

La seduta comincia alle 15,45.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

Audizione del direttore generale dell'Agenzia del demanio.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sullo stato di attuazione della riforma dell'amministrazione finanziaria, l'audizione del direttore generale dell'Agenzia del demanio.

Ringrazio l'architetto Spitz e i suoi collaboratori per avere accettato l'invito a questa audizione, che ci consentirà di conoscere lo stato dell'arte riguardo all'avvio del nuovo assetto delle strutture dell'amministrazione finanziaria con particolare riferimento all'Agenzia del demanio che, precedentemente, era incardinata nel Dipartimento del territorio, costituendone una direzione centrale e, successivamente, per effetto della riforma intervenuta qualche tempo fa, è divenuta una autonoma struttura. Invito l'architetto Spitz ad illustrarci una panoramica delle problematiche e degli aspetti innovativi di tale struttura.

ELISABETTA SPITZ, *Direttore generale dell'Agenzia del demanio*. Innanzitutto, vi ringrazio per l'opportunità, che ci è stata offerta, di illustrare le principali attività che hanno caratterizzato il primo anno di attività dell'Agenzia del demanio ed alcuni tra i risultati finora raggiunti. L'illustrazione che mi accingo a svolgere contiene anche alcuni spunti di riflessione, formulati sulla base della concreta esperienza

operativa, che possono aiutarci a definire meglio le potenzialità di sviluppo di questo interessante e sfidante progetto.

Il percorso da noi realizzato per dare concreta attuazione a quanto previsto dal decreto legislativo n. 300 del 1999 è partito dalla missione affidata all'Agenzia del demanio, sintetizzabile nello sviluppo del sistema informativo sui beni del demanio e del patrimonio dello Stato e nella gestione economica e valorizzazione di essi. Questo aggiornamento della missione è confermato anche dall'analisi del contesto esterno in cui l'Agenzia si trova ad operare. Il nuovo profilo richiesto alle organizzazioni che vogliono giocare un ruolo di primo piano all'interno del mercato immobiliare è, infatti, quello di risolutore di problemi per i propri interlocutori piuttosto che di mero fornitore di servizi di tipo ripetitivo. Questo impone una forte focalizzazione sulla propria missione, accompagnata dalla razionalizzazione dei processi operativi e gestionali e dall'inserimento di significativi elementi di flessibilità, professionalità, responsabilizzazione e managerialità. Questo è coerente anche con quanto rilevabile a livello internazionale. Qui sono state già da tempo operate precise scelte in grado di fornire risposte concrete e di elevato livello contenutistico ai problemi posti dalla gestione economica dei patrimoni immobiliari pubblici.

È interessante, a questo proposito, menzionare, oltre al caso dell'agenzia britannica *Property advisers to the civil estate*, le esperienze di riforma strutturale dei tradizionali modelli di gestione avviate in Germania, sia a livello centrale sia dei *länder*, aventi l'obiettivo di introdurre e consolidare logiche di tipo imprendito-

riale, finalizzate, tra l'altro, alla riduzione del deficit di bilancio e alla creazione di valore per la collettività.

È proprio in questa ottica che si sta sviluppando anche nel nostro paese una sempre crescente attenzione al tema della gestione economica e della valorizzazione dei patrimoni immobiliari pubblici, come testimonia la creazione della stessa Agenzia del demanio e, più recentemente, della nuova società Patrimonio dello Stato S.p.a. Naturalmente, la realizzazione di un disegno così fortemente innovativo nell'ambito della Pubblica amministrazione ha comportato un notevole sforzo in termini sia progettuali sia realizzativi, sicuramente molto più gravoso di quello analogo affrontato dalle altre Agenzie. Nel nostro caso, infatti, si è dovuto anche procedere all'integrale costituzione, dal nulla, di tutte le funzioni trasversali e degli *staff* direzionali, in quanto nessuno di essi era presente nella vecchia Direzione del demanio, precedentemente collocata all'interno del Dipartimento del territorio.

