere sociale
	BUILDING AUTOMATIONS AND CONTROL SYSTEM: implementazione di tecnologie che favoriscono all'automazione della regolamentazione degli impatti
	PESATURA DELLE POSIZIONI: permette di stabilire in modo equo il valore di un ruolo aziendale rispetto agli altri e di creare un sistema di valutazione del lavoro equo, accessibile e comprensibile

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

PIANO ¹
70% degli interventi prevedono un migliorato assetto strutturale che consente di lavorare in modo sano, agile e innovativo
85% degli interventi prevedono azioni di valorizzazioni e tutela
71% degli interventi prevedono condizioni di benessere termoisometrico superiori rispetto ai minimi di legge
89 interventi contribuiscono alla riqualificazione dell'area attraverso il riutilizzo di manufatti dismessi
81% degli interventi prevedono l'installazione di sistemi per l'automazione della regolazione e gestione delle tecnologie dell'edificio e degli impianti superiore ai minimi di legge
90% pesatura posizioni per garantire un'equa valorizzazione delle risorse

1. Impatti al 2026 con investimenti pari a 2,1 mld €

LE PRIME APPLICAZIONI

Per definire i target del Piano Strategico Industriale 2022-2026 è stata avviata nel **2022** l'applicazione sperimentale degli **indicatori KPI su 143 interventi edilizi**, distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Nel 2023 il modello KPI è stato applicato sin dalla fase di programmazione su **63 nuovi interventi edilizi** inseriti nel Piano degli investimenti e sono state pubblicate **39 procedure di gara** per l'affidamento di Servizi di Ingegneria e Architettura ove i livelli di performance in chiave ESG sono stati definiti attraverso gli indicatori KPI.

Il modello è stato applicato in ognuna della **quattro fasi del processo di gestione degli interventi edilizi**: programmazione, progettazione, esecuzione delle opere e verifica dei risultati.

Non solo gli interventi edilizi ma anche la strategia immobiliare di cui al Piano città descritta nei paragrafi precedenti è valutata secondo indicatori di impatto (KPI) che raccolgono indicatori tecnici per l'intervento, indicatori sociali e proposte innovative di metriche da utilizzare come *best practices*.

Tra le proposte innovative che l'Agenzia sta attualmente sviluppando rientrano:

- **l'indicatore "del costo del non fare"**, ovvero la misura quali-quantitativa del rischio residuo di rinviare scelte o interventi sugli immobili pubblici. L'obiettivo di tale analisi è sviluppare la piena consapevolezza in tutti i soggetti coinvolti e nella collettività, misurandolo non solo in termini monetari, ma anche sociali e ambientali, dell'impatto della mancata o ritardata progettazione e realizzazione degli interventi sugli immobili in abbandono" o in parziale o totale inutilizzo;
- la volontà di superare l'indicatore in uso "mq/addetto" genericamente considerato a favore di una visione **costo per addetto/mq segmentato per cluster** quali localizzazione (aree metropolitane/regioni), tipologia di utilizzo. In questo modo si addiverrà ad una visione più completa e attuale del valore associato all'occupazione di spazi, che tenga conto degli strumenti ad oggi disponibili per il monitoraggio della spesa (smart building, facility management evoluto).

Oltre agli indicatori per supportare il processo di *decision-making* e di monitoraggio degli interventi, l'Agenzia si è dotata di **altri strumenti operativi** tra cui:

- Linee guida:

- per orientare i Responsabili del Progetto (RUP) e i progettisti sull'approccio da adottare per garantire principi di sostenibilità ambientale e sociale che considerano l'intero ciclo di vita dell'investimento immobiliare;
- per la progettazione di Archivi e spazi di Deposito e per la progettazione di uffici pubblici;
- per la progettazione delle Cittadelle della Giustizia, per la progettazione delle residenze universitarie e sulla progettazione degli asili nido;
- per l'efficientamento energetico ed impiantistico negli edifici storici vincolati.
- analisi, modelli e raccomandazioni per integrare il rischio climatico nella progettazione, al fine di indirizzare le metodologie e le scelte progettuali verso elevati standard di resilienza ai cambiamenti climatici;
- modelli innovativi come quello della "vulnerabilità sismica semplificata", in analogia a quanto previsto per le scuole.

