



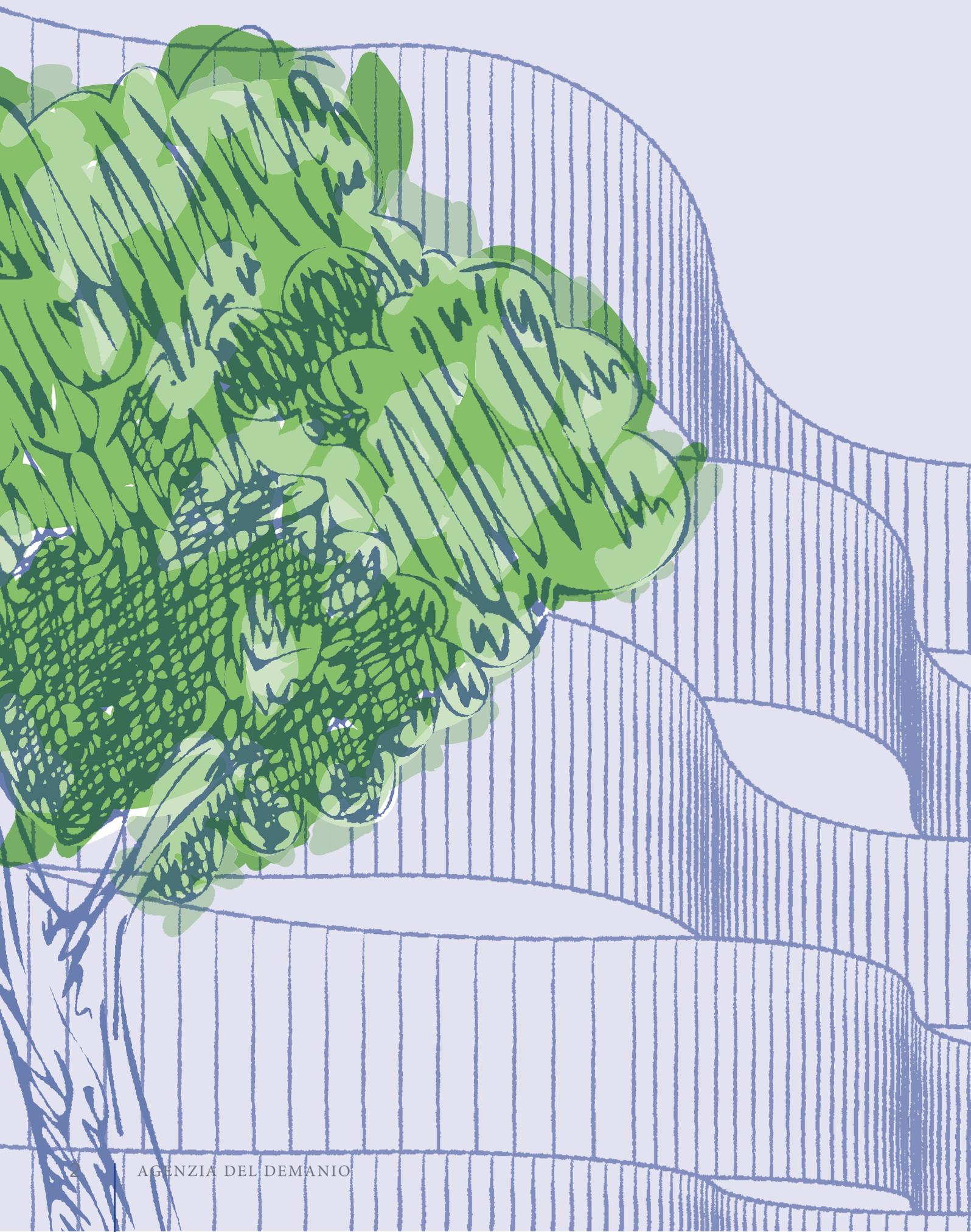
RAPPORTO 2023

# *l'*ITALIA E I SUOI BENI

Il patrimonio immobiliare dello Stato  
al servizio della Pubblica Amministrazione,  
dei cittadini, dei territori e delle imprese



AGENZIA DEL DEMANIO

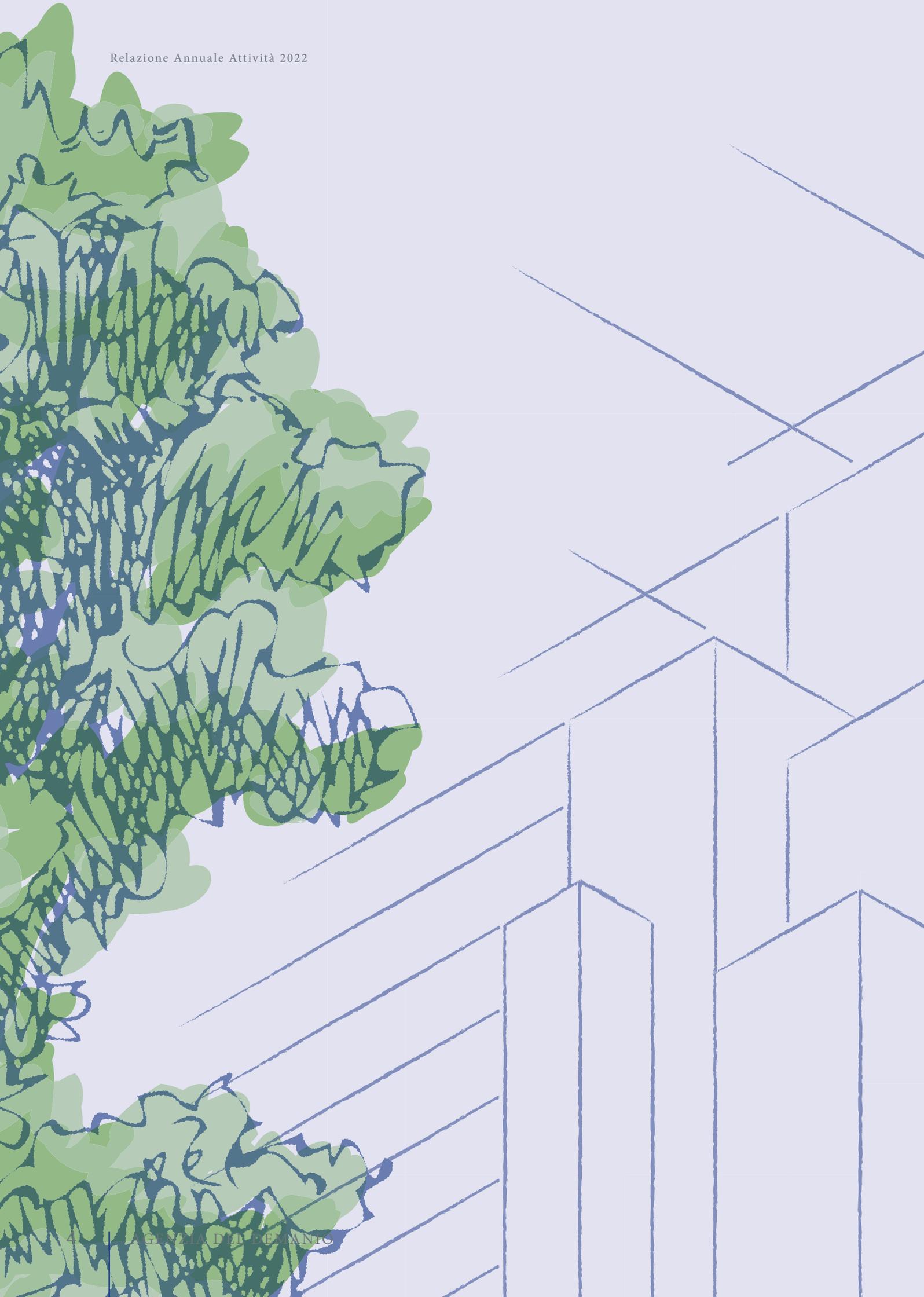


AGENZIA DEL DEMANIO

RAPPORTO 2023

# *l'*ITALIA E I SUOI BENI

Il patrimonio immobiliare dello Stato  
al servizio della Pubblica Amministrazione,  
dei cittadini, dei territori e delle imprese



## ROMA, 19 LUGLIO 2023

L'Agenzia del Demanio pubblica il suo primo Rapporto annuale sull'attività di gestione del patrimonio immobiliare dello Stato. Un documento che esprime la visione innovativa dell'Ente impegnato a riqualificare gli immobili e a rigenerare le aree che li ospitano, per offrire nuovi e più efficienti spazi alla Pubblica Amministrazione, in linea con i nuovi modelli di organizzazione del lavoro, per restituire ai territori e ai cittadini immobili poco o male utilizzati, preservando il patrimonio storico-artistico del Paese.

L'obiettivo principale dell'Agenzia del Demanio consiste nell'indirizzare gli investimenti verso interventi che garantiscano risultati in termini economici, come la riduzione della spesa per lo Stato per la logistica della PA, l'aumento del valore del patrimonio immobiliare pubblico, la generazione di effetti indotti sullo sviluppo del Paese; ambientali, con la riqualificazione di edifici autonomi dal punto di vista energetico, con migliori performance di prevenzione del rischio sismico, resilienti ai cambiamenti climatici; sociali, restituendo alla collettività spazi migliori e più funzionali, fornendo un contributo concreto ai processi di rigenerazione urbana.

In linea con tale visione, l'Agenzia del Demanio ha adottato un *Piano Strategico Industriale* quinquennale, il primo di un ente pubblico economico, che rappresenta uno strumento di pianificazione e programmazione delle attività, che misura i risultati attraverso indicatori specifici, che guarda con attenzione il mutato contesto, i fattori del cambiamento e gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e del RePower Eu.

Il Piano Strategico Industriale 2022-2026, che prevede investimenti per 2,1 miliardi da realizzare entro il 2026 e 3,4 miliardi per interventi da avviare entro la stessa data, riqualificando almeno 5 milioni di metri quadrati di patrimonio immobiliare, poggia su tre pilastri: centralità dell'utenza, innovazione e digitalizzazione, secondo un modello di sostenibilità.

L'Agenzia del Demanio gestisce 43mila immobili per un valore di 62,5 miliardi di euro; l'accelerazione del processo di riqualificazione ha già fatto registrare, a maggio 2023 rispetto a giugno 2021, un forte aumento del numero di interventi e un incremento dell'84% di valore degli investimenti. Complessivamente, e secondo i dati riferiti alle convenzioni stipulate a oggi, sono stati avviati 529 interventi per 3,6 miliardi di euro, con risorse dell'Agenzia e altre risorse delle PA interessate.

Sul fronte della riduzione dei costi per lo Stato, nel 2022 è stato ottenuto un risparmio per locazioni passive e costi di funzionamento di circa 30 milioni di euro annui che, per effetto del piano di investimenti, si prevede raggiungerà circa 126 milioni di euro nel quinquennio 2022-2026.

Il nuovo modello di gestione del patrimonio pubblico considera fondamentali la qualità e la completezza dei dati, la digitalizzazione dei processi manutentivi e di controllo del ciclo di vita dell'immobile rigenerato, l'integrazione e interoperabilità delle piattaforme digitali per valorizzare gli investimenti già realizzati, la programmazione e il monitoraggio degli interventi.

Nel Rapporto vengono descritte le varie iniziative, anche di organizzazione delle funzioni dell'Ente, avviate in questa direzione, 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 imprescindibile degli interventi è la qualità della progettazione, garantita dall'adozione dei criteri del Building Information Modeling (BIM) e dei parametri ambientali, per portare gli immobili verso l'autonomia energetica e renderli efficienti nelle funzioni specifiche.

In tale direzione operano le due nuove Direzioni Centrali dell'Agenzia, *la Direzione per la Trasformazione Digitale* e *la Struttura per la Progettazione*, che favorisce lo sviluppo e l'efficienza della progettazione e degli investimenti per le Amministrazioni centrali e per gli Enti territoriali. Grazie alla struttura per la progettazione è stato attivato un laboratorio per l'innovazione, *l'Officina per la Rigenerazione dell'Immobile Pubblico*, che mette in rete università, enti di ricerca, centri di competenza per la redazione di linee guida e la creazione di prototipi per la sicurezza e la resilienza dell'immobile, dalla tecnologia applicata ai modelli predittivi. Sono state quindi predisposte le istruzioni per la progettazione sostenibile e per le funzioni dell'immobile, che contengono indicazioni specifiche per i documenti di indirizzo alla progettazione nei bandi e indicatori per l'analisi degli impatti ambientali che saranno verificati in sede di attuazione. Questo approccio sarà di supporto per la redazione in forma volontaria della prima Dichiarazione non finanziaria dell'Ente, come già previsto dalla normativa europea per le grandi aziende pubbliche e private.