Sul piano della realizzazione, nonostante l'Agenzia sia operativa solo da un anno e mezzo, sono già stati raggiunti significativi risultati sia sotto il profilo della messa a punto del modello di Agenzia sia sotto il profilo squisitamente produttivo. Per quanto riguarda la realizzazione del modello di Agenzia, in relazione alle difficoltà legate al carattere fortemente innovativo, è stato adottato un approccio evolutivo strutturato in più fasi, non necessariamente sequenziali, che potessero consentire anche di valorizzare, quanto più possibile, il contributo delle risorse e delle competenze esistenti in seno all'amministrazione finanziaria. Sono stati messi a punto tutti gli strumenti che regolano il funzionamento dell'Agenzia e i rapporti fra questa e il Ministero e sono stati definiti, in coerenza con la nuova missione, gli elementi necessari per la sua operatività, tra i quali il nuovo modello organizzativo, i principali processi di produzione e i sistemi gestionali di supporto.

Questo difficile lavoro di progettazione, di primo avvio e di progressiva messa a regime della nuova realtà, peraltro ancora

in corso, è stato realizzato attraverso un intervento di riorganizzazione molto ampio. Esso vede una diffusa partecipazione del personale dell'Agenzia ed è articolato in una serie integrata di progetti di particolare complessità (20 nel 2001 e 16 nel 2002), supportati da un sistema di controllo dedicato e da molteplici interventi di comunicazione, di coinvolgimento e formazione al cambiamento.

Tra tutti gli aspetti toccati da questo sforzo progettuale vorremmo soffermarci brevemente su tre punti che ci sembrano di particolare interesse: il modello organizzativo, le risorse umane e la comunicazione interna ed esterna. Il nuovo assetto organizzativo dell'Agenzia è articolato su due soli livelli — uno centrale ed uno periferico — fortemente integrati, focalizzati sul perseguimento dei loro specifici obiettivi e forniti di precisi ambiti di responsabilità e competenza.

Questo assetto, che persegue un obiettivo di compattezza ed equilibrio, ha il suo baricentro sulle unità di *line*, più direttamente legate all'espletamento della missione caratteristica dell'Agenzia. A tal fine, a livello periferico sono state istituite 34 filiali, in numero ridotto rispetto ai precedenti presidi provinciali, dotate di notevole autonomia operativa e gestionale. Ad esse è stato assegnato il compito di provvedere alla gestione complessiva dei beni ricompresi nella propria area territoriale, con obiettivi concordati e con un *budget* definito in modo partecipativo. Ciò ha consentito di enfatizzare gli aspetti manageriali connessi al nuovo ruolo di direttore di filiale, con una sostanziale equiparazione, a livello di potenzialità di sviluppo e di carriera, fra il livello centrale e quello periferico.

Peraltro, proprio le strutture operative periferiche rappresentano senza alcun dubbio uno dei punti di forza dell'Agenzia, per una molteplicità di motivi: per la diffusa presenza di competenze tecniche e amministrative di particolare esperienza; per la capacità di presidiare « da vicino » il patrimonio da gestire; per la possibilità

di relazionarsi con grande efficacia e speditezza con tutti gli interlocutori locali, pubblici e privati.

Il secondo aspetto di particolare interesse riguarda le risorse umane. Innanzitutto, va ricordato che al 30 giugno di quest'anno nell'Agenzia operano 1.743 unità, di cui 203 nelle strutture centrali e 1.540 nelle filiali.

Proprio la distribuzione del personale sul territorio nazionale si è dimostrata sin dal primo avvio dell'Agenzia uno dei punti di maggiore criticità. Questa distribuzione è, infatti, risultata in qualche modo disomogenea e non sempre adeguata, numericamente e professionalmente, alle specifiche esigenze richieste dal nuovo modello di *business*.

Per far fronte a questo contesto critico, l'Agenzia, oltre a intervenire con l'inserimento selettivo e mirato di risorse dall'esterno, ha comunque posto una grande attenzione al tema della formazione del proprio personale, trovando in questo una grande attenzione e collaborazione da parte di tutti.

È stato, quindi, predisposto, ed è in corso di realizzazione, un consistente piano di formazione e coinvolgimento multitematico, rivolto a tutti i livelli dell'Agenzia. Esso è finalizzato all'acquisizione o al potenziamento delle professionalità esistenti, comprese quelle legate al nuovo approccio di gestione economica del patrimonio e agli aspetti di managerialità, e tiene conto nella sua progettazione del modesto grado di scolarizzazione e dell'età media elevata che caratterizzano il personale dell'Agenzia.

Queste attività, sviluppate anche con l'intervento di formatori interni e con il contributo della Scuola superiore dell'economia e delle finanze, hanno visto il coinvolgimento, nel 2001, di circa la metà del personale dell'Agenzia.