Molti di tali strumenti operativi sono il frutto di un dialogo partecipativo con istituzioni, università, scuole di formazione e centri di ricerca nazionali e internazionali con i quali l'Agenzia ha sviluppato progetti di interesse comune per favorire lo sviluppo e l'applicazione di nuove tecnologie e la diffusione di migliori pratiche aziendali.

QUALCHE ESEMPIO DI COLLABORAZIONE TECNICO-SCIENTIFICA

L'Agenzia:

- con l'Università degli Studi di Napoli Federico II ha individuato soluzioni per immobili pubblici innovativi, sostenibili e digitali che contribuiscano alla rigenerazione e valorizzazione del territorio, con l'elaborazione di *Linee guida per l'orientamento delle scelte progettuali e lo sviluppo di metodologie e tecniche d'intervento, anche su immobili vincolati* e di *Linee guida per la progettazione sostenibile dell'housing universitario*;
- con il Politecnico di Milano ha sottoscritto una convenzione sulla qualità della progettazione tecnologica e ambientale e la valutazione di sostenibilità dei progetti. L'obiettivo è di adottare un approccio sistemico di rigenerazione del patrimonio immobiliare che considera, accanto agli strumenti di indirizzo improntati a principi di sostenibilità ambientale, energetica, climatica e sociale (es. linee guida), l'elaborazione e l'uso di indicatori di impatto, per la valutazione ex ante della qualità dei progetti. La misurazione è condizione per intervenire anche nelle fasi di sviluppo progettuale, e per monitorare il progetto in itinere ed ex post (fasi di cantierizzazione, gestione e fine vita);

- con l'Università degli studi di Roma Sapienza ha avviato una collaborazione per accelerare lo sviluppo dei processi di digitalizzazione del patrimonio immobiliare statale gestito dall'Agenzia, porre in essere attività a carattere formativo sui temi di interesse a favore del personale, diffondere soluzioni innovative e *best practice* sulla qualità della progettazione, per la raccolta, l'analisi e lo studio dei dati sulla gestione del patrimonio di proprietà dello Stato e la valutazione dei livelli di qualità progettuale degli interventi e l'individuazione di eventuali criticità nello sviluppo dei servizi di progettazione sotto il profilo del rispetto di standard di qualità architettonica;
- con la Fondazione Centro Euro- Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici l'Agenzia ha studiato l'impatto del cambiamento climatico sul patrimonio immobiliare del settore pubblico per implementarne la capacità di pianificare l'adattamento e la resilienza degli immobili;
- con l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha individuato strategie e metodologie dirette a misurare l'impatto e l'incidenza nel tessuto socio locale delle iniziative e/o interventi di interesse sul territorio;
- con l'Università IUAV di Venezia ha promosso un approccio alla riqualificazione energetica degli immobili storici finalizzata alla loro conservazione e valorizzazione.

Con la presente rendicontazione e quelle che seguiranno nelle prossime annualità si realizza l'obiettivo dell'Agenzia di passare progressivamente dalla misurazione e rappresentazione delle performance di natura economico-finanziaria, contenuta nei documenti di bilancio, alla **misurazione e rappresentazione del cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario)** che le azioni dell'Agenzia contribuiscono a realizzare.

Così facendo l'Agenzia misura i benefici economici, sociali e ambientali ottenuti, fornendo agli stakeholder un quadro più completo della propria capacità di generare valore anche sociale attraverso la gestione e valorizzazione del patrimonio pubblico e di concorrere alla crescita del Paese.