L'Agenzia del Demanio è impegnata a tutelare, migliorare, valorizzare gli edifici pubblici per renderli moderni, sicuri e disponibili per questa e per le future generazioni e per evitare che il bene finisca in una situazione di abbandono, cercando soluzioni utili ed economicamente vantaggiose. Il dialogo con i territori, con le istituzioni, con tutti gli stakeholder, è fondamentale e aiuta a individuare la giusta destinazione per gli edifici in disuso, come residenze universitarie, co-housing e la creazione di comunità energetiche. Con questa finalità, e in pieno spirito di collaborazione istituzionale, il Ministero della Difesa ha dismesso varie caserme anche per risolvere la carenza di alloggi universitari, il Ministero della Cultura può offrire un valido supporto nella progettazione di immobili vincolati per renderli al più presto funzionali e i Provveditorati saranno coinvolti per garantire insieme il raggiungimento degli obiettivi di rapidità nella realizzazione degli interventi.

I beni pubblici valorizzati e resi efficienti sono l'immagine di uno Stato presente, che attraverso il proprio patrimonio si prende cura dei cittadini e dei territori. Un esempio è la realizzazione di cittadelle giudiziarie e parchi di giustizia che, oltre a rappresentare il senso di legalità sul territorio, avvicinano le funzioni della giustizia ai cittadini e permettono la rifunzionalizzazione e il recupero di grandi complessi immobiliari in disuso. A tal fine, l'Agenzia del Demanio ha stipulato con il Ministero della Giustizia convenzioni per un valore di oltre un miliardo di euro.

Un ruolo cruciale, quindi, è svolto dalla pianificazione a livello territoriale attraverso un'analisi della disponibilità di immobili e dei fabbisogni delle pubbliche amministrazioni, anche in termini di razionalizzazione degli spazi in uso, al fine di superare una visione frammentaria, ottimizzare l'utilizzo degli immobili e valorizzare gli stessi nel contesto urbano.

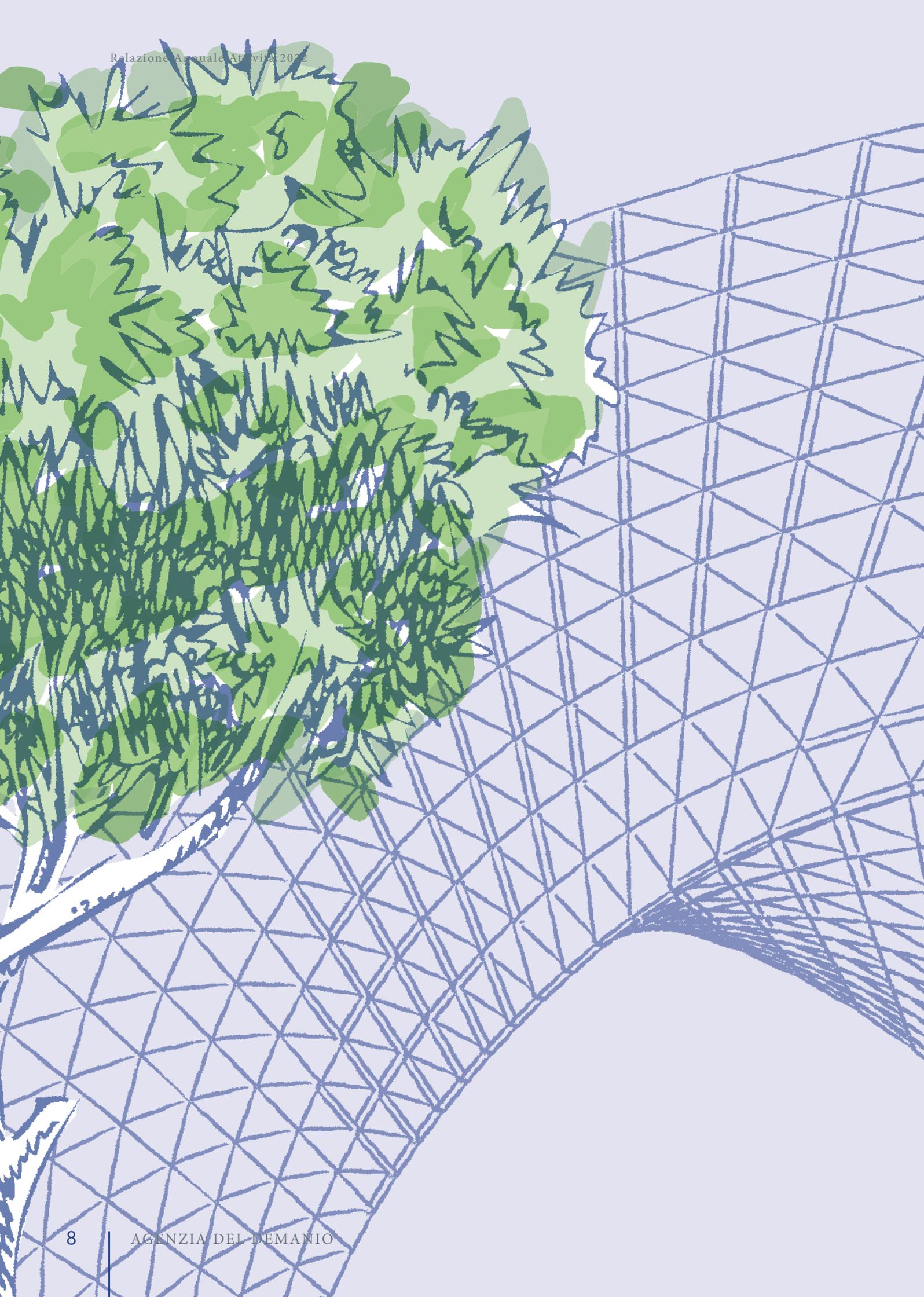
In questa visione si inseriscono i *Piani Città*, operazione iniziata a maggio di quest'anno, che rappresenta per l'Agenzia del Demanio un vero cambiamento di modello operativo che mette a fattor comune le risorse disponibili per rispondere ai fabbisogni, reinterpretare e riusare quanto già costruito e restituire al territorio anche grandi aree, oggi inutilizzate.

Le attività di modernizzazione e digitalizzazione sono indiscutibili elementi di attrazione soprattutto per i giovani. Fondamentali sono le opportunità e i modelli che offre lo Stato. L'Agenzia del Demanio può contribuire ad accrescere l'attrattività del Paese attraverso il patrimonio pubblico destinato a scuole, sedi universitarie, centri di ricerca, logistica pubblica e ogni altra funzione utile, fruibile e accessibile da tutti i cittadini.

Il patrimonio immobiliare pubblico è portatore della memoria del nostro Paese e delle più grandi capitali europee. Il suo 'riuso' consente di preservare la memoria del nostro importante passato, cogliendo le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica e dalla modernità.

**Alessandra dal Verme**

Direttore dell'Agenzia del Demanio



# Indice

## 1. Il patrimonio immobiliare pubblico: motore di sviluppo

1.1	Il ruolo dell’Agenzia del Demanio e il patrimonio gestito .....	pag.10
1.2	Il mutato contesto nella gestione e nella valorizzazione dell’immobile pubblico .....	pag.17
1.3	Una PA innovativa al servizio del territorio: politiche pluriennali di gestione dei beni nella transizione digitale .....	pag.20

## 2. Le principali linee di intervento

2.1	Interventi su grandi compendi pubblici per la rigenerazione urbana e il miglioramento della qualità del tessuto sociale e ambientale .....	pag.22
2.2	Prevenzione del rischio sismico, performance energetiche .....	pag.24
2.3	Gli immobili pubblici per la produzione di energia pulita e la creazione di comunità energetiche .....	pag.26
2.4	Verso un nuovo modello di ufficio pubblico .....	pag.27
2.5	Residenze universitarie: un intervento a carattere strutturale .....	pag.28

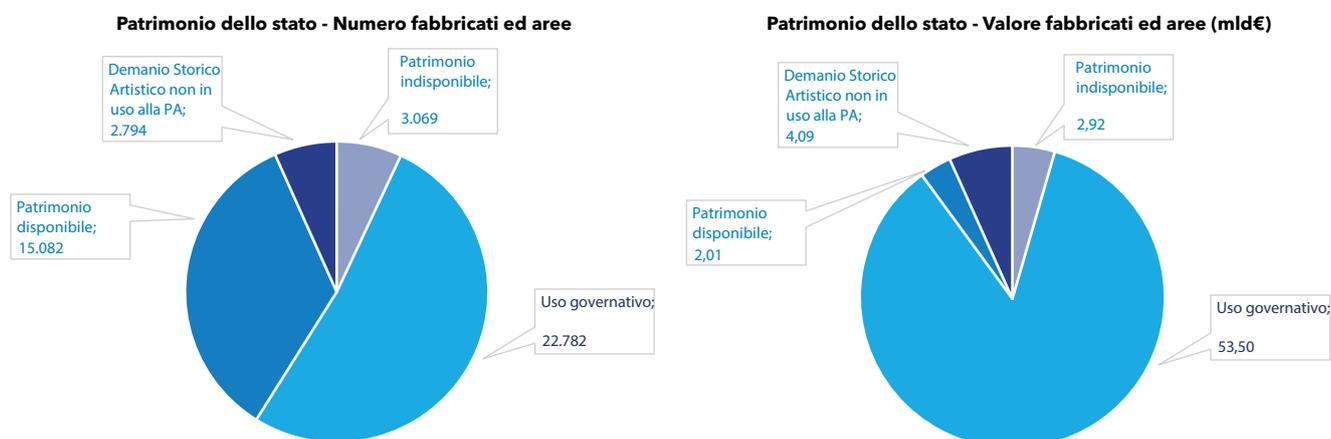
# 1. Il patrimonio immobiliare pubblico: motore di sviluppo

## 1.1 Il ruolo dell’Agenzia del Demanio e il patrimonio gestito

Il patrimonio immobiliare dello Stato è composto da oltre 43.000 immobili, tra fabbricati e aree, per un valore complessivo di 62,5 miliardi di euro.

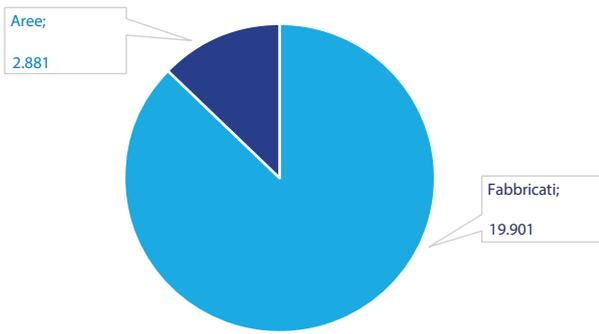
Si tratta di un insieme di beni che comprende singoli fabbricati o grandi complessi edilizi (come le caserme), aree urbane e agricole, infrastrutture (strade, ponti, canali, ex ferrovie), immobili industriali, siti archeologici, complessi carcerari, isole, chiese, cimiteri di guerra, foreste, monumenti e singole unità immobiliari. Dal punto di vista gestionale, il patrimonio è organizzato in quattro tipologie di immobili nelle quali si integrano la classificazione dettata dalle norme di Contabilità di Stato e i principali ambiti di gestione immobiliare attuati dall’Agenzia del demanio:

- a. immobili in uso governativo
- b. immobili del patrimonio disponibile
- c. immobili del demanio storico-artistico non in uso alla Pubblica Amministrazione
- d. immobili del patrimonio indisponibile

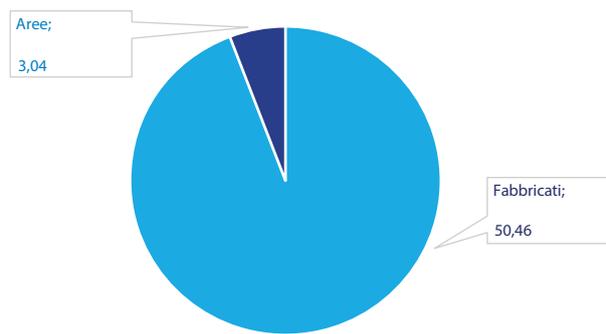


- a. **Gli immobili in uso governativo** sono destinati alle pubbliche amministrazioni per un utilizzo strumentale. Costituiscono la quota più rilevante in termini di valore e di pregio del patrimonio statale, circa l’86% del valore complessivo, e annoverano oltre il 50% del numero totale dei beni. Rientrano in questo cluster, poiché accomunati dalle medesime modalità gestionali, anche gli immobili del Demanio pubblico - ramo Storico Artistico - utilizzati dalle Amministrazioni statali con finalità strumentale nonché dal Ministero della Cultura (MIC) per la gestione e la tutela del patrimonio storico-artistico.