Nel corso del 2002 sarà interessata una analoga quantità di risorse e saranno sperimentate modalità innovative di formazione, compresa quella a distanza. È stato inoltre avviato un importante progetto di *knowledge management*, attraverso il quale si sta costituendo una struttura

immateriale distribuita su tutto il territorio. Questa struttura, attraverso adeguati supporti informatici, collegati anche alla rete Intranet, consentirà in modo efficace e rapido, a chiunque avesse bisogno, di fruire del bagaglio di conoscenze e di esperienze posseduto da un insieme selezionato di risorse esperte interne all'agenzia.

L'Agenzia si è inoltre posta l'obiettivo di introdurre, sin dal primo anno di funzionamento, una cultura della responsabilità sul raggiungimento di obiettivi e, quindi, di superare progressivamente quella del mero adempimento. In tal senso, oltre ad intervenire in termini di organizzazione, di formulazione del *budget* e di interventi formativi, è stato progettato e reso operativo, grazie anche ad una adeguata condivisione con le organizzazioni sindacali, un nuovo sistema di valutazione delle risorse umane che riguarda tutto il personale.

Il sistema è centrato sul raggiungimento di obiettivi strettamente correlati a quelli contenuti nella convenzione con il ministro e contiene al suo interno notevoli elementi di innovazione gestionale e motivazionale, giacché prevede, tra l'altro, anche per i non dirigenti, una valutazione legata all'apporto personale, definito in termini di obiettivi individuali.

A questo proposito è proprio di questi giorni la conclusione delle attività di valutazione delle prestazioni del 2001 di tutte le risorse dell'Agenzia, effettuata con queste nuove metodologie. I risultati conseguiti sono da ritenersi sicuramente molto positivi e hanno ottenuto un buon riscontro sia da parte degli interessati che delle organizzazioni sindacali.

Il terzo aspetto su cui l'Agenzia ha posto una particolare attenzione è quello della comunicazione, interna ed esterna. Per quanto riguarda la comunicazione interna, lo scambio organizzato di notizie fra centro e filiali e il rapporto personale fra tutte le risorse, sono stati visti come leve strategiche di miglioramento del clima interno e di creazione di uno spirito di

squadra, fondamentale per affrontare la complessa sfida della costituzione e del consolidamento dell'Agenzia.

È stato creato fin da subito uno strumento formale di comunicazione, quale la *newsletter* mensile, che ha poi lasciato posto, come naturale evoluzione tecnologica, alla rete Intranet, realizzata con l'obiettivo di costituire anche un efficace supporto alla quotidiana attività lavorativa. Sono state inoltre organizzate sistematiche occasioni di incontro e di relazione fra i dirigenti della sede centrale e delle filiali, come ad esempio *convention* tematiche.

Relativamente al tema della comunicazione e delle relazioni con il contesto esterno, anche al fine di costruire una immagine dell'Agenzia coerente con la sua nuova missione, si è operato sul fronte della semplificazione del linguaggio, dell'immagine coordinata e del contatto con l'esterno attraverso la realizzazione di un efficace sito Internet.

Inoltre è stato instaurato un dialogo costruttivo con i principali interlocutori istituzionali e con i « *big player* » del settore immobiliare a livello nazionale e internazionale, anche attraverso la partecipazione dell'Agenzia alla annuale edizione del MIPIM di Cannes, considerato il più importante evento mondiale del settore immobiliare.

Parallelamente a tali iniziative, l'impegno dell'Agenzia è stato rivolto a dare ulteriore slancio alla gestione delle proprie attività istituzionali, attraverso modalità operative centrate, come già detto, sulla diretta responsabilizzazione dei risultati.

Si è puntato innanzitutto, come è naturale e doveroso, a rispondere positivamente a tutti gli impegni sottoscritti nella convenzione con il ministro. A questo riguardo è con vivo compiacimento che possiamo comunicare che l'attività di verifica dei risultati 2001, prevista in convenzione ed effettuata con il Dipartimento per le politiche fiscali, si è conclusa nei giorni scorsi in modo positivo, con il raggiungimento del 100 per cento degli obiettivi che danno luogo alla erogazione al personale della quota incentivante.