La Comunicazione

Una strategia di comunicazione mirata e innovativa costituisce uno strumento importante per far conoscere l'impegno sociale di una organizzazione e l'impatto che essa genera sul Paese.

Nel caso dell'Agenzia lo scopo è duplice:

- costruire una relazione fattuale e continuativa con Pubbliche Amministrazioni e Territori, aumentando la fiducia e la condivisione degli obiettivi

- garantire una comunicazione di cantiere che accompagni la realizzazione delle opere per far conoscere ai cittadini il cambiamento e il miglioramento della qualità dell'ambiente in cui vive o lavora che l'intervento produrrà. Non si tratta solo di informare ma di attivare un processo partecipativo che crea valore per l'Amministrazione e per la collettività.

La comunicazione, infatti, è una leva essenziale per orientare anche i cittadini verso una maggiore consapevolezza dell'importanza di azioni e comportamenti sostenibili e del contributo che gli immobili pubblici, parte integrante del tessuto urbano, possono dare in questa direzione.

Le attività dell'Agenzia sono comunicate agli stakeholder e ai cittadini, secondo i principi di trasparenza della Comunicazione Pubblica, anche con nuovi canali di comunicazione e spazi di partecipazione.

La comunicazione dell'Agenzia, nel corso del 2023, ha avuto come obiettivo strategico quello di dare la massima visibilità alle azioni e alle iniziative improntate alla sostenibilità.

La Comunicazione istituzionale

Il 19 luglio 2023 l'Agenzia ha presentato il ***primo Rapporto annuale "L'Italia e i suoi beni: il patrimonio immobiliare dello Stato al servizio della pubblica amministrazione, dei territori, dei cittadini e delle imprese"***, durante un evento che si è svolto nella Sala della Regina di Palazzo Montecitorio alla presenza delle istituzioni, del mondo accademico e dei principali stakeholder. Il Rapporto ha illustrato una visione innovativa orientata al raggiungimento di obiettivi misurabili nella gestione degli edifici pubblici e descritto le attività svolte dall'Agenzia nella gestione del patrimonio immobiliare pubblico. Focus della relazione è stato il nuovo modello di gestione adottato, che considera imprescindibili per una pianificazione efficiente la qualità e 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 inoltre sono state 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 essenziale 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.

Il 14 febbraio 2023, inoltre, si è tenuta l'**audizione del Direttore dell'Agenzia alla Camera dei deputati – 6° Commissione (Finanze)**, nel corso della quale è stato rappresentato il processo di trasformazione avviato sull'Agenzia del Demanio per allineare pienamente la propria mission agli obiettivi nazionali ed europei di sostenibilità, innovazione e transizione digitale.

Media relation

In linea generale, il dialogo è alla base della relazione con l'ambiente in cui si opera: per essere vicini, oltre le attese, grande attenzione e cura continuativa sono state dedicate alla relazione con i media, con la finalità di promuovere una informazione corretta e trasparente a vantaggio di tutti e in tutti gli ambiti delle attività. Nel 2023 le attività sono state sviluppate valorizzando gli strumenti già disponibili e le modalità di comunicazione, declinate in relazione ai messaggi da trasmettere e ai target dei destinatari.

L'Agenzia ha costruito un rapporto collaborativo con gli organi di stampa e i cronisti e i giornalisti di settore che ha contribuito a un'ampia diffusione e all'approfondimento sui temi di interesse su canali specializzati. Un impegno che ha generato oltre 39.293 presenze sui media nel corso dell'ultimo anno.

I numeri 2023: Articoli stampa **4.413** Articoli web **33.308** Servizi TV **1.251** Servizi Radio: **321**

Social media

Il perimetro della comunicazione istituzionale si è progressivamente esteso all'utilizzo dei *social network* per aumentare la visibilità, promuovere immediata ed ampia condivisione di iniziative, accrescere l'autorevolezza dell'ente, promuovere eventi, informare sui servizi offerti e sulle modalità di fruizione in modo friendly. In parallelo con le attività di presidio della stampa cosiddetta tradizionale, la Comunicazione Digitale gestisce da anni tutte le fasi del posizionamento dell'Agenzia sui propri profili social: Facebook, X, LinkedIn, Youtube, Instagram.