**Immobili in uso governativo - Numero fabbricati ed aree**

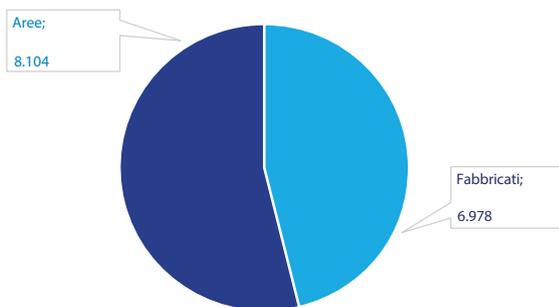


**Immobili in uso governativo - Valore fabbricati ed aree (mld€)**

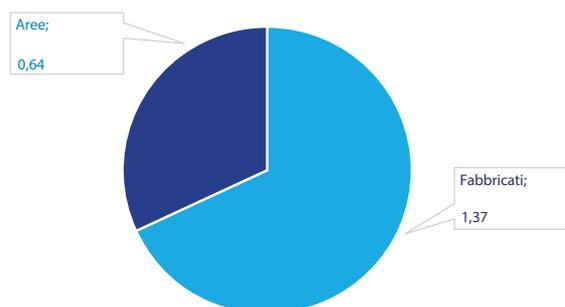


- b. Gli immobili del patrimonio disponibile** sono quei beni, edifici e terreni, che lo Stato gestisce secondo norme di diritto privato. Sebbene rappresentino una quota consistente del patrimonio statale (circa il 34%), questi immobili non sono sempre idonei a ospitare uffici pubblici e solo alcuni possono essere inseriti in piani di valorizzazione. Si tratta soprattutto di beni, o porzioni di bene, rinvenuti da eredità giacenti, rinunce alla proprietà, quote indivise, che spesso necessitano di complesse attività tecnico-amministrative preliminari che non sempre rendono conveniente la loro gestione. Mediamente questi beni hanno un valore che si aggira intorno ai 100 mila euro, anche se con qualche distinzione a seconda della loro ubicazione.

**Immobili del patrimonio disponibile - Numero fabbricati ed aree**



**Immobili del patrimonio disponibile - Valore fabbricati ed aree (mld€)**

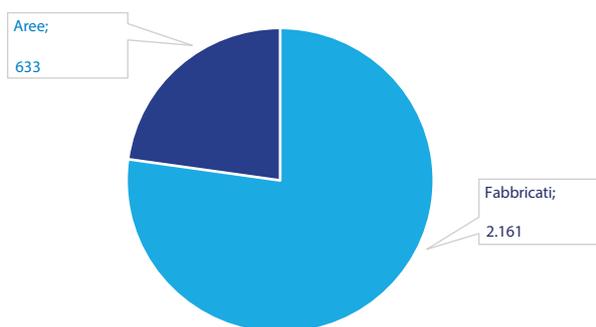


- c. Il Demanio storico artistico non in uso alle Amministrazioni statali** è costituito da beni per i quali il Ministero della Cultura ha riconosciuto un interesse storico, archeologico, artistico e culturale, limitandone la disponibilità ad alcune categorie di soggetti interessati e solo in cambio di particolari garanzie di conservazione e di corretta destinazione d'uso. Questa tipologia di immobili non comprende gli edifici storici sedi di Amministrazioni statali e uffici pubblici a uso governativo (vedi a.). Si tratta di siti archeologici, torri, castelli, forti, mura, ex conventi, ex caserme, ville storiche, molti dei quali sono utilizzati da altri soggetti pubblici, come università,

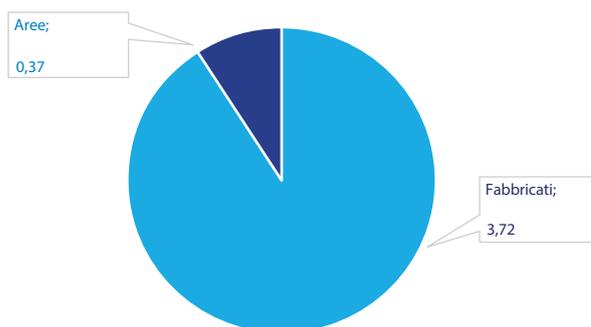
accademie, conservatori ed Enti territoriali.

Rientrano in tale tipologia alcuni beni molto significativi dal punto di vista storico-culturale, tra cui il Palazzo San Marco, l'Isola di San Giorgio a Venezia e il compendio Cà Grande di Milano - il cui valore, di circa 900 milioni di euro, rappresenta poco meno del 25% del valore totale, pari a 4 miliardi di euro. Una parte di questi immobili viene anche resa disponibile attraverso concessioni di lungo periodo a fronte di investimenti di privati, associazioni, fondazioni e organizzazioni del terzo settore per iniziative di valorizzazione compatibili con i vincoli storico-artistici e le esigenze di tutela.

**Immobili del Demanio Storico Artistico non in uso alla PA**  
- Numero fabbricati ed aree

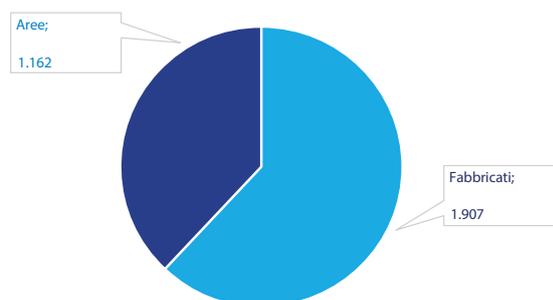


**Immobili del Demanio Storico Artistico non in uso alla PA**  
- Valore fabbricati ed aree (mld€)

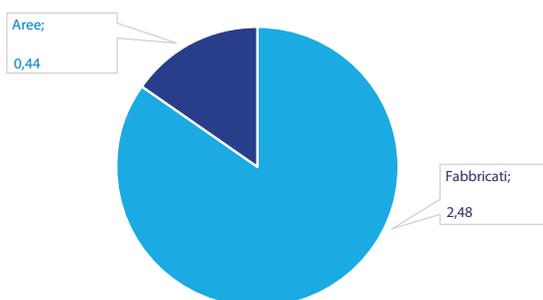


**d. Il patrimonio indisponibile** comprende immobili molto differenti tra loro per natura e per destinazione d'uso, accomunati da una sorta di vincolo gestionale che ne rende preordinata la destinazione. La quota principale di questa tipologia è costituita dai beni non disponibili in senso stretto, tra cui le miniere e i diritti di prospezione mineraria, gestiti quasi totalmente dal Ministero dello Sviluppo Economico (2.207 beni per un valore di 2,5 miliardi e 634 miniere per un valore di 250 milioni di euro), i diritti reali di godimento su beni di terzi, tra cui diritti d'uso, servitù, i beni confiscati, i beni in uso gratuito e perpetuo a università ed enti ecclesiastici (228 beni per un valore di 160 milioni di euro), l'edilizia residenziale pubblica non ancora trasferita agli Enti Locali.

**Immobili del patrimonio indisponibile - Numero fabbricati ed aree**



**Immobili del patrimonio indisponibile - Valore fabbricati ed aree (mld€)**



Nell'ambito delle proprie competenze, l'Agenzia del Demanio ha tradotto gli indirizzi politici del Ministero dell'Economia e delle Finanze in obiettivi strategici e strumenti operativi che possono essere sintetizzati come segue.

#### • **Potenziamento degli interventi per la rifunionalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico**

Nel 2022 l'Agenzia del Demanio ha avviato il Piano Strategico Industriale 2022-2026 per la riqualificazione del patrimonio edilizio statale e la rigenerazione urbana: rispetto al 2021, a giugno 2023 il numero degli interventi è aumentato del 23% (passando da 384 a 472) e il valore degli investimenti dell'84% (passati da 1,4 miliardi a 2,6 miliardi di euro). L'incremento è anche più forte per gli interventi finanziati con risorse fornite dalle altre Amministrazioni statali interessate (passati da 15 a 57 interventi, pari al 280%) con una crescita del valore degli investimenti del 181% (da 379 milioni di euro a 1 miliardo di euro).

Il duplice obiettivo della riqualificazione del patrimonio edilizio statale e della rigenerazione urbana risponde alla necessità di creare un nuovo modello di edificio pubblico con investimenti che rendano gli immobili efficienti dal punto di vista ambientale, autonomi dal punto di vista energetico (in linea con il principio e i criteri *nearly Zero Energy Building - nZEB*), modulabili rispetto all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e integrati con il contesto urbano di riferimento. Il nuovo paradigma propone, dunque, l'immobile come un'infrastruttura di servizio (*building as-a-service*) che funga da volano per il miglioramento della PA, lo sviluppo economico, sociale e la riqualificazione di ampie aree di territorio.

Uno degli elementi cardine di questa strategia è il riuso del patrimonio non utilizzato, che produce effetti positivi in termini di recupero di suolo e di programmazione e progettazione per l'esecuzione di interventi di rifunionalizzazione degli immobili pubblici.

#### Numero e valore degli interventi avviati per tipologia

	GIUGNO 2021		GIUGNO 2023		GIUGNO 2023 VS GIUGNO 2021	
	N. INTERVENTI	MLN €	N. INTERVENTI	MLN €	Δ N. INTERVENTI	Δ MLN €
<b>RAZIONALIZZAZIONI</b>	169	1.060	176	1.870	 <b>+23%</b>	 <b>+84%</b>
<b>ENERGIA E SISMICA</b>	84	194	203	508		
<b>MANUTENZIONI E BONIFICHE</b>	131	136	93	184		
<b>TOTALE SU BILANCIO AGENZIA</b>	384	1.390	472	2.562		
	N. INTERVENTI	MLN €	N. INTERVENTI	MLN €	Δ N. INTERVENTI	Δ MLN €
<b>GIUSTIZIA</b>	4	273	11	734*	 <b>+280%</b>	 <b>+181%</b>
<b>ALTRE AMMINISTRAZIONI</b>	11	106	46	333		
<b>TOTALE SU ALTRI FINANZIAMENTI</b>	15	379	57	1.067		
<b>TOTALE</b>	<b>399</b>	<b>1.769</b>	<b>529</b>	<b>3.629</b>	*Il dato è riferito alle Convenzioni stipulate ad oggi	

#### • **Riduzione dei fitti passivi attraverso la riqualificazione degli immobili non utilizzati**

Le principali attività avviate dall'Agenzia del Demanio riguardano investimenti per circa 3,6 miliardi di euro per la logistica della PA, con importanti operazioni di razionalizzazione e rifunionalizzazione delle infrastrutture, come nel caso delle Cittadelle/Parchi della Giustizia, dei Poli Amministrativi e Poli Archivistici, ma anche con operazioni diffuse di efficientamento energetico, per la riduzione del rischio sismico, di manutenzione e bonifica.

Un ruolo cruciale in tale processo è svolto da una pianificazione a livello territoriale che tenga conto delle disponibilità di immobili e dei fabbisogni delle PPAA e del territorio, coordinando gli interventi al fine di superare una visione frammentaria. L'obiettivo è quello di realizzare un disegno complessivo, rapportato al contesto urbano di riferimento, all'interno del quale ottimizzare l'utilizzo degli immobili e valorizzare il

patrimonio pubblico, in sinergia con gli Enti territoriali, attraverso i Piani Città (vedi di seguito).

Nell'ambito di questo processo di trasformazione è stata posta particolare attenzione alle attività di razionalizzazione degli spazi in uso alle pubbliche amministrazioni centrali soprattutto al fine di ottimizzare l'uso del patrimonio immobiliare anche in termini di efficientamento funzionale, responsabilizzando le amministrazioni utilizzatrici verso una politica di pianificazione dei propri fabbisogni.

L'azione dell'Agenzia del Demanio - attraverso investimenti e attività di governo del patrimonio - ha permesso di ottenere nel 2022 un risparmio per locazioni passive, a fronte di una spesa complessiva pari a 890 milioni di euro, di circa 30 milioni di euro annui che si prevede raggiungerà i 126 milioni di euro nell'arco del quinquennio (2022-2026).

Oltre il 30% delle locazioni passive riguarda il Fondo Immobili pubblici (FIP) e il Fondo Patrimonio 1 (FP1) e le proprietà da esso derivate, per una spesa di quasi 290 milioni di euro.

Dell'originario patrimonio immobiliare conferito ai Fondi FIP e FP1 (più di 400 immobili) e contestualmente acquisito in locazione dallo Stato, permangono attualmente in uso, al netto di quelli già rilasciati, circa 270 immobili appartenenti a 104 diversi soggetti (compresi gli originari proprietari FIP e FP1).

Da maggio 2021 è iniziato un nuovo ciclo di negoziazione con le proprietà FIP e FP1, in vista delle scadenze contrattuali previste rispettivamente al 28/12/2022 e al 29/12/2023. È stato elaborato un Piano di negoziazione e di rilascio di una quota degli immobili in locazione con concrete soluzioni operative, condiviso con il MEF. Le soluzioni riguardano in gran parte la rifunzionalizzazione di immobili demaniali.

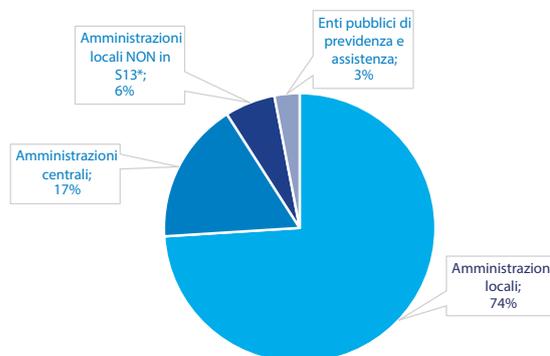
**• Promozione di sinergie con gli Enti Pubblici per lo sviluppo immobiliare e il governo del territorio**

Per trasformare un patrimonio immobiliare inutilizzato e inattivo da detrattore ambientale a fattore di sviluppo territoriale, va tenuto conto che, come rilevato nell'ultimo rapporto del Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), il patrimonio immobiliare pubblico appartiene in gran parte alle Amministrazioni locali. Dalla rilevazione emerge, infatti, che il 74% del valore dei fabbricati pubblici, complessivamente stimato in 297 miliardi di euro, è di proprietà delle Amministrazioni locali e solo il 17% delle Amministrazioni centrali.