Oltre a questo, l'Agenzia ha posto in essere una serie di iniziative innovative, finalizzate all'introduzione e al progressivo consolidamento del nuovo modello di gestione del patrimonio immobiliare dello Stato, orientata alla creazione di valore.

Fra queste, non si può non iniziare con la ricognizione del portafoglio immobiliare affidato all'Agenzia e la creazione di un apposito sistema informatizzato finalizzato alla sua gestione. Questa attività, di fondamentale importanza per la futura qualità delle prestazioni dell'Agenzia, è stata appunto concepita non già come un'azione isolata, mirante alla mera costituzione di una banca dati, ma, piuttosto, come base indispensabile per una piena conoscenza del patrimonio e per una sua consapevole gestione e valorizzazione. Essa, iniziata con un progetto pilota nel 2001, si sta concretizzando nell'attivazione del censimento qualitativo e quantitativo dei beni, attraverso una gara europea in corso di pubblicazione, e, data l'enorme quantità di immobili interessati, verrà ultimata verosimilmente nel corso del 2003. Proprio di oggi è l'invio alla Gazzetta europea del bando di gara.

In collegamento logico e temporale con l'attività di ricognizione prima descritta, è stato avviato un approfondimento dell'analisi del portafoglio immobiliare e delle modalità della sua gestione, finalizzata, in particolare, a favorire le iniziative di valorizzazione del patrimonio. L'approfondimento riguarda sia la composizione e l'articolazione dei principali beni immobili sia il loro collegamento con le dinamiche dei principali mercati di riferimento. L'attività si concluderà entro l'anno, ma già adesso, sulla base di una prima analisi, sono emerse alcune interessanti informazioni, fondamentali per impostare una razionale strategia di gestione economica del patrimonio.

Da questa prima analisi emerge che il patrimonio disponibile è formato da 3.300 fabbricati, per una superficie lorda di 1.675.000 metri quadrati, e da 7.900 terreni, per complessivi 14.700 ettari. Più in

particolare, i fabbricati ad uso abitativo sono 1.150 e i fabbricati ad uso non abitativo 2.150.

Il patrimonio indisponibile è invece formato da 15.450 fabbricati, per una superficie lorda di 30.500.000 metri quadrati, e da 1.900 terreni, per complessivi 57.600 ettari. Infine, i beni relativi al demanio storico-artistico gestito dall'Agenzia del demanio ammontano a 1.650 fabbricati, per una superficie lorda di 7.600.000 metri quadrati, e da 810 terreni, per complessivi 2.600 ettari.

Un altro fronte di grande interesse su cui l'Agenzia si sta muovendo è quello delle valorizzazioni immobiliari.

È stata realizzata un'attività istruttoria su circa 800 beni e si è dato avvio ad operazioni che potessero ottenere un ampio consenso da parte delle Amministrazioni locali. Tali iniziative, che possono anche prevedere la costituzione di specifiche società operative, riguardano un primo gruppo di beni di particolare rilevanza storica, sociale ed economica, potenzialmente in grado di catalizzare l'interesse anche di operatori ed investitori internazionali. Fra queste iniziative, si possono menzionare quelle relative all'arsenale di Venezia, ai forti di Genova, al museo delle navi di Pisa, al museo del Vittoriano di Roma, alla Cavallerizza di Torino e al teatro Margherita di Bari.

L'obiettivo perseguito dall'Agenzia, di realizzare uno stretto collegamento operativo con le amministrazioni centrali e locali, ha portato, inoltre, ad alcune realizzazioni molto significative: da una parte, sono state stipulate con il Ministero della difesa e la Regione siciliana due convenzioni per la fornitura di servizi inerenti i loro patrimoni immobiliari e, dall'altra, sono state avviate attività integrate con i comuni di Roma e di Milano per la pianificazione urbana del patrimonio *non performing* statale e dell'ente locale.