La strategia social, diversificata per messaggio e strumento, è indirizzata a raggiungere un target composito attraverso una narrazione coerente con gli obiettivi del Piano Strategico Industriale 2022-2026. L'azione integrata e coordinata sui diversi canali è una cassa di risonanza dei messaggi di

comunicazione dell’Agenzia per creare sempre più engagement e costruire relazioni durature con i follower. Nel 2023 sono stati raccolti oltre 6,6 mila di post che hanno generato oltre 204 mila azioni di engagement (live, commenti e condivisioni).

La Comunicazione via web

Vetrina della comunicazione sono i siti web che definiscono l’immagine dell’Agenzia verso l’esterno, attenendosi a quelle che sono le regole della comunicazione istituzionale on-line, e strumento strategico per il miglioramento della relazione tra amministrazione e cittadino, grazie alle loro caratteristiche di connettività universale e interattività.

Il sito istituzionale www.agenziademanio.it coerente con le regole generali di adeguamento alle linee guida Agid previste per la PA. è stato strutturato e organizzato in modo da raggiungere una duplice finalità:

- rendere espliciti gli indirizzi strategici e la vision dell’Agenzia attraverso una comunicazione più semplice, efficace, trasparente e diretta soprattutto ai non addetti ai lavori;
- massimizzare la visibilità e fruibilità dei diversi contenuti (notizie, bandi, approfondimenti, ecc).

Nel corso del 2023, in particolare, è stata rafforzata l’aderenza alle raccomandazioni Agid intervenendo 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).

Le visite sul sito istituzionale nel 2023 son state 794.310:

Visite	794.310 di cui 472.567 uniche
Durata media visita	4 minuti 24 secondi
Pagine	3.996.421 di cui 2.713.074 uniche
Downloads	568.773 di cui 491.602 unici

L’Agenzia ha ulteriormente rafforzato la sua presenza sul web anche attraverso altri portali:

- <https://officina.agenziademanio.it> il sito dell’Officina per la Rigenerazione dell’Immobilie Pubblico che è l’*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://www.diamovalorealpaese.agenziademanio.it/opencms/it/>, il sito “Diamo Valore al Paese”, tematico di approfondimento, interamente *responsive* - ovvero in grado di adattarsi graficamente e in maniera automatica a qualsiasi dispositivo su cui viene visualizzato, dai pc

ai tablet passando per smartphone e web tv-, è finalizzato a promuovere le «*best practices*» di riuso e rigenerazione degli immobili dello Stato attraverso una comunicazione innovativa e immediata che punta principalmente sul *visual* e sul *digital storytelling*;

<https://dati.agenziademanio.it/> il sito “Open Demanio” che 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”.

Gli eventi

Attraverso la partecipazione a numerose Fiere e la promozione di eventi e workshop formativi, l’Agenzia ha nel tempo creato occasioni di incontro e confronto che con regolarità hanno stimolato e alimentato lo sviluppo di relazioni e diffuso la conoscenza dell’operato dell’Agenzia e del ruolo che ha sul mercato immobiliare.

La disponibilità al confronto è l’atteggiamento con cui l’Ente si pone in queste occasioni di incontro, che si concretizzano in Fiere di settore o legate alla promozione delle applicazioni o di servizi ma anche in iniziative di presentazione della rendicontazione sulle proprie attività, come nel caso degli eventi di presentazione al MIPIM (*Marché international des professionnels de l’immobilier*) 2023 di Cannes tenutosi dal 14 al 17 marzo al *Palais des Festivals*. L’evento dedicato al mercato immobiliare tra i più importanti e frequentati del mondo ha visto la presenza di oltre 23 mila visitatori, di cui 3.500 italiani, provenienti da 90 Paesi per 20 mila metri quadri di spazio espositivo e 210 eventi e un fittissimo programma di conferenze e convegni.