Pertanto, un'operazione di valorizzazione o di finanza immobiliare che produca un effetto positivo in termini di economia reale è possibile solo attraverso il coinvolgimento del sistema delle autonomie facendo rete con tutti i soggetti che possono sostenere l'azione sui territori.

Questo approccio è evidente nel nuovo modello gestionale avviato dall'Agenzia del Demanio, denominato "Piano Città", che si traduce in accordi tra i diversi soggetti istituzionali che, per ruolo o competenza, possono contribuire a una pianificazione integrata dei fabbisogni delle pubbliche amministrazioni presenti sul territorio e, più in generale, a una più consapevole ed efficace programmazione degli interventi pubblici e una più efficiente allocazione delle risorse finanziarie, con particolare riguardo agli obiettivi di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) e nel pieno rispetto delle autonomie territoriali, unici decisori della finalizzazione del loro patrimonio.

**Valore dei fabbricati per tipologia di Amministrazione proprietaria - 2018**



Fonte: MEF – Dipartimento del Tesoro «Patrimonio pubblico della PA»  
 \*S13: elenco ISTAT per la redazione del conto economico consolidato delle Amministrazioni pubbliche

Una delle leve di questa azione è la Struttura per la progettazione di beni e edifici pubblici, la nuova Direzione Centrale dell’Agenzia, istituita dalla Legge di bilancio 2019 e avviata a seguito del dPCM 29 luglio 2021, con l’obiettivo di favorire la qualità, lo sviluppo e l’efficienza della progettazione e degli investimenti pubblici delle Amministrazioni centrali e degli Enti territoriali. La Struttura conta oggi su un organico di circa 180 esperti per fornire, anche grazie allo sviluppo di partnership e convenzioni con soggetti qualificati, pubblici e privati, supporto tecnico per i servizi di ingegneria e architettura, attività di indirizzo progettuale, project management e ogni altra attività per garantire la qualità della progettazione e il rispetto dei tempi di esecuzione.

**• Avvio dei “Piani Città”**

Il “Piano Città” potrà essere uno strumento di pianificazione per costruire una strategia immobiliare integrata che consideri tutti gli asset pubblici presenti su un territorio e i diversi fabbisogni. L’obiettivo è quello di individuare 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, in sinergia con i territori.

Il Piano Città si articola nelle seguenti fasi:

1. analisi del contesto territoriale;
2. analisi delle strategie, la mappa delle convergenze, gli strumenti di concertazione pubblica;
3. il Piano d’azione (l’edilizia pubblica, il property management, l’urbanistica tattica);
4. i risultati attesi (economico-finanziari e di impatto);
5. la governance e il piano di comunicazione.

**L’organismo complesso: il piano città’**



<b>APPROCCIO SISTEMICO</b>
Tutte le componenti del sistema interagiscono tra loro e con l’esterno nel percorso di sviluppo sostenibile del territorio
<b>APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE</b>
Il Piano necessita dell’interazione e integrazione tra tutte le diverse componenti dello sviluppo territoriale (e.g. urbanistica, sociale, economica, infrastrutturale, ambientale, culturale, ecc.)
<b>APPROCCIO MULTISTAKEHOLDER</b>
Gli stakeholder, interni ed esterni, pubblici e privati, lavorano all’integrazione delle rispettive strategie in un’ottica di dialogo sinergico
<b>APPROCCIO MULTILIVELLO</b>
La governance integra diversi livelli di governo del territorio in una dimensione di complementarità e non contrapposizione

L’analisi del contesto territoriale 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.

L’intero processo svolto d’intesa con gli Enti territoriali interessati necessariamente porterà a un’analisi che dovrà riguardare anche il fabbisogno di servizi pubblici, centrali e locali (tra cui strutture sanitarie, scuole, aree verdi, residenze pubbliche o convenzionate, residenze universitarie, spazi sociali, luoghi di promo-

zione culturale) e gli asset immobiliari riconducibili ai patrimoni pubblici presenti sul territorio. L'obiettivo è quello di individuare la migliore finalizzazione degli immobili pubblici in coerenza con i fabbisogni centrali dei Territori.

In questa fase vanno considerate anche le strategie di sviluppo dell'Ente locale e i potenziali partner del sistema immobiliare pubblico per costruire così un sistema di cooperazione e concertazione partenariale che consenta di mettere a fattor comune i rispettivi portafogli immobiliari.

A seguito della *mappatura delle convergenze*, il "Piano Città" potrà definire le azioni da porre in essere, della strategia immobiliare vera e propria, nelle 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 permuta e la messa a reddito), fino a individuare le iniziative di rigenerazione urbana a *bassa intensità*, di urbanistica tattica (temporary use, progetti culturali ed espositivi, concessioni a scopi sociali, ecc.). Senza perdere mai di vista l'obiettivo istituzionale di raggiungere un'allocazione ottimale degli immobili dello Stato, il loro miglioramento prestazionale, il soddisfacimento delle esigenze territoriali e la minimizzazione della componente "no performing" del patrimonio pubblico immobiliare.

Coerentemente con la definizione del piano d'azione immobiliare, vengono evidenziati i risultati attesi secondo le metriche di misurazione economico-finanziaria e di impatto (secondo i criteri ESG), i risultati in termini di spesa, di entrate, di investimenti pubblici attivabili e di incremento di valore dei portafogli immobiliari. I risultati di impatto della strategia immobiliare sono valutati secondo modelli di previsione ex ante ed analisi ex post con riferimento agli indicatori di impatto (KPI) di cui alla tassonomia europea. Il documento Piano Città, si chiude con l'indicazione della governance, anche multi-attoriale, e della strategia di comunicazione che dovrà accompagnare lo sviluppo del piano d'azione.

### Il piano città: i contenuti

<b>IL CONTESTO</b>	Analisi dei patrimoni immobiliari, dei fabbisogni, degli strumenti di pianificazione urbanistico-territoriale, del contesto socio-economico, delle risorse finanziarie, del mercato immobiliare, dei rischi climatico-ambientali
<b>LA STRATEGIA DEL PIANO</b>	L'analisi dei punti di forza e dei gap territoriali, la visione della Città, gli obiettivi dell'Agenzia, le strategie degli altri proprietari immobiliari, la mappa delle convergenze, la concertazione multistakeholders
<b>PIANO D'AZIONE</b>	Le opere pubbliche, la razionalizzazione, la rigenerazione urbana, l'efficientamento, l'ottimizzazione del portafoglio, l'urbanistica tattica
<b>I RISULTATI ATTESI</b>	Gli obiettivi di risparmio/entrate, gli investimenti attivati/attivabili, gli obiettivi ESG
<b>LA GOVERNANCE</b>	Il modello di governance, il monitoraggio dei risultati raggiunti e la gestione dei rischi, la manutenzione del Piano nel tempo e il riallineamento della strategia, la comunicazione dei risultati

#### • **Promozione di nuove iniziative per la valorizzazione del patrimonio pubblico**

Per impostare politiche di valorizzazione è fondamentale la conoscenza del patrimonio immobiliare e del territorio. Per questo l'Agenzia del Demanio sta sviluppando un approccio innovativo con un insieme di soluzioni che mirano da un lato a utilizzare le potenzialità che la tecnologia offre per il property e il facility management del patrimonio immobiliare gestito anche in partnership con altri soggetti specializzati, dall'altro a rafforzare la conoscenza del territorio attraverso la Direzioni Territoriali messe in rete.

I dati e le informazioni su contesto, territorio e immobili sono la base di una metodologia di segmentazione del portafoglio immobiliare, su cui l’Agenzia sta consolidando le esperienze messe a frutto negli ultimi anni che, per cluster omogenei, definisca azioni di *property* e *facility*, potenziali destinatari e performance attese. Si sta sviluppando un modello dinamico di analisi di portafoglio che, attraverso scenari definiti sulla base della conoscenza degli immobili e del territorio su cui insistono, risponda tempestivamente, grazie anche a tecnologie e strumenti di intelligenza artificiale applicata al supporto alle decisioni, alle sollecitazioni del *policy maker* e degli *stakeholder*, individuando portafogli di immobili per progetti innovativi di valorizzazione. In particolare, alcuni asset class su cui l’Agenzia concentrerà la propria azione sono relative a housing, produzione di energia rinnovabile, immobili per il turismo e la cultura.

Le iniziative di “valorizzazione immobiliare” puntano alla creazione di valore nel lungo periodo. Tra gli strumenti utili a questo fine il possibile ricorso a fondi immobiliari va in una prospettiva di “creazione di valore”, di fondi che coniughino oltre al raggiungimento delle performance economiche anche quelle ambientali e sociali.

Nell’ambito di tale approccio, e in linea con il Piano Industriale strategico, si evidenziano anche le iniziative dell’Agenzia del Demanio rivolte al Patrimonio Disponibile e al Demanio Storico Artistico non in uso alle Amministrazioni statali. In questo ambito si privilegiano proposte che soddisfino le esigenze istituzionali di enti o associazioni (ad es. il conferimento di beni a università, enti di formazione, enti locali e loro articolazioni) o che prevedano azioni a elevato impatto sociale, come il conferimento di beni a organizzazioni del Terzo settore e le locazioni o concessioni dove il valore degli investimenti e del progetto di riuso possono essere prevalenti rispetto alla generazione immediata di entrate.

## 1.2 Il mutato contesto nella gestione e nella valorizzazione dell’immobile pubblico

Per favorire il processo di transizione ecologica e digitale vanno adottati nuovi modelli che considerino l’intero ciclo di vita dell’immobile secondo i più elevati standard di sostenibilità. L’immobile diviene strumento di rigenerazione del territorio e connessione tra le istituzioni e il cittadino (“Public Building as a Service”).

In quest’ottica, l’Agenzia del Demanio ha adottato un modello sintetizzabile con 5 R - Rigenerazione, Ricostruzione, Recupero, Riuso, Resilienza - che prevede l’applicazione dell’approccio ESG (*Environmental, Social and Governance*) al ciclo di investimento immobiliare in cui gli aspetti ambientali e sociali diventano un fattore di valutazione complementare a quelli tecnici, economici e finanziari.

Nel modello diventano elementi di valutazione anche gli aspetti legati alle ricadute sull’ambiente e sul territorio (in termini di miglioramento delle prestazioni energetiche, riduzione del consumo di suolo e di risorse naturali, ecc.), 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) e i livelli di comfort e benessere.

In particolare, sono stati adottati i seguenti strumenti operativi:

1. 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 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). In particolare, nel modello dell’Agenzia del Demanio viene previsto un triplice livello di valutazione e rendicontazione delle performance, basato su requisiti progettuali, obbligatori e volontari, in cui la soglia base di riferimento è quella stabilita dalla normativa, mentre le due soglie più sfidanti dipendono dalle specifiche condizioni di contesto. Inoltre, è prevista la possibilità di acquisizione di una certificazione secondo uno dei Protocolli di sostenibilità energetico-ambientale (rating system) di livello nazionale o internazionale, con il duplice obiettivo di controllare le prestazioni ambientali dell’edificio da parte di un ente terzo certificatore e di raggiungere un livello qualitativo e prestazionale elevato;

2. una serie di 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.  
 È il caso delle Linee guida per la qualità Ambientale (LGE) e di quelle per la qualità Sociale (LGS), elaborate dall'Agenzia con il supporto del Politecnico di Milano. Contestualizzando gli obiettivi ESG rispetto alle politiche europee di riferimento, le linee guida forniscono esempi di *best practice*, propongono metodologie di simulazione e di valutazione delle prestazioni ambientali e sociali.  
 Viene delineato quindi un processo di programmazione e progettazione finalizzato alla definizione di interventi efficienti sotto il profilo tecnico-economico e ambientale e sociale, tenendo conto dell'organizzazione e degli indirizzi strategici dell'Agenzia del Demanio, del quadro normativo, delle risorse disponibili e delle possibilità offerte dall'innovazione digitale.  
 Sono state anche predisposte Linee guida per individuare i possibili modelli distributivi/funzionali, le soluzioni tecniche e impiantistiche nel caso di alcune specifiche tipologie d'uso. Si tratta, in particolare, delle Linee guida per la progettazione di Archivi e spazi di Deposito e di quelle per la progettazione di uffici pubblici, redatte dai tecnici della Struttura per la Progettazione.  
 Grazie alla rete di collaborazioni scientifiche con il mondo accademico sono state realizzate, anche le Linee guida per la progettazione delle Cittadelle della Giustizia (Politecnico di Milano) e sono in via di realizzazione linee guida per la progettazione delle residenze universitarie, sviluppate con l'Università Federico II di Napoli.  
 Sono state, infine, attivate collaborazioni con l'Università di Bologna per le Linee guida sulla progettazione degli asili nido e con lo IUAV di Venezia per quelle sull'efficientamento energetico ed impiantistico negli edifici storici vincolati.  
 Le Linee guida - intese come strumento flessibile, capace di adattarsi a differenti situazioni di contesto e di intervento - potranno essere periodicamente riviste in funzione dell'aggiornamento della normativa, di nuovi target di riduzione dei consumi o delle emissioni, della realizzazione di interventi da parte dell'Agenzia del Demanio;
3. 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; ciò, anche attraverso la definizione di indicatori, di strategie di adattamento e resilienza degli immobili e criteri *climate proof* per linee guida finalizzate a una progettazione sostenibile e adattiva;
4. modelli innovativi come quello della "vulnerabilità sismica semplificata", in analogia a quanto previsto per le scuole, e stesura di specifiche linee guida per la corretta gestione degli esiti delle analisi di vulnerabilità.