Inoltre, è stato predisposto, ed è in corso di attuazione, un piano pluriennale di investimenti relativo alle manutenzioni straordinarie e alle ristrutturazioni degli immobili. Tali interventi rivestono una importanza centrale sia per quanto con-

cerne la gestione dei singoli beni sia per quanto attiene all'ottimizzazione e al controllo della spesa complessiva sostenuta dalla Stato. A questo riguardo, tuttavia, deve essere rilevato che, nonostante il ruolo centrale dell'Agenzia nella gestione del patrimonio immobiliare dello Stato e le competenze tecniche da essa possedute, nel 2002 abbiamo avuto in assegnazione soltanto il 6 per cento del totale degli stanziamenti destinati alle amministrazioni centrali per lo svolgimento di questi interventi. L'Agenzia, inoltre, ha operato con grande impegno, conformemente all'atto di indirizzo del ministro dell'economia e delle finanze, nel supportare le operazioni di privatizzazione previste dalla legge n. 410 del 2001. Si tratta di un'attività di ricognizione molto complessa e articolata, che vede un forte impegno qualitativo e quantitativo sia delle strutture centrali sia delle filiali. La ricognizione, che è ancora in corso, riguarderà nell'anno almeno 6.000 beni gestiti dall'Agenzia, di cui è già stato aggiornato il valore.

Sempre nel corso dell'anno, saranno inoltre predisposti decreti per circa 50.000 beni gestiti da altri soggetti (enti previdenziali, enti pubblici, società pubbliche e così via).

Tra le iniziative di particolare rilevanza, deve essere ancora ricordata quella relativa al nuovo sistema di riscossione dei canoni demaniali. Questo è un tema su cui l'Agenzia ha già ottenuto, nel corso del 2001, un significativo risultato, incrementando le entrate extra tributarie di oltre l'11 cento rispetto al dato relativo all'anno precedente. Il nuovo sistema di riscossione, che sarà avviato in via sperimentale il prossimo settembre e definitivamente dal 1° gennaio 2003, utilizza in modo innovativo le potenzialità del nuovo sistema informativo dell'Agenzia e consente sia notevoli benefici per l'amministrazione statale sia una considerevole semplificazione degli adempimenti richiesti agli utenti. Il nuovo modello F 23 è stato predisposto, infatti, in un unico modulo, molto semplice, che sarà precompilato automaticamente dall'Agenzia e inviato da

Postel direttamente al domicilio degli utenti, che dovranno semplicemente effettuare il versamento previsto. Il nuovo sistema garantisce, tra l'altro, un controllo più incisivo delle entrate, assicura la sincronia fra il flusso monetario e il flusso delle informazioni, consente l'immediata verifica dei pagamenti effettuati e permette un aggiornamento costante e veloce dei dati relativi ai contratti d'uso dei beni dello Stato. Si prevede, inoltre, un ulteriore sviluppo che consentirà anche una modalità di riscossione in via telematica.

L'Agenzia ha, inoltre, fornito alle competenti strutture il supporto della lunga esperienza maturata nella gestione dei beni patrimoniali e demaniali, contribuendo, di concerto con gli altri Ministeri interessati, alla formulazione di proposte di modifiche della normativa vigente.

Come riflessione conclusiva, devo affermare che, nonostante i risultati conseguiti, siamo consapevoli che resta ancora da compiere uno sforzo non trascurabile per raggiungere l'obiettivo del pieno e ottimale funzionamento della nuova Agenzia. La dimensione e la complessità del patrimonio gestito, la molteplicità di attori e di potenziali utenti, la richiesta di soluzioni innovative ad alto valore aggiunto e la presenza di concrete opportunità per lo sviluppo dell'Agenzia ci fanno ritenere assolutamente necessario proseguire con la massima determinazione nel percorso intrapreso. Tutto il 2002 è stato, infatti, impostato come un anno dedicato alle attività di consolidamento del nuovo disegno dell'Agenzia, a livello sia centrale sia periferico, attraverso una operazione congiunta mirata a far sedimentare i principali elementi di innovazione sin qui sviluppati e, al tempo stesso, a fornire ulteriori metodologie e strumenti operativi per accelerare il cambiamento in atto. Questo consentirà all'Agenzia, tra l'altro, di focalizzare in modo più marcato il portafoglio di servizi offerti e di cogliere, nel pieno rispetto degli indirizzi ricevuti, tutti gli ulteriori spazi di crescita che si dovessero presentare. In quest'ottica, l'Agenzia ha predisposto un piano strategico per il triennio 2002-2004 come strumento di

pianificazione pluriennale, indispensabile da una parte a rendere coerenti tra di loro gli obiettivi perseguiti e le azioni necessarie per il loro raggiungimento, dall'altra a focalizzare e orientare i comportamenti individuali e collettivi del personale dell'Agenzia.