Tra gli appuntamenti del 2023 cui l’Agenzia del Demanio ha partecipato si segnalano anche:

- il **RemTech Expo**, l’Hub Tecnologico Ambientale specializzato sui temi del risanamento, della rigenerazione e dello sviluppo sostenibile dei territori, che si è tenuto dal 20 al 22 settembre presso Ferrara Fiere e Congressi;
- il **SAIE** (Salone Internazionale dell’Industrializzazione Edilizia), la fiera delle costruzioni che si è tenuta a Bari negli spazi della Fiera del Levante dal 19 al 21 ottobre 2023. L’Agenzia ha partecipato e animato l’evento allestendo un proprio spazio di confronto, all’interno del nuovo padiglione “Progettazione e digitalizzazione”, denominato “Piazza Agenzia del Demanio” per raccontare il Patrimonio comune secondo una nuova visione più sostenibile e digitale, una progettazione efficiente e cantieri innovativi. Lo stand Agenzia ha inoltre ospitato un evento promosso da *WIB – Women in BIM Italy*, che ha celebrato il ruolo delle donne nel settore della digitalizzazione, attraverso le esperienze personali di alcune professioniste di spicco, che hanno raccontato sfide e successi legati alle nuove professionalità del BIM;
- lo **Smart City Expo World Congress**, evento internazionale dedicato allo sviluppo delle città intelligenti che si è svolto dal 7 al 9 novembre a Barcellona;

- la **40° Assemblea Nazionale 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, intitolata "Tre colori sul cuore. I sindaci uniscono l'Italia", che quest'anno si è tenuta nel padiglione Blu della Fiera di Genova dal 24 al 26 ottobre. In questa edizione l'Agenzia ha rafforzato la sua presenza anche attraverso l'organizzazione di un convegno presso il suo stand dal titolo "Una nuova visione del patrimonio immobiliare pubblico per lo sviluppo sostenibile e innovativo delle Città", illustrando l'iniziativa dei Piani Città degli immobili pubblici, il ruolo della Struttura per la Progettazione e Il Sistema Informativo Geografico (GIS), strumento per la pianificazione degli interventi;
- il **Future4cities**, 'Festival delle città che cambiano' che si è tenuto negli spazi del centro culturale BASE di Milano nei giorni 25-26 ottobre 2023. L'Agenzia, attraverso l'Officina per la rigenerazione dell'immobile pubblico, ha organizzato un workshop dal titolo "*Public Building as a Service: le leve abilitanti per una nuova visione dell'Immobile Pubblico*" per approfondire le tematiche legate alle più avanzate pratiche di innovazione urbana. Tra i casi presentati, grande interesse hanno suscitato gli '*utilizzi temporanei*' degli immobili dello Stato come strumento per il recupero e la valorizzazione del patrimonio urbano;
- il **workshop "Architettrici: le donne in cantiere"** organizzato dall'Agenzia nel mese di dicembre presso la Direzione Generale di Roma e trasmesso in diretta streaming per consentire la massima partecipazione a tutti i dipendenti. Obiettivo dell'iniziativa è stato mettere in evidenza l'esperienza delle donne nei ruoli tecnici, nella progettazione, realizzazione e gestione, in particolare del patrimonio immobiliare pubblico. Dall'evoluzione dei piani di studio nelle materie STEM alle selezioni del personale, il *workshop* ha analizzato anche gli aspetti culturali che limitano o scoraggiano l'accesso delle donne alle professioni tecniche e consentito di promuovere e arricchire la cultura del mondo dell'architettura, fornendo un'occasione per esplorare idee e approcci innovativi.

AGENZIA DEL DEMANIO

Direzione Generale in Roma - Via Barberini n. 38