### **Il Building Information Modeling (BIM): uno strumento evoluto connesso alla transizione digitale**

La gestione di una grande quantità di dati dinamici, insieme agli interventi da realizzare sulla base dell'esito degli audit, è possibile grazie all'adozione delle tecnologie di gestione informativa digitale derivanti dai processi di Building Information Modeling (BIM) in grado di rendere agevole, con livelli tecnici e progettuali di alta qualità, la gestione degli interventi e dell'intero ciclo di vita dei fabbricati dalla fase di indagine conoscitiva, alla realizzazione del modello informativo digitale, fino alla impostazione di programmi di manutenzione predittiva e di gestione dell'energia basati sulla condivisione e l'implementazione di piattaforme digitali integrate e dinamiche.

Al riguardo occorre sottolineare come l'Agenzia del Demanio abbia adottato già dal 2019 le metodologie del BIM in tutte le iniziative legate ad interventi edilizi, anticipando gli obblighi normativi, il che le ha consentito di posizionarsi come azienda leader in materia di competenze digitali di gestione degli immobili e degli interventi edilizi.

I rilievi degli immobili interessati dalla campagna di indagini (di cui al par.2.2) sono stati restituiti con modelli digitali contenenti tutte le informazioni tecniche, tecnologiche, temporali, economiche e di performance ottenute in fase di campagna, secondo un processo di gestione informativa che segue gli standard di qualità impostati dall'Agenzia del Demanio, attraverso strumenti e documenti dinamici di indirizzo costantemente aggiornati sulla base delle innovazioni tecnologiche e procedurali.

Le attività di digitalizzazione del patrimonio, oltre ad aver interessato gli oltre 2.700 fabbricati della campagna di indagini conoscitiva, sono state estese agli oltre 500 progetti che sono stati avviati indipenden-

temente dal loro importo.

L'insieme dei modelli informativi digitali degli asset costituiscono una base estremamente preziosa per gli ulteriori sviluppi e per le strategie di gestione del patrimonio immobiliare. Su tali basi, infatti, l'Agenzia del Demanio ha avviato numerose collaborazioni scientifiche e iniziative pilota verso i nuovi e più sfidanti obiettivi della gestione digitale quali, ad esempio, la realizzazione del Digital Twin, o gemello digitale del fabbricato, che associa ai modelli BIM la sensoristica IoT, al fine di ricreare un duplicato dell'immobile in grado di comunicare in tempo reale comportamenti, consumi e performance.

L'obiettivo è quello di seguire l'andamento e il comportamento degli immobili dalla programmazione alla gestione attraverso l'adozione dei principi del BIM al fine di ottenere, tra gli altri, i seguenti vantaggi:

- in fase di progettazione: la qualità del progetto con maggior verifica delle incongruenze e del rispetto di norme e prescrizioni
- in fase di esecuzione: il rispetto dei tempi e dei costi con riduzione del rischio di varianti, contenziosi e andamento anomalo dei cantieri
- in fase di gestione: l'ottenimento del fascicolo digitale dell'immobile, la riduzione dei costi di gestione e dei consumi, il miglioramento delle performance, grazie anche all'avvio dei sistemi digitali di manutenzione predittiva, conoscenza in tempo reale del comportamento dell'edificio (vedi anche paragrafo 1.3).

### **Officina per la Rigenerazione dell'Immobilabile Pubblico**

Per dare concretezza a questa visione, l'Agenzia del Demanio ha creato l'Officina per la Rigenerazione dell'Immobilabile Pubblico, incaricata di dare vita a una "rete" che metta in connessione competenze e professionalità. L'Officina rappresenta un centro per l'innovazione che collega istituzioni e altri attori della ricerca, della sperimentazione, della formazione interessati alla gestione innovativa dell'immobile pubblico e del suo ciclo di vita all'interno di un territorio.

L'obiettivo è quello di orientare le strategie progettuali verso l'uso di nuovi materiali, in grado di migliorare la risposta degli edifici alle sollecitazioni sismiche e altri eventi estremi, di nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale e la *blockchain*, e di dare valore all'immenso patrimonio conoscitivo generato dal continuo aggiornamento dei modelli digitali sviluppati con le tecnologie del BIM. Tecnologie che garantiscono in tutte le fasi - dalla progettazione alla gestione dell'opera finita - il controllo dei processi, delle tempistiche e dei costi, ottimizzando le performance degli edifici. In questa direzione opera anche l'adozione di protocolli di manutenzione digitale predittiva.

La sfida più grande che l'Officina deve affrontare è quella di coniugare negli elementi progettuali la resilienza e la neutralità climatica con la conservazione del patrimonio storico e culturale. Per dare un esempio concreto dell'applicazione dei principi e criteri appena descritti si cita il progetto di riqualificazione avviato sulla sede di Corso Monforte a Milano, in uso alla Direzione Regionale Lombardia, soggetta a vincolo storico-artistico. Si tratta di un edificio di quasi 4.500 mq che, attraverso un intervento di restauro in linea con avanzati criteri di sostenibilità, diventerà un moderno spazio per uffici e ospiterà anche aree per co-working ed eventi. 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 CO<sub>2</sub> al 2024, con la prospettiva di giungere alla neutralità totale nel 2050. Migliori prestazioni ambientali si accompagnano, dunque, a migliori condizioni di utilizzo e comfort per gli utenti e a un maggiore ritorno economico dell'investimento immobiliare. 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.

Un altro esempio importante della capacità realizzativa delle prime sperimentazioni di *smart building* per gli immobili pubblici focalizzate su indicatori di sostenibilità e di capacità predittiva dei consumi energetici dell'immobile, è il grande progetto di realizzazione dei modelli digitali delle sedi in uso alla Presidenza della Repubblica con l'avvio dei primi modelli pilota per il Digital Twin di alcune porzioni del Quirinale

(vedi par.2.2).

### 1.3 Una PA innovativa al servizio del territorio: politiche pluriennali di gestione dei beni nella transizione digitale

I tre aspetti fondamentali nel processo di innovazione della PA sono:

- l'accelerazione della modernizzazione delle funzioni e dei servizi pubblici tradizionali per una maggiore efficienza e per contenere la spesa pubblica;
- l'erogazione di nuovi servizi a fronte delle maggiori e crescenti esigenze delle pubbliche Amministrazioni centrali e locali e dei cittadini;
- l'attenzione alla riqualificazione del personale in termini di competenze aggiuntive e aggiornate anche attraendo nuove professionalità ad alto potenziale di crescita.

Questi tre aspetti assumono un significato particolare all'interno del percorso promosso dall'Agenzia del Demanio, che parte dalla sua funzione di gestione ed efficientamento da realizzare con una pianificazione degli immobili disponibili che risponda ai fabbisogni logistici della PA e consideri al contempo gli obiettivi governativi nei settori prioritari (energia, resilienza, sostenibilità), le esigenze del territorio, fungendo da realtà competente ad armonizzare le priorità assegnate con i tempi di esecuzione degli interventi.

L'Agenzia, con le sue 17 Direzioni Regionali che presidiano e conoscono il territorio e il patrimonio immobiliare pubblico disponibile, driver della decisione per la pianificazione e le scelte di intervento, ha avviato già dal 2021 un piano di trasformazione digitale che prevede lo sviluppo di soluzioni e servizi resi in modalità smart, integrati e completi a tutte le realtà interne ed esterne all'Agenzia del Demanio.

Un passaggio fondamentale della strategia di trasformazione digitale riguarda il miglioramento e l'arricchimento della conoscenza dei dati sugli immobili, sul loro ciclo di vita, sugli aspetti energetici e sul contesto territoriale e urbano su cui insistono, sulla loro funzione come spazi di lavoro, di servizi pubblici, di luoghi a disposizione della collettività. Il paradigma e lo sviluppo dei servizi di "Public Building as a Service", richiede di orientarsi verso un modello di *data driven company*. I dati sono la base per migliorare la valorizzazione dell'immobile pubblico, estendere la digitalizzazione dei processi manutentivi e di controllo del ciclo di vita dell'immobile rigenerato e favorire l'analisi di scenari di segmentazione dei beni dello Stato. A questo scopo è stato avviato un progetto per la qualità dei dati e, in un'ottica di piena interoperabilità, per l'integrazione delle banche dati esistenti con dati aggiuntivi provenienti da fonti esterne. Ciò allo scopo di migliorare la conoscenza del patrimonio e contestualizzare il bene pubblico, sia nel territorio (informazioni morfologiche, sismiche, ambientali ecc.), sia nel proprio funzionamento (consumi, utilizzo, ecc.).

Elemento centrale delle attività di digitalizzazione e innovazione dell'Agenzia è la Piattaforma Integrata del Demanio, progetto articolato che favorisce l'integrazione e il riutilizzo delle piattaforme software già sviluppate in ambito gestione del bene immobiliare pubblico, interventi, portali web per le utenze e la PA, garantendone la piena integrazione e l'estensione delle funzionalità necessarie. Tale insieme di progetti, includendo la creazione di piattaforma dati *data lake* e funzionalità di predittività, permettono l'utilizzo di una varietà di servizi.

#### La Carta d'Identità Digitale dell'Immobile

Un esempio importante sul tema è la Carta d'Identità Digitale dell'Immobile, punto di aggregazione di tutte le informazioni sull'immobile pubblico gestito dall'Agenzia del Demanio, compresa la rappresentazione multidimensionale BIM (Building Information Modeling) e la contestualizzazione sul territorio, attraverso l'utilizzo di differenti livelli informativi su sistemi cartografici e dei dati prodotti da sensori, sia in maniera puntuale utile al facility management, sia in forma aggregata e statistica per analisi di lungo periodo. Tutti elementi indispensabili per valutare in modo predittivo la gestione dei beni, anche grazie a strumenti evoluti come l'intelligenza artificiale. Tali modelli innovativi, permettono la realizzazione e l'utilizzo dei Digital Twin (gemelli digitali dei beni immobili e mobili, dell'impiantistica, della sensoristica, ecc.) atti a una completa gestione del Patrimonio Digitale dello Stato gestito dall'Agenzia.

In questa ottica sono state avviate le prime sperimentazioni di progetti che prevedono elaborazioni di dati raccolti da sensoristica IoT (ambientali, di occupazione dell'edificio, sui consumi elettrici, sui rifiuti prodotti,

sul comfort percepito da chi occupa l'immobile), anche per supportare azioni di manutenzione predittiva. L'interoperabilità e la trasparenza sono, in questi processi, elementi chiave per sviluppare strumenti e competenze che possano assicurare qualità, accessibilità, fruibilità, rilascio, riutilizzabilità dei dati pubblici in modo da renderli disponibili per gli utenti dell'Agenzia del Demanio, per le PA e per il territorio. Parlare di edifici sostenibili significa andare oltre il concetto di automazione dell'immobile. Non si tratta solo di realizzare edifici intelligenti in grado di assicurare una migliore gestione della sicurezza e dell'efficiamento energetico, ma edifici cognitive evoluti che garantiscano benefici per il comfort, la salute, la qualità della vita, la sicurezza e la resilienza ai cambiamenti climatici. Il digitale è quindi uno strumento di supporto per la selezione degli investimenti sostenibili, che sulla base della costruzione, l'analisi e l'interpretazione di set di dati ESG consente la riduzione del costo del capitale e del rischio aziendale, portando a una maggiore efficienza operativa e una migliore reputazione aziendale. La tecnologia può aiutare a monitorare non solo i consumi energetici, in un'ottica di contenimento dei costi, ma anche sensibilizzare gli utenti e i consumatori sulle implicazioni ambientali e sociali dei loro comportamenti, incoraggiandoli a fare scelte più sostenibili.

Importante, quindi, è il passaggio dalla raccolta delle informazioni del bene fisico alla gestione digitale dello stesso (fascicolo digitale) fino a giungere a un modello completamente digitale (identità digitale del patrimonio) con l'obiettivo di garantire all'Agenzia, agli stakeholder e alle altre istituzioni interessate l'accesso a informazioni e dati di qualità, sempre più aggiornati e interoperabili. Tutto ciò attraverso un uso consapevole, pragmatico ed etico delle tecnologie disponibili, dal BIM alle mappature satellitari, dall'intelligenza artificiale ai Big Data fino ai Digital Twin, promuovendo collaborazioni di ampio respiro con università, centri di ricerca e tutti gli attori pubblici del mondo tecnologico.

In questo processo sono fondamentali due valori: le competenze e la pianificazione. È necessario, in particolare, investire nell'aggiornamento e nell'attrazione di nuove competenze. Per questo l'Agenzia ha iniziato a lavorare per promuovere corsi di alto profilo formativo e master per la pianificazione della gestione e degli interventi immobiliari pubblici affinché i tecnici delle varie istituzioni abbiano le competenze adeguate e aggiornate per favorire il dialogo con tutti i soggetti coinvolti e possano essere efficaci ed efficienti nella gestione operativa ed esecutiva.

## 2. I grandi interventi e le principali linee d'azione

### 2.1 Interventi su grandi compendi pubblici per la rigenerazione urbana e il miglioramento della qualità del tessuto sociale e ambientale

Nel corso dell'ultimo biennio, l'Agenzia del Demanio, stazione appaltante qualificata ai sensi dell'art. 38 del Codice dei Contratti Pubblici (art. 16 bis, c. 8 del DL 146 del 2021), ha avviato un piano di interventi sul patrimonio dello Stato che include iniziative di rigenerazione urbana, di rifunzionalizzazione e valorizzazione di vaste aree, di complessi edilizi e di compendi abbandonati, spesso ubicati all'interno di importanti contesti territoriali che si caratterizzano oggi come "vuoti urbani".

Il programma degli interventi punta a rispondere prioritariamente ai fabbisogni logistici delle pubbliche amministrazioni, alla riduzione dei canoni di locazione passiva, al contenimento dei consumi e dei costi di gestione degli immobili e a incrementare la produzione di energia da fonti rinnovabili. Rappresenta, al contempo, un'occasione straordinaria per la "rigenerazione" dei tessuti urbani, la riqualificazione ambientale e sociale dei territori sui quali insistono, la riduzione del consumo di suolo.

In tale ambito si inserisce la collaborazione con il Ministero della Giustizia, grazie alla quale sono state avviate numerose iniziative di rifunzionalizzazione e recupero di grandi complessi immobiliari abbandonati, tra cui il compendio carcerario situato nel centro della città di Perugia, l'area dell'ex Stabilimento di Veicoli Corazzati (Sta.Ve.Co.) di Bologna e il recupero, atteso da oltre 20 anni, delle caserme Milano e Capozzi di Bari per le quali di recente sono state avviate le attività di demolizione.



Gli interventi per conto del Ministero della Giustizia rappresentano appena il 2% degli oltre 500 interventi già avviati a carico del Bilancio dell'Agenzia e finanziati in parte da Amministrazioni esterne.

Rispetto a maggio 2021, il processo di riqualificazione e rigenerazione urbana del patrimonio edilizio statale ha registrato un'accelerazione significativa, con un notevole incremento del numero di interventi e del valore degli investimenti. Le operazioni principali, per valore e impatto sui territori, interessano l'intero territorio nazionale come evidenziato anche dalla tabella seguente che riepiloga alcune delle maggiori iniziative in corso.

### Maggiori interventi edilizi e di rigenerazione urbana in corso

NORD				CENTRO				SUD			
INTERVENTO	Area (mq)	S.U.L.* (mq)	€ (M)	INTERVENTO	Area (mq)	S.U.L.* (mq)	€ (M)	INTERVENTO	Area (mq)	S.U.L.* (mq)	€ (M)
<b>BOLOGNA</b> ex Area Sta.Ve.Co.	150.000	58.000	277	<b>ROMA</b> Viale America	-	73.000	210	<b>BARI</b> Parco della Giustizia	150.000	105.000	405
<b>TORINO</b> Caserma Amione	27.700	49.000	211	<b>PERUGIA</b> ex Carceri	-	26.000	123	<b>SASSARI</b> ex Carcere S. Sebastiano	14.000	20.000	77
<b>PAVIA</b> ex Arsenale	107.000	30.000	155	<b>FIRENZE</b> Caserma Perotti	56.000	38.000	113	<b>TARANTO</b> Parco della Giustizia (1° lotto)	58.000	27.000	70
<b>MILANO</b> ex Area Pagano	31.000	33.000	117	<b>ROMA</b> Viale Boston	-	31.000	94	<b>CAGLIARI</b> ex Carcere Buoncammino	-	15.000	65
<b>UDINE</b> Caserma Cavarzerani	159.000	30.000	100	<b>ROMA</b> Via dell'Arte	45.000	37.000	80	<b>CAGLIARI</b> Via Simeto	29.000	21.500	60
<b>COMO</b> Caserma De Cristoforis	17.000	20.000	60	<b>ROMA</b> Tor Vergata Città dello Sport	480.000	-	70	<b>BENEVENTO</b> Caserma Pepicelli	41.300	37.000	58
<b>VERONA</b> Caserma S. Bernardino	20.000	19.000	60	<b>FIRENZE</b> Palazzo Buontalenti	-	15.000	50	<b>CASERTA</b> Caserma Tescione	83.600	26.000	56
<b>RIMINI</b> Caserma Giulio Cesare	70.000	22.000	59	<b>CHIETI</b> Caserma Berardi	25.000	21.000	50	<b>CATANZARO</b> Sede V.V.F.	50.000	14.800	47
<b>BRESCIA</b> Caserma Papa	39.000	16.000	59	<b>CAMERINO</b> Casermette	56.000	12.000	30	<b>TRANI</b> Palazzo Carcano	2.300	5.200	21
<b>BRESCIA</b> Caserma Randaccio	9.700	13.000	56	<b>ROMA</b> Via Barberini	-	4.600	22	<b>CALTANISSETTA</b> Caserma Franco	16.000	10.000	46
<b>ROVIGO</b> Caserma Silvestri	32.000	12.000	44	<b>LIVORNO</b> Padiglione Picchetto	-	7.000	20	<b>REGGIO CALABRIA</b> Cas. Manganelli	-	13.000	32
<b>BOLOGNA</b> Caserma Gucci	17.000	19.000	44	<b>CIVITAVECCHIA</b> Caserma Stegheer	4.200	4.800	14	<b>CATANZARO</b> Via Crispi	-	4.300	18

\* Superfici Utili Lorde (escluso i vani tecnici)

Il piano degli interventi offre l'opportunità di avviare processi di rigenerazione e di riconnessione del tessuto urbano, destinati a produrre una nuova qualità delle relazioni, sociali e funzionali, fra le comunità, gli operatori e l'intero ambiente circostante, con attenzione particolare agli aspetti di sostenibilità ambientale, di valorizzazione, tutela, riuso e recupero di beni storico-artistici e di particolare pregio culturale.

Nella città di Roma è stata avviata, ad esempio, una prima rifunzionalizzazione della "Città dello Sport" di Tor Vergata, un'area di circa 48 ettari che rappresenta una tra le più grandi opere incompiute in Italia negli ultimi 15 anni. In accordo con Roma Capitale, e nelle more di conoscere la destinazione funzionale finale del sito (candidato ad ospitare Expo 2030), è in corso la realizzazione di alcune iniziative in vista del Giubileo della Chiesa Cattolica del 2025. L'area verrà resa fruibile alla cittadinanza grazie a interventi manutentivi eseguiti sull'intero complesso, in particolare sulla vela esistente, alla creazione di aree verdi attrezzate, idonee a ospitare grandi eventi e alla realizzazione di un'arena all'aperto. Si andrà così a concretizzare un'importante operazione di rigenerazione urbana, grazie alla riconnessione con l'università e con i centri di ricerca circostanti di un'area limitrofa ai due quartieri, Torre Angela e Tor Bella Monaca, dove risiede la popolazione della capitale mediamente più giovane e a più basso reddito.

Oltre agli interventi già inseriti nei Piani di investimento, sono in fase di studio numerose altre iniziative. Un esempio è il compendio dell'ex stabilimento 8° Cerimant di Tor Sapienza a Roma che dispone di un'area di circa 23 ettari occupati oggi solo per una modesta porzione. Il progetto allo studio ne prevede la trasformazione in un grande polo di attrazione culturale e sociale che consenta da un lato la valorizzazione dei contenuti storici, artistici e culturali del sito attraverso la rilettura degli originari tracciati della ferrovia e delle speciali tecnologie costruttive che lo caratterizzano, dall'altro di conferire al complesso una nuova centralità urbana attraverso l'apertura dello stesso all'intera collettività. Le caratteristiche dimensionali e logistiche del sito rendono infatti possibile prevedere al suo interno lo svolgimento di svariate funzioni quali uffici, incluse iniziative innovative di co-working, archivi, poli museali, verde pubblico e spazi di condivisione per il cittadino.

In molti dei progetti avviati, inoltre, si prevede l'adozione di modelli e iniziative di uso temporaneo del

bene pubblico (*Temporary use*), al fine di rendere rapidamente fruibili aree e edifici, nelle more che si completi l'intero processo di rigenerazione (progettazione, autorizzazioni, esecuzione e consegna delle opere). Si tratta di iniziative che fanno uscire il bene pubblico dallo stato di abbandono e lo restituiscono alla collettività grazie all'attivazione, in tempi brevi, di funzioni temporanee utili, tra cui spazi di co-working, mostre, esperienze di realtà aumentata, centri per la valorizzazione del Made in Italy, aree per l'educazione, la didattica, la formazione e l'informazione.

## 2.2 Prevenzione del rischio sismico, performance energetiche

### Rischio sismico e performance energetiche: un approccio organico e unitario

Al fine di migliorare la conoscenza del patrimonio gestito e per indirizzare correttamente le strategie e le azioni sui fabbricati, l'Agenzia del Demanio ha avviato, a partire dal 2019, una intensa attività di acquisizione di informazioni e di dati tecnici sugli immobili attraverso una grande campagna di rilievi e indagini sui complessi finalizzata a:

- valutare gli aspetti connessi alla prevenzione al rischio sismico degli edifici
- ottenere la diagnosi energetica
- realizzare i modelli informativi digitali (BIM).

Ad oggi sono stati interessati dalla campagna di rilievo, di indagine e audit, oltre 2.700 fabbricati in uso governativo che riguardano in particolare quelli ubicati nelle aree maggiormente critiche dal punto di vista degli aspetti sismici (classifica in zona sismica 1 e 2, Area Cratere Sisma 2016, Calabria, Campania, Sicilia, Friuli) e gli immobili strategici.

In esito ai risultati degli audit e sulla base del rischio di vulnerabilità sismica e delle criticità strutturali emerse, i servizi di ingegneria affidati sono stati completati con la realizzazione dei progetti di fattibilità tecnico-economica e sono state avviate le attività finalizzate all'esecuzione degli interventi di miglioramento e adeguamento sismico.

In parallelo, anche al fine di realizzare interventi organici e unitari, il piano degli investimenti 2023-2025 ha focalizzato l'attenzione sul tema delle performance energetiche dei fabbricati, prevedendo iniziative per la produzione di energia da fonti rinnovabili quali, ad esempio l'installazione di sistemi integrati di pannelli fotovoltaici.

Al fine di consentire interventi unitari anche in relazione al programma "PREPAC" (Programma Efficientamento Pubblica Amministrazione Centrale), in virtù della modifica normativa di cui all'art. 5 co. 8 D.Lgs. 102/2014 modificata dall'art. 19 co. 1 D.L. 17/2022, l'Agenzia del Demanio ha assunto il ruolo di Stazione Appaltante per una parte degli interventi.

Pertanto, oltre agli obiettivi di miglioramento e adeguamento sismico degli edifici, in coerenza con le rispettive classi d'uso, saranno perseguiti contestualmente quelli finalizzati alla riduzione dei consumi energetici grazie al ricorso a fonti di energia rinnovabile e interventi di efficientamento energetico che, congiuntamente all'avvio di ulteriori iniziative in tema di riqualificazione del patrimonio pubblico, porterà a una riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub> pari a circa 54.000 tonnellate all'anno.

Complessivamente, sono stati pianificati e avviati, a valere sulle risorse previste dalla legge di Bilancio 2017, circa 200 interventi per un importo complessivo dei quadri economici pari a circa 500 milioni di euro destinati a migliorare nei compendi dello Stato interessati gli standard di prevenzione al rischio sismico e di performance energetica.

### Ricostruzione post sisma 2016

Oltre alle iniziative di prevenzione al rischio sismico poste in essere in esito alla campagna di indagini, l'Agenzia del Demanio è stata chiamata a contribuire agli interventi di ricostruzione conseguenti agli eventi sismici del 2016 che hanno provocato, come noto, enormi danni in oltre cento comuni dell'Italia centrale e che hanno interessato svariati compendi del patrimonio immobiliare pubblico.

Nel 2021, infatti, con l'Ordinanza Speciale n. 27/2021 del Commissario Straordinario del Governo per la Ricostruzione Sisma 2016, è stato conferito all'Agenzia del Demanio il ruolo di soggetto attuatore di interventi di riparazione, ripristino, demolizione e ricostruzione di immobili pubblici di proprietà dello Stato.

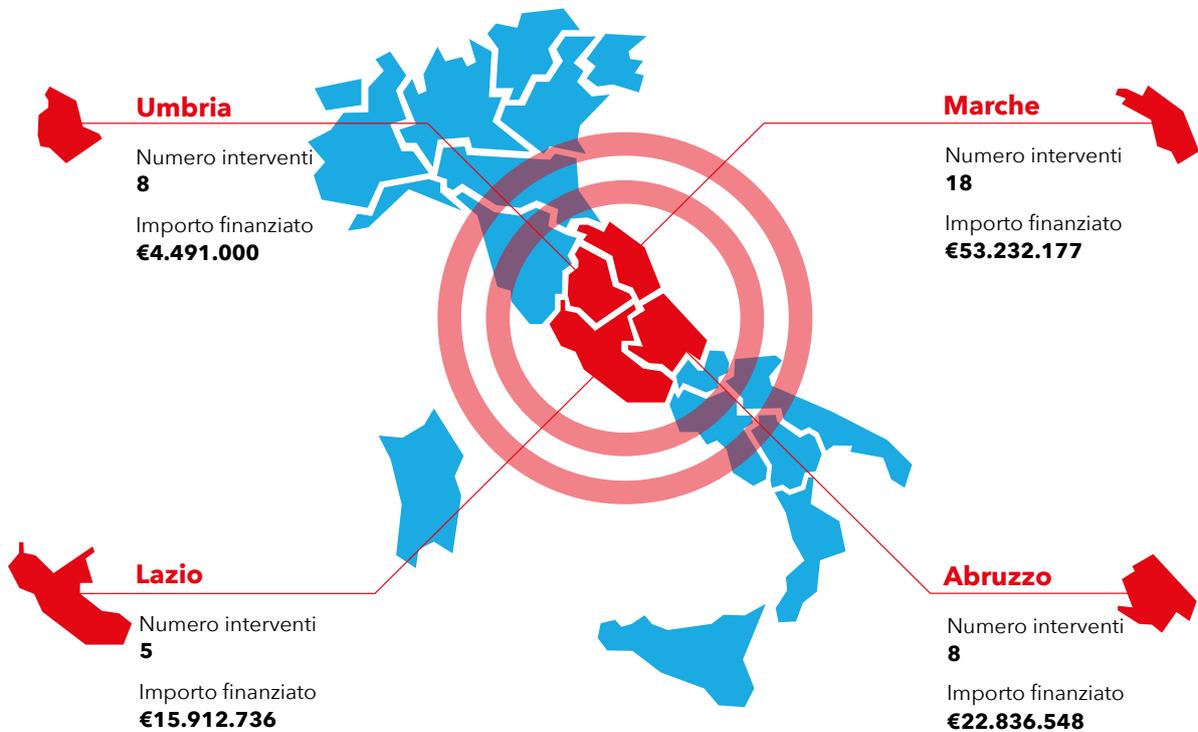
Al fine di supportare le attività dell'Agenzia del Demanio, è stato costituito, all'interno della Struttura per

la Progettazione, il "Polo Sisma" che affianca le Direzioni del Demanio, in sinergia con la struttura del Commissario Straordinario del Governo per la Ricostruzione Sisma 2016.

A oggi, sono in corso le procedure finalizzate all'affidamento di 39 interventi di ricostruzione di cui all'Ordinanza Speciale 27/2021 per un valore di circa 100 milioni di euro; tutti gli interventi hanno come obiettivo comune non solo la ricostruzione degli immobili danneggiati o distrutti, ma anche la rigenerazione del tessuto sociale ed economico dei territori devastati.

Recentemente è stata attivata una nuova collaborazione con il Commissario Straordinario del Governo per la ricostruzione nei territori dell'isola d'Ischia interessati dall'evento sismico del 21 agosto 2017.

<b>INTERVENTI FINANZIATI CON ORDINANZA SPECIALE 27/2021</b>	<b>39</b>	
<b>IMPORTO FINANZIATO</b>	<b>€96.472.461*</b>	<small>*Importo comprensivo di co-finanziamenti dell'Agenzia del Demanio e di altre Amministrazioni interessate</small>
<b>ANNO PREVISIONE FINE INTERVENTI</b>	<b>2025</b>	



**Progetto "Quirinale 5.0"**

Tra le iniziative di maggior rilievo che compendiano gli elevati standard raggiunti dall'Agenzia del Demanio in ambito di riqualificazione sismica, energetica e BIM si segnala quella avviata sulle proprietà della Presidenza della Repubblica e, in particolare, sul Palazzo del Quirinale.

Tale procedura, curata dall'Agenzia del Demanio in coerenza con un Accordo di collaborazione sottoscritto con il Segretariato Generale della Presidenza, prevede l'adozione di soluzioni fortemente innovative finalizzate al perseguimento dei più elevati livelli di sicurezza, sostenibilità ambientale ed efficienza energetica. Per questa iniziativa è stato innalzato il livello di qualità di rilievo e conoscenza digitale degli asset, anche al fine di generare possibili interazioni e iniziative future con il Ministero della Cultura e le università, e affrontare, con una nuova consapevolezza e attenzione, gli straordinari contenuti del patrimonio storico-ar-

tistico del Paese, come quelli presenti nel prestigioso patrimonio in uso alla Presidenza della Repubblica, in direzione di nuove frontiere e percorsi divulgativi, culturali e formativi.

### La reingegnerizzazione del Sistema Accentrato delle Manutenzioni

L'Agenzia del Demanio, dopo un'accurata analisi degli esiti del Sistema Accentrato delle Manutenzioni, noto come Manutentore Unico (istituito e regolamentato con il D.L. n. 98/2011, art. 12 e il successivo Decreto interministeriale 8/10/2012), ha avviato un programma di reingegnerizzazione dell'intero processo per migliorarne l'impianto, anche attraverso modifiche e interventi normativi, finalizzato a risolvere le criticità in termini di programmazione, tempistiche e qualità degli interventi.

Già oggi diverse amministrazioni stanno beneficiando dei miglioramenti del nuovo processo del Manutentore unico in particolare riguardo a:

- **Programmazione:** introduzione della modalità di pianificazione triennale e individuazione dettagliata degli interventi e delle priorità; automazione a sistema di apposite "schede intervento" da compilare da parte delle Amministrazioni richiedenti da correlare ai fascicoli digitali degli immobili;
- **Tempi:** riduzione di 12 mesi dei tempi di elaborazione del piano degli interventi;
- **Accordi Quadro Lavori:** gli Accordi Quadro per i lavori sono finalizzati ad individuare operatori secondo criteri di qualità e non solo economici;
- **Accordi Quadro Progettazione:** è stato previsto per la prima volta un sistema di Accordi Quadro per la progettazione per disporre di una lista di operatori economici per affidare rapidamente la progettazione;
- **Piattaforme digitali:** piattaforme integrate per seguire gli interventi dalla fase della programmazione a quella della realizzazione per alimentare il fascicolo digitale dell'immobile;
- **Stazioni Appaltanti diversificate:** diversificazione e ampliamento del novero delle Stazioni Appaltanti impegnate nel processo grazie alla previsione di cui all'art.9 del D.L.68/2022, commi 7a) e 7b) convertito con L.108/2022 per un sistema Manutentore Unico maggiormente efficace ed efficiente attraverso:
  - **esecuzione diretta delle amministrazioni utilizzatrici** degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di importo lavori inferiore a 100.000 euro con alleggerimento del lavoro dei Provveditorati;
  - **forme di coordinamento e razionalizzazione tra gli interventi** del Sistema Accentrato del Manutentore Unico e altri interventi (messa a norma degli impianti, prevenzione incendi, altri programmi Agenzia del Demanio) con riduzione dei costi, dei tempi e dei disagi per le amministrazioni usuarie.

## 2.3 Gli immobili pubblici per la produzione di energia pulita e la creazione di comunità energetiche

Favorire il processo di transizione energetica è parte centrale dell'azione definita dalle politiche europee del Green Deal, del Next Generation EU e del REPowerEU, in aderenza agli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU.

In tale cornice, e in coerenza con la propria missione, l'Agenzia del Demanio, oltre alle iniziative già avviate, sta procedendo alla definizione di un Piano per la Transizione Energetica finalizzato a contribuire agli impegni assunti dall'Italia nell'ambito del Piano REPowerEU in termini di decarbonizzazione e resilienza energetica nazionale.

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 CO<sub>2</sub> 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.).

Sono stati già individuati numerosi interventi su tutto il territorio nazionale che attuano tali linee d'azione. In questo contesto si inserisce anche la possibilità per l'Agenzia del Demanio di costituire comunità energetiche ai sensi dell'art. 16 del DL 16/2023 convertito con modificazioni dalla Legge 41/2023. Sulle comunità energetiche non vi è nel Paese una consolidata sperimentazione, sono molti i soggetti coinvolti e le funzioni operative necessarie a una realizzazione compiuta degli interventi, e si dovrà procedere per pilot, studiando al contempo le modalità operative più celeri ed efficaci per la totalità degli interventi realizzabili e gli strumenti giuridici idonei tra cui il partenariato pubblico-privato.

Il recupero in chiave di produzione di energia sostenibile di questi asset, attualmente improduttivi e non destinabili alla messa a reddito né a trasferimenti agli enti locali, costituisce una importante leva per generare significativi impatti positivi sull'ambiente e ridurre la spesa dello Stato per il consumo di energia.

Tra le iniziative in materia di efficientamento energetico va citato, come progetto pilota innovativo, quello in corso su Palazzo delle Finanze, sede del MEF. L'intervento, ormai in fase conclusiva, prevede la sostituzione degli obsoleti ed energivori impianti di raffrescamento e condizionamento con sistemi tecnologicamente avanzati e orientati a una corretta gestione dei fabbisogni energetici. Per lo stesso immobile è stata avviata una iniziativa di *project financing* sulla base di un progetto per un sistema integrato di pannelli fotovoltaici. Sempre nell'intento di raccogliere le sfide legate al particolare momento di sviluppo del Paese, l'Agenzia del Demanio sta focalizzando la propria strategia di approccio al mercato e agli operatori tecnici, strutturando le potenzialità degli strumenti di affidamento offerti dal Codice dei Contratti, tra cui gli accordi quadro di servizi di ingegneria e architettura, concorsi di progettazione, partenariato all'innovazione. Il vantaggio è duplice: generare un impatto positivo e di accelerazione sulle attività più complesse, al tempo stesso attivare un processo di crescita delle competenze professionali delle risorse umane attraverso l'acquisizione dal mercato di know-how tecnico e gestionale, a vantaggio dell'Agenzia del Demanio e di tutte le Amministrazioni centrali e territoriali.

## 2.4 Verso un nuovo modello di ufficio pubblico

L'Agenzia del Demanio ha avviato lo sviluppo di un nuovo modello di ufficio pubblico che risponde alle trasformazioni dell'organizzazione dell'attività lavorativa e predisposto linee guida di indirizzo alla progettazione dell'ufficio pubblico, per elevare lo standard verso modelli più innovativi.

Sono tre i fattori di cambiamento che sottendono tale necessità.

Il primo riguarda la diffusione del lavoro agile dopo la pandemia da Covid-19 come modalità di lavoro non solo emergenziale, ma alternativa alle attività svolte in ufficio. Se ne sono apprezzati i possibili vantaggi in termini di risparmi sui costi degli spazi fisici, di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> dovuta ai minori spostamenti nel presupposto che non venga penalizzata l'efficienza, laddove accompagnato da un miglioramento dell'organizzazione dei processi. Si aggiungono per i dipendenti la riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento, il miglioramento di conciliazione dei tempi di vita.

Il secondo elemento riguarda la possibilità di una maggiore accessibilità al lavoro per le persone con disabilità. Nel progettare un nuovo luogo o uno spazio ad uso ufficio si considera anche la compatibilità con persone che hanno ridotte capacità motorie, fisiche, sensoriali o psicologico-cognitive superando gli approcci tradizionali basati su 'soluzioni speciali' adottando approcci progettuali universali (*Design for all*) che mirano alla realizzazione di luoghi destinati a tutti i tipi di utenti.

Il terzo elemento riguarda un rinnovato rispetto verso la natura e l'ambiente. Il tema della sostenibilità ambientale, l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) e le certificazioni volontarie inducono ad applicare soluzioni di risparmio energetico e a impegnarsi ogni giorno nella ricerca di soluzioni tecniche e

tecnologiche sempre più rispettose dell'ambiente. L'approccio metodologico che ne consegue in ambito progettuale è una concezione olistica di ufficio pubblico e dei suoi spazi d'uso. Per ripensare l'ambiente di lavoro l'Agenzia del Demanio ha orientato le proprie strategie progettuali verso un modello che metta al centro le persone, i dipendenti e gli utenti, le modalità di accesso al luogo di lavoro, di utilizzo degli spazi, di movimento e condivisione degli ambienti.

Da questi fattori derivano una serie di criteri per la progettazione. In primo luogo, l'ufficio pubblico dovrà presentarsi accessibile agli utenti dal punto di vista infrastrutturale e ciclopedonale, dovrà offrirsi alla città con un'immagine di edificio rinnovato e innovativo. Al suo interno gli spazi dovranno essere rifunzionalizzati in relazione alle nuove esigenze: siamo di fronte al passaggio da uno schema distributivo di tipo rigido e chiuso verso un layout polifunzionale aperto, flessibile, libero. Questa trasformazione è evidente nel classico esempio di un corridoio di connessione che distribuisce le varie stanze dell'ufficio che viene aperto verso spazi di lavoro diversi, in linea con le nuove esigenze lavorative e individuali, dove le aree connettive vengono usate come luoghi di condivisione, di confronto e di socializzazione.