La seconda ed ultima riflessione che riteniamo necessaria riguarda il modello di amministrazione per Agenzie. A nostro avviso, l'esperienza finora maturata è da considerarsi in senso positivo. Infatti l'autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria riconosciuta all'Agenzia per il perseguimento della propria missione, anche se con qualche difficoltà, ha consentito di operare con una efficacia e una tempestività non usuali nel mondo della pubblica amministrazione. Anche il sistema di relazioni fra Ministero e Agenzia, pur se migliorabile nei suoi meccanismi operativi, appare strutturalmente adeguato. Una messa a punto del modello, opportuna alla luce dell'esperienza finora maturata, appare tanto più necessaria se si pensa che l'Agenzia, per la natura stessa dei suoi interventi, deve confrontarsi quotidianamente, oltre che con una grande varietà di soggetti pubblici, anche con primari operatori privati a livello nazionale e internazionale.

Proprio da ciò nasce l'esigenza di studiare la possibilità di ampliare le flessibilità già insite nel funzionamento complessivo del sistema. Questi adeguamenti, unitamente alle misure interne di consolidamento e di miglioramento di cui abbiamo già detto, potranno consentire all'Agenzia di adempiere più agevolmente e compiutamente al compito assegnatole di gestione del patrimonio immobiliare secondo criteri imprenditoriali, di rafforzare il proprio ruolo di attore di primo piano nel mercato immobiliare italiano e di assicurare una sempre più adeguata risposta alle istanze dei diversi portatori di interesse, primo fra tutti lo Stato.

PRESIDENTE. Ringrazio l'architetto Spitz per la puntuale ed esauriente disamina della situazione relativa all'Agenzia.

Invito i colleghi a formulare le loro domande.

GIORGIO BENVENUTO. Se non sbaglio, è la prima volta che l'architetto Spitz interviene in questa sede. Pertanto, colgo l'occasione per augurarle un buon lavoro e lo stesso augurio rivolgo ai suoi collaboratori, ai dirigenti e a tutti coloro che operano nell'Agenzia del demanio. Devo riconoscere, con cognizione di causa, che è stato realizzato uno splendido lavoro. Il demanio ha sempre rappresentato un tormentone per il Parlamento, essendo stato oggetto di grande conflittualità nel rapporto con i comuni. Anche nella scorsa legislatura abbiamo dovuto affrontare una serie di problemi, sui quali tornerò più avanti. Devo ricordare che avevamo lungamente discusso sulla opportunità e sulla utilità o meno di istituire un'unica agenzia in sostituzione dei vecchi dipartimenti. A mio avviso, l'idea che è prevalsa nella precedente legislatura, e che abbiamo caldeggiato, si è rivelata giusta in quanto ha tolto il demanio da una posizione residuale nel vecchio dipartimento del territorio consentendogli di raggiungere buoni risultati.

Ho ascoltato ed apprezzato una relazione molto articolata e precisa e debbo dire che i risultati sono notevoli. Se non ricordo male, la vostra è praticamente la prima Agenzia ad avere nuovamente sottoscritto la convenzione per il prossimo anno. Ed è anche l'Agenzia che ha ottenuto i migliori risultati in rapporto a quelle che erano le previsioni. Come il presidente Leo, ho lavorato al Ministero delle finanze ed all'epoca consideravamo impossibile rendere efficiente il demanio. Quindi questi risultati sono per me motivo di soddisfazione e colgo l'occasione per rivolgere il mio apprezzamento a lei e a tutti coloro che hanno operato ed operano nel settore.

Prendendo spunto dalla relazione, vorrei sottolineare alcuni aspetti. Una prima questione delicata sulla quale desidererei informazioni più precise riguarda la risposta negativa che — purtroppo — è giunta da parte dell'Avvocatura dello Stato

sulla problematica dei concorsi. Tutto ciò pone dei problemi anche all'Agenzia del demanio? So che nell'Agenzia si è compiuto uno splendido lavoro, con tecniche nuove, nella gestione del personale — valorizzandolo anche professionalmente — e in rapporto costruttivo con il sindacato. Al riguardo sono sorti dei problemi?

Premetto che, per «deformazione professionale», conosco di più il settore delle entrate ed il catasto. Comunque, si deve considerare che, in questo parere dell'Avvocatura dello Stato, addirittura si dice che bisogna azzerare tutte quante le promozioni. Penso che ciò sia una grande mortificazione perché il lavoro compiuto nel settore delle entrate e negli altri settori è anche il riconoscimento di una attività svolta. Non si può chiedere l'impossibile. Con i concorsi bloccati e dovendo lavorare con le persone a disposizione, non è possibile assumere un intervento eccessivamente formalista.

Mi rivolgo anche al presidente: tramite il provvedimento di legge ora in discussione, o comunque con un altro provvedimento, si dovrebbe tentare di sanare la situazione. Mi interessava sapere qual è la dimensione di questa problematica, che tra l'altro, per il settore delle entrate è impressionante. Volevo pertanto sapere se anche da voi esista un problema di questo genere.

Nel corso delle audizioni sono state formulate delle valutazioni da parte degli altri dirigenti da noi ascoltati. In particolare, il direttore dell'Agenzia del territorio Picardi ha affermato che sarebbe forse meglio se la durata delle convenzioni, anziché annuale, potesse essere di portata più ampia. Siccome immagino che voi non lavoriate anno per anno, desidererei avere il vostro parere al riguardo. Dico ciò anche perché lo scopo di questa indagine non è solo quello di confermare la validità delle agenzie — come in realtà si sta verificando — ma anche di formulare proposte che permettano di raggiungere una maggiore operatività. Da questo punto di vista, le chiedo se esistano anche problematiche in relazione alle quali potrebbero tornare utili eventuali modifiche dal punto di vista

normativo. Non mi riferisco a questioni politiche bensì a questioni di carattere tecnico: il demanio deve fare i conti con una legislazione che ha visto sia molti provvedimenti isolati sia il collegato alla legge finanziaria del 2000 approvato alla fine della passata legislatura. Come ha funzionato questo meccanismo? Rilevate dei problemi? Com'è il rapporto con i comuni?

Vorrei una vostra valutazione dell'esperienza derivante dall'individuazione delle società miste con i comuni per la valorizzazione del settore. Infine, vorrei una conferma di cui ho già colto un cenno nel corso della sua esposizione iniziale. Siamo finalmente in grado di avere una conoscenza precisa di quelli che sono i beni disponibili e quelli indisponibili? Ho sentito prima che sono state date delle indicazioni. Siamo in grado veramente di avere finalmente dati precisi al riguardo? Esiste qualche indicazione aggiuntiva rispetto alle vostre osservazioni iniziali?

Concludo con una raccomandazione che ho già rivolto ai vostri colleghi intervenuti in precedenza in questa sede. Desidererei che trasmettete alla Commissione finanze il materiale che voi elaborate e divulgate. Si tratta di un contributo molto utile al nostro lavoro e alla conoscenza dei membri di questa Commissione.

ELISABETTA SPITZ, Direttore generale dell'Agenzia del demanio. Onorevole Benvenuto, le confermo subito che abbiamo già portato qui con noi il materiale che mettiamo senz'altro a disposizione della Commissione e dei suoi membri. Ci impegniamo ovviamente ad inviare alla Commissione anche tutto il materiale in corso di elaborazione. Alla fine dell'anno, ad esempio, saranno pronte l'analisi del portafoglio immobiliare e l'analisi relativa a tutto il mercato nazionale in termini di beni pubblici. Quindi, tutti i nostri prodotti documentali saranno sicuramente trasmessi a questa Commissione ed ai suoi membri.

Per quanto riguarda l'osservazione sui problemi del personale, in relazione al

parere espresso ieri dall'Avvocatura dello Stato, posso dire che nel caso dell'Agenzia del demanio questo problema riguarda 300 persone, poche come numero, ma che rispetto a 1.700 addetti non rappresentano certo un valore irrilevante. Quindi, per noi questo sarà sicuramente un problema serio da affrontare.

Credo comunque che il parere dell'Avvocatura lasci qualche spazio alle interpretazioni per trovare sia soluzioni contrattate con le organizzazioni sindacali sia nuove modalità contrattuali. Ci auguriamo soprattutto che la nascita del nuovo comparto agenzie, quindi il nuovo contratto per il comparto delle agenzie, possano rapidamente sanare la situazione creatasi. È nostro auspicio poter ottenere entro l'anno il trasferimento definitivo alle agenzie di tutto il personale oggi in ruolo provvisorio, e poter avere finalmente il nuovo contratto professionale. Ciò soprattutto perché nel caso dell'Agenzia del demanio, ma anche delle altre agenzie, dovranno essere immaginate nuove professionalità che l'attuale contratto non contempla.