Gli ambienti di lavoro devono apparire maggiormente diversificati: agli spazi prettamente operativi (scrivanie e postazioni individuali) si affiancano spazi più informali e di supporto alle attività lavorative (sale per il *co-working*, spazi creativi per il *brainstorming*, spazi di appoggio per riunioni). Laddove possibile potranno essere progettati anche spazi lavorativi esterni, per il benessere psico-fisico dei lavoratori, e spazi *family friendly* per consentire ai neogenitori di lavorare conciliando le esigenze familiari.

Sul fronte "Green building" e "Smart building", l'Agenzia del Demanio è il primo ente pubblico ad avere avviato progetti pilota per una nuova concezione dell'ufficio pubblico: lo *smart building model* si dota di sistemi innovativi basati sulla natura (*Nature Based Solution*) e viene applicato per la prima volta agli uffici del Compendio di S. Andrea al Quirinale a Roma. L'intervento, denominato "*Trees inside the building*", attualmente in fase di progettazione, mira a creare una continuità fisica e visiva tra l'esterno e l'interno dell'edificio, realizzando una simbiosi fra il luogo di lavoro e il paesaggio naturale, orientato alla riduzione dei consumi energetici attraverso l'adozione di illuminazione ad alta efficienza, tecnologia di aereazione naturale, energia solare, riciclo dell'acqua.

Oltre all'iniziativa pilota sulla sede dell'Agenzia di Milano, citata nel paragrafo 1.2, vi è anche quella avviata sulla sede di Ancona. In questo caso la necessità di eseguire interventi di adeguamento sismico è diventata un'opportunità per trasformare l'immobile in uno *smart building*. L'impiego della tecnologia *Digital Twin* consentirà, inoltre, di realizzare, attraverso la sensoristica installata, un prototipo per il monitoraggio della *performance* prestazionale dell'edificio in tempo reale.

## 2.5 Residenze universitarie: un intervento a carattere strutturale

L'Agenzia del Demanio svolge un ruolo propulsivo e di facilitatore nell'attivazione di iniziative di valorizzazione del patrimonio immobiliare statale non destinabile per usi governativi, operando in sinergia con i soggetti istituzionali interessati. A tal riguardo il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha impresso un'ulteriore accelerazione alle iniziative di riqualificazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico strumentali al raggiungimento degli obiettivi di crescita del Paese, di rilancio degli investimenti pubblici e di attuazione delle strategie di sostenibilità, innovazione, transizione digitale e rigenerazione urbana.

Un ambito strategico di intervento individuato dal PNRR è quello rivolto al mondo accademico, sia attraverso il rafforzamento delle infrastrutture per la didattica e la ricerca sia di incremento dell'*housing* universitario, per risolvere il problema della carenza di alloggi per studenti fuori sede.

A tale riguardo, l'Agenzia del Demanio ha individuato tra gli immobili statali non destinabili a usi governativi, un possibile portafoglio di beni idonei a residenze universitarie (Riforma 1.7 "Alloggi per gli studenti e riforma della legislazione sugli alloggi per studenti" della Missione 4 componente 1 del PNRR) d'intesa con le Università statali, al fine di valutare possibili iniziative congiunte. Sono stati quindi individuati una serie di immobili idonei alla realizzazione di residenze universitarie, in accordo con le università statali e con gli Enti territoriali interessati, con particolare riferimento alle città che presentano i fabbisogni più urgenti, rilevati dalle ricognizioni ufficiali del Ministero dell'Università e della Ricerca. Si tratta, in particolare, di 28 immobili dello Stato che possono portare un incremento tra i 5.000 e i 6.000 posti e che necessitano,

nella maggior parte dei casi, di finanziamenti per gli interventi di riqualificazione. Allo stato attuale, tre iniziative (l'ex Clinica Chirurgica a Genova, la Casa Professa ex Gesuitica a Palermo e l'ex Caserma Manfredini a Cremona) sono completamente finanziate, mentre quattro (ex Caserma Pepe Bellemo a Venezia, Complesso denominato Tettoie Nuove a Pavia, Arsenale Esercito a Napoli Fuorigrotta, Mulino Barducci a Caserta) sono già in fase di progettazione definitiva e in attesa degli esiti del bando (D.M. 30 novembre 2021 n.1257 del MUR) per il cofinanziamento fino al 75%. Altri 13 immobili sono stati candidati all'avviso di cui al Decreto MUR n. 469 del 12-05-2023, in attuazione della Riforma 1.7 del PNRR.

L'Agenzia del Demanio ha sottoscritto a maggio due protocolli di intesa interistituzionale con il Comune di Bologna per la riqualificazione delle ex caserme STA.MO.TO e Perotti che prevedono la realizzazione di nuovi alloggi per studenti in una delle città in cui si registra il maggiore fabbisogno non soddisfatto. Un simile accordo è in via di definizione per la ex Manifattura Tabacchi a Torino e la ex Caserma Ten. Magrone a Bari.

Per garantire omogeneità nelle progettazioni e ripetibilità di modelli negli interventi su tutto il territorio nazionale, sono in corso di predisposizione le linee guida per la progettazione dell'housing universitario, nell'ambito di una convenzione sottoscritta tra l'Agenzia e l'Università Federico II di Napoli. Si riporta di seguito la mappatura degli immobili dello Stato da destinare a residenze universitarie.

### Ricognizione immobili dello Stato idonei per housing universitario



1. Ex Manifattura Tabacchi\*, Torino
2. Ex Clinica Chirurgica, Genova
3. Ex Clinica Dermatologica\*, Genova
4. Orto botanico\*, Genova
5. Ex Caserma IV Novembre, Monza
6. Complesso denominato Tettoie Nuove (parte), Pavia
7. Ex Caserma Manfredini, Cremona
8. Ex Carcere San Biagio\*, Vicenza
9. Ex Caserma Pepe Bellemo, Venezia
10. Ex Caserma Jacopo dal Verme (parte)\*, Piacenza
11. Ex Convento Eremitani\*, Parma
12. Ex Caserma Stamoto, Bologna
13. Ex Caserma G. Perotti, Bologna
14. Ex Caserma Gamberini\*, Ozzano dell'Emilia (Bologna)
15. Ex Caserma Monti\*, Forlì
16. Sede dell'Ute e della Direzione provinciale del Tesoro\*, Vico Alto (Siena)
17. Caserma San Bernardo, Perugia
18. Ex Compensorio Caira\*, Cassino (Frosinone)
19. Mulino Barducci, Caserta
20. Arsenale Esercito Napoli-Fuorigrotta, Napoli
21. Ex Ospedale Psichiatrico Giudiziario, Napoli
22. Ex Caserma Canzanella, Napoli
23. Ex Caserma Ten. Magrone (parte), Bari
24. Ex Ospedale militare Bonomo (parte)\*, Bari
25. Casa Professa ex Gesuitica (porzione A), Palermo
26. Casa Professa ex Gesuitica (porzione B)\*, Palermo
27. Hotel San Paolo, Palermo
28. Ex Caserma Moccagatta\*, Catania

\* Immobili candidati all'avviso di cui al Decreto MUR n. 469 del 12-05-2023, in attuazione della Riforma 1.7 del PNRR

## Dettaglio degli impatti derivanti dall'attuazione dei programmi di investimento previsti dal Piano

### Strategie

-  **Qualità progettuale**
-  **Tecnologie innovative digitali**
-  **Recupero aree dismesse e vuoti urbani**
-  **Sostenibilità**



### Obiettivi

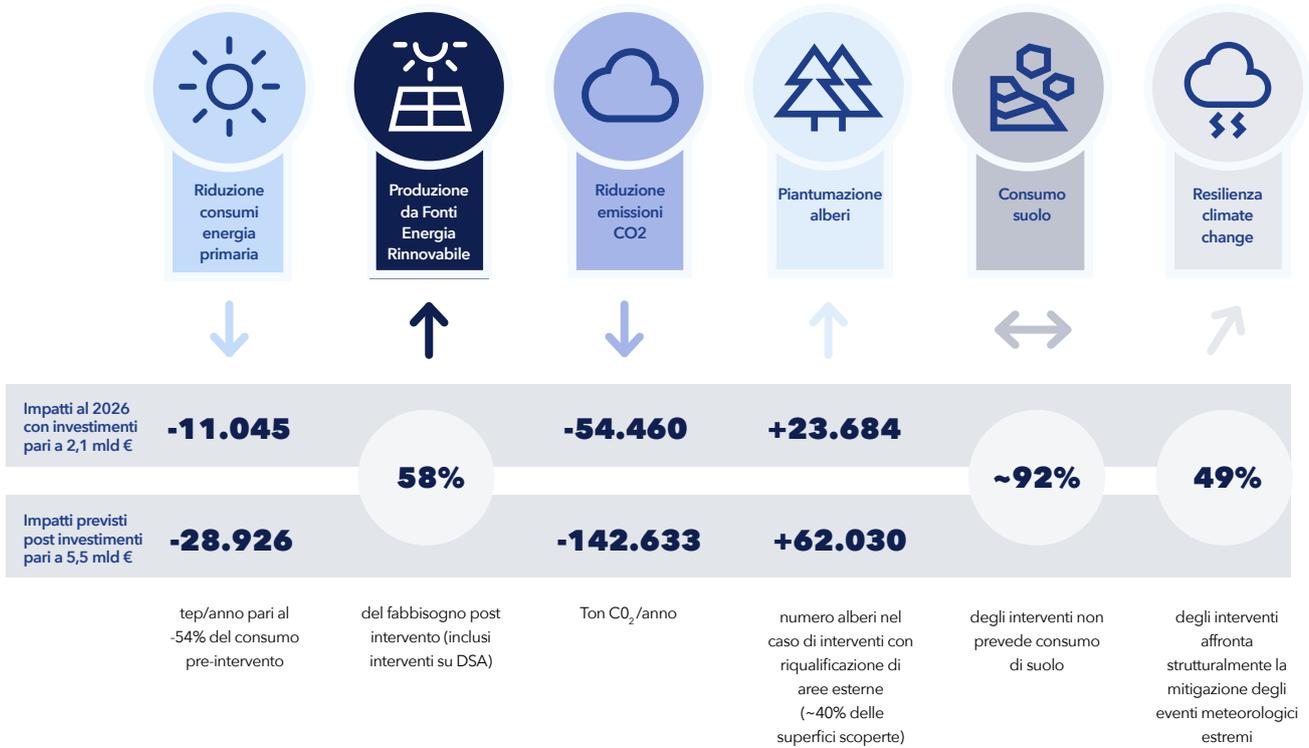
<b>€</b> <b>2,1</b> MILIARDI DI € VALORE DEGLI INTERVENTI REALIZZATI	<b>MQ</b> <b>5</b> MILIONI DI MQ RIQUALIFICATI
<b>€</b> <b>126</b> MILIONI DI € RISPARMI PER EFFETTO DEL PIANO	<b>€</b> <b>2,2</b> MILIARDI DI € INCREMENTO SUL PORTAFOGLIO*

\* Elaborazione ottenuta dal dato medio O.M.I. (Osservatorio Mercato Immobiliare, rapporto immobiliare maggio 2022), che tiene conto di un valore al mq. per uffici pari a €1.300. L'incremento di valore sul portafoglio di €2,2 miliardi si ottiene sottraendo dal valore medio potenziale del portafoglio (€ 6,5 mld, pari a 1.300 €/mq. moltiplicato per 5 milioni di mq. riqualificati) l'importo degli interventi realizzati (€ 2,1 mld) e il relativo valore di libro (€ 2,2 mld).

## Indicatori ESG - impatti sociali e di governance

 Tutela valenza culturale e qualità architettonica	 Miglioramento condizioni fruizione e uso spazi	 Comfort termico	 Riutilizzo manufatti dismessi	 Livello innovazione funzionamento edificio	 Pesatura delle posizioni
Impatti al 2026 con investimenti pari a 2,1 mld€ <b>85%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>89</b>	<b>81%</b>	<b>90%</b>
degli interventi prevedono azioni di valorizzazione e tutela	degli interventi prevedono un migliorato assetto strutturale che consente di lavorare in modo sano, agile e innovativo	degli interventi prevedono condizioni di benessere termoisolometrico superiori rispetto ai minimi di legge	gli interventi contribuiscono alla riqualificazione dell'area attraverso il riutilizzo di manufatti dismessi	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	pesatura posizioni per garantire un'equa valorizzazione delle risorse

## Indicatori ESG - impatti ambientali certificati



Sede legale

Via Barberini, 38 - 00187 Roma

Codice Fiscale e Partita Iva 06340981007

Direzione Generale

Via Barberini, 38 - 00187 Roma

[agenziademanio@pce.agenziademanio.it](mailto:agenziademanio@pce.agenziademanio.it)