Per quanto riguarda l'altra osservazione, inerente alla durata della convenzione, concordo che questo per l'Agenzia del demanio è effettivamente un problema. È comunque un problema che ci siamo già posti e non a caso il nostro piano annuale — che accompagna la convenzione — è un estratto del nostro piano triennale strategico. Operiamo in un settore in cui vi sono programmi di medio e lungo termine e non si può pensare di concludere una valorizzazione nello spazio di un anno. Non si può pensare di chiudere un investimento, fosse anche una semplice manutenzione straordinaria, nello spazio di un anno, dal momento del reperimento delle risorse sino all'intervento sull'edificio; ciò soprattutto se si parla di edifici di una certa dimensione. Noi comunque operiamo già attraverso programmi triennali da cui annualmente estrapoliamo la definizione del piano annuale che accompagna la convenzione. Quindi una convenzione più flessibile e soprattutto più personalizzata per la singola agenzia rappresen-

rebbe un'opportunità da cogliere. Fin qui abbiamo avuto convenzioni omogenee per le quattro agenzie; ora si potrebbe tentare la strada di personalizzare in qualche modo le convenzioni e meglio definirle in base alla specificità delle singole agenzie.

Per quanto riguarda la domanda relativa all'articolo 1 della legge n. 136 del 2001, al momento questa opportunità è stata colta da pochissimi comuni, forse perché non è stata ancora ben compresa. Credo che sia una occasione straordinaria per tutte le amministrazioni locali, di cui approfittare perché, come lei sa, offre anche la possibilità di acquisire il patrimonio dello Stato in una società mista in cui partecipano le due pubbliche amministrazioni e nella quale lo Stato è socio minoritario. Stiamo tentando di trovare nuove modalità di relazione con alcuni comuni che, invece, si propongono di costituire società miste di gestione per i beni demaniali che si trovano nel loro territorio. Stiamo per costituire una società con il comune di Venezia per la gestione e la valorizzazione dell'arsenale ma, in questo caso, la proprietà rimane in capo allo Stato e il comune di Venezia accetta di possedere una quota minoritaria, del 49 per cento.

Credo che costituirebbe una correzione utile per gli stessi enti locali l'attribuzione allo Stato del ruolo di soggetto promotore ed attivo in queste società, piuttosto che lasciare ad essi quello di promotori delle iniziative, proprio perché l'ente locale tende più spesso a seguire piuttosto che ad essere promotore. Questo potrebbe essere un elemento di riflessione interessante. Come potrebbe esserlo l'estensione delle società di trasformazione urbana anche al patrimonio dello Stato. Attualmente, queste società riguardano soltanto il patrimonio degli enti locali. Ciò consentirebbe di avere nelle società che operano per la trasformazione urbana anche la presenza

dei soggetti finanziatori e dei soggetti privati che divengono i gestori di questi stessi patrimoni. Ritengo che tale ipotesi potrebbe essere presa in considerazione.

Per quanto riguarda il nostro portafoglio immobiliare, ne abbiamo già una conoscenza di tipo amministrativo perché il nostro sistema informativo oggi è aggiornato in termini amministrativi. In altri termini, abbiamo una conoscenza completa del nostro portafoglio immobiliare dal punto di vista amministrativo. Ovviamente, non disponiamo di aggiornamenti adeguati ma, attraverso la gara che sta per essere bandita, nello spazio di un anno avremo una conoscenza fisica, qualitativa e quantitativa, di questo patrimonio immobiliare del tutto esaustiva. Contiamo, entro la fine del 2003, di poter acquisire questa conoscenza in modo da poter procedere ad una valutazione più realistica di tale patrimonio.

PRESIDENTE. Ringrazio nuovamente l'architetto Spitz, anche per la disponibilità dimostrata nel far pervenire alla Commissione il materiale informativo elaborato dall'Agenzia. Ci incontreremo nuovamente per capire, alla luce dell'esperienza, quali interferenze ed interrelazioni si produrranno tra l'Agenzia del demanio e la nuova società che dispiegherà le ali di qui a poco, la Patrimonio dello Stato Spa. In quella occasione cercheremo di approfondire questa ulteriore tematica.

Dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 16,15.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE

DOTT. VINCENZO ARISTA

*Licenziato per la stampa
il 14 ottobre 2002.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO