L'organizzazione di una mostra temporanea e il project management: tra aree di confine e connessioni

Un progetto
ICOM Italia – Coordinamento regionale del Lazio
PMI – Project Management Institute. Central Italy

ICOM international council of museums Italia

Project Management Institute. Central Italy

L’organizzazione di una mostra temporanea e il project management: tra aree di confine e connessioni

Un progetto
ICOM Italia – Coordinamento regionale del Lazio
PMI – Project Management Institute. Central Italy

2025

ICOM Italia
Gianfranco Calandra – Consigliere per il Lazio
Cristiana Montani Natalucci – Socia ICOM
Flaminia Nardone – Coordinatrice per il Lazio
Federica Sacco – Consigliere per il Lazio
Lucrezia Ungaro – Consigliere per il Lazio
Lorenza Merzagora – Consigliere per il Lazio
Giuseppe Cosenza – Consigliere per il Lazio

PMI – Project Management Institute. Central Italy
Carmine Paragano – Presidente
Ferdinando Pernarella – Direttore della Programmazione e dello Sviluppo Professionale
Emanuela De Fazio – ex Direttore della Formazione
Patrizia Gentile – ex Direttore della Membership

icom-pmi@pmi-centralitaly.org

Contributi di: Gianfranco Calandra, Patrizia Gentile, Flaminia Nardone, Cristiana Montani Natalucci, Federica Sacco, Lucrezia Ungaro.

Contenuti rilasciati con licenza CC BY-SA 4.0

ISBN: 978-88-944910-5-0

CEDOM – Centro di documentazione di ICOM Italia

Milano, © 2025 ICOM Italia

Sommario

Presentazione ICOM Italia 5
Presentazione PMI Central Italy 7

1. La collaborazione ICOM - PMI 8
1.1. La Premessa 8
1.2. Gli obiettivi 8
1.3. Cos'è ICOM 10
1.3.1. Le ragioni di un Gruppo di Lavoro ICOM Lazio - PMI 13
1.4. Cos'è il PMI 14
1.4.1. PMI Central Italy Chapter 15
1.5. Introduzione al Project Management-PMBOK 17

2. Metodo di lavoro 21
2.1. Avvio delle attività 21
2.2. Selezione dei templates 22
2.3. Esercizio di compilazione dei templates selezionati 23
2.3.1. CAM- Criteri Ambientali Minimi 25
2.4. Comprensione dei termini 26

3. Best practice di Project Management nel mondo della cultura 28
[riquadro] Schema delle soglie del codice appalti e servizi 29
3.1. Project Charter 2023- ROMA-P001 v1.0 30
3.2. Checklist delle Milestone 2023- ROMA-P001 v1.0 31
3.3. Lista attività e Stima costi 2023-ROMA-P001 v1.0 32
3.4. GANTT 2023-ROMA-P001 v1.0 33
3.5. Registro dei rischi e dei problemi 2023-ROMA-P001 v1.3 34

Breve guida terminologica 36
CAM (Criteri Ambientali Minimi) 36
Check List di pianificazione, controllo e monitoraggio progetto 36
Condition Report 38
Contratto di Prestito (Loan Agreement) 38
Controllo 38
D.U.V.R.I 40
Facility report 40
Flessibilità 40

Gantt 41
Imprevisti 42
Lesson learned 43
Milestone 43
Project Charter 43
Project Manager 44
Registrar 44
Rights Manager 45
Rischio/opportunità 45
RUP – Responsabile Unico del Progetto 46
Scheda di Prestito (Loan Form) 47
Sponsor 47
Stakeholder 48

Fac-simile gara d'appalto 49
Procedura di affidamento dei contratti di importo inferiore alle soglie europee 49

Fac-simile gara d'appalto per il restauro di opere d'arte 50

Download 53

Presentazione

Michele Lanzinger – *Presidente ICOM Italia*

Presentare le attività delle diverse organizzazioni di ICOM Italia è un compito che svolgo con grandissimo piacere. La motivazione si appoggia essenzialmente su due elementi. Il primo riguarda la dimensione associativa di ICOM Italia e il senso che stanno assumendo le iniziative promosse dai Coordinamenti regionali, con il Coordinamento regionale Lazio che in questo caso è il campione citato e ringraziato, e i Gruppi di Lavoro. Credo che la disponibilità e l'impegno dei soci a ricercare e produrre riflessioni e materiali utili per il progredire della museologia, sia un elemento di speciale importanza. Lavori che vengono prodotti grazie alla generosità in termini di tempo dedicato e messa in gioco di conoscenze professionali personali, costituiscono un valore che fornisce significato e prospettiva all'intera azione associativa. Bene che questi materiali siano tradotti in documentazione cartacea e altrettanto bene che siano individuate modalità innovative, come la possibilità di agganciare alla documentazione stampata i riferimenti aggiornabili on line. Si tratta dell'inizio di un percorso editoriale ibrido che prefigura la realizzazione di una "segreteria editoriale" permanente dedicata all'aggiornamento, dei riferimenti normativi in questo caso, ma che consente di traguardare la realizzazione di un data base informativo per i professionisti museali della massima utilità. Davvero un'intuizione preziosa, davvero una funzione utile e prestigiosa.
Il secondo elemento riguarda il merito della pubblicazione. Indubitabilmente la messa a disposizione di un robusto metodo per sostenere l'organizzazione degli aspetti formali dell'organizzazione di una mostra temporanea è di grandissima utilità per tutta la comunità ICOM e per estensione a tutta la comunità museale italiana. Quello che desidero inserire in questa nota dedicata al bel lavoro svolto dal Coordinamento regionale Lazio è un breve e del tutto

sommario riferimento a una modalità che dal *Project management* prende i suoi fondamenti, il *Management by project* il quale, anch'esso, è da osservare come di grandissima utilità per la gestione museale. Portare ad un sistema discreto, vale a dire una gestione su progetto dei diversi ambiti di attività museale, è un modo per permettere, progetto su progetto (solo come citazioni) di: verificare la coerenza tra il progetto e la missione e la programmazione strategica; di precisare e di gestire le risorse umane, economiche, di incarico; di indagare anticipatamente le relazioni con fruitori e quelle con gli stakeholder e da queste valutazioni, ricorsivamente, riaggiustare l'impianto progettuale. Un'organizzazione per progetti, infine, facilità la valutazione dei risultati e degli "impatti", la rendicontazione, la redazione di bilanci di missione e di sostenibilità, il ciclo di relazione (dalla proposta alla restituzione) con i soggetti finanziatori e gli sponsor – partner di sviluppo.
Il testo di presentazione e di omaggio agli autori non è certo il luogo degli approfondimenti, ma piace a chi scrive aver colto l'occasione del commentare positivamente l'approccio proposto per portarlo a una dimensione più generale della gestione museale. Congratulazioni rinnovate pertanto al Coordinamento regionale Lazio e alla qualificata collaborazione con PMI Project Management Institute – Central Italy Chapter.

Presentazione

Carmine Paragano – *Presidente PMI Central Italy Chapter*

Il *ProJect Management Institute* è una realtà internazionale con oltre un milione di professionisti certificati, che dal 1969 promuove la professione di Project Manager, offrendo apprendimento permanente e connessioni per affinare le competenze più richieste. Nel corso degli anni si è consolidato un framework documentale che supporta i Project Manager nelle loro attività.
Il *PMI Central Italy* rappresenta il PMI per il centro Italia.
Gli attuali scenari italiani hanno mostrato sempre più la necessità di investire nella gestione strutturata dei progetti, formando persone competenti in grado di Indirizzare efficacemente la soluzione ai bisogni del committente, sia esso azienda, ente pubblico, associazione o realtà diversa.
Il progetto è diventato l'elemento cardine anche del nuovo codice degli appalti, dove il RUP figura oggi come responsabile unico del progetto.
Le metodologie di project management si applicano a tutti i settori seppur con le opportune declinazioni e personalizzazioni. Il project manager è una figura poliedrica, in grado di fare in modo che le cose si realizzino puntando sulle persone e sulle loro capacità, attitudini e desideri.
Accettare la sfida quindi di misurarci su un terreno poco battuto ci ha permesso di comprendere come, ed ancora di più, le attitudini dei project manager coincidano con le necessità di chi vive nel mondo museale e cura una nuova mostra.
È un piacere per noi metterci al servizio di una comunità importante, soprattutto in Italia, dando il nostro contributo per cercare insieme di creare sempre più valore. Abbiamo affrontato un primo percorso pieno di soddisfazioni e siamo certi di tante nuove opportunità per dimostrare come gestire un progetto abbia necessariamente bisogno di un contributo di competenza, focus ed empatia con le persone, per raggiungere un obiettivo comune: realizzare quello che prima non esisteva.

1. La collaborazione ICOM Italia - PMI

1.1. La Premessa

Come sempre, le cose più interessanti e di maggior valore nascono un po' per caso e un po' grazie a qualcuno che, in modo assolutamente inconsapevole, fa da trigger point.
In questo caso, l'origine di tale intensa attività, che ha visto impegnate ben due associazioni, PMI e ICOM Italia e durata più di un anno, è stata attivata da una professionista, Project Manager Professional (PMP)® certificata presso il PMI e nel contempo socia ICOM, che ha partecipato a una tre giorni organizzata dai Chapter PMI Central and Northern Italy, sul tema "Il Project Management per la Cultura", tenutasi on line il 1, 2, 3 dicembre 2021.
La manifestazione ha approfondito la possibilità e la versatilità del project management anche in mondi diversi rispetto a quelli da cui esso ha avuto origine: ingegneria, IT, architettura.
Grazie a questa iniziativa, è stato possibile riconfigurare, ampliandolo, il perimetro dell'utilizzo di tale strumento.
Numerosi speaker dal mondo dell'arte, del cinema, della musica, della gestione del patrimonio culturale hanno descritto in modo accurato l'utilizzo quotidiano del project management nella gestione dei loro programmi e progetti e ne hanno dimostrato l'indiscutibile efficacia.
Da qui, la proposta da parte della socia ICOM al coordinamento ICOM Lazio, di attivare un tavolo di lavoro ad hoc.
Tutto il resto è "storia di un felice connubio", un'attività interassociativa che ha prodotto fertili innesti sia per ICOM Italia sia per PMI.

1.2. Gli obiettivi

L'obiettivo del progetto è migliorare l'efficienza delle procedure necessarie al buon esito di un evento culturale temporaneo, applicando le conoscenze del personale

tecnico-scientifico-amministrativo in servizio nei luoghi della cultura di cui è responsabile o nell'ambito dei quali riveste incarichi di progettazione e realizzazione di mostre ed eventi collaterali.

Curatori/**Direttori**/**Amministratori** devono poter applicare le procedure previste dalle leggi vigenti in materia di appalti/servizi pubblici e in particolare nel caso in oggetto di una Mostra temporanea con movimentazione di opere d'arte. In questo caso abbiamo inserito anche l'applicazione dei nuovi **Criteri Minimi Ambientali** (CAM), in vigore dal 2022, che ormai devono divenire parte integrante dei procedimenti in ambito culturale, soprattutto laddove si affrontano allestimenti permanenti e temporanei.

Oggi la complessità della progettazione nei luoghi della cultura esige una sempre maggiore e qualificata preparazione manageriale, che deve ottimizzare risorse e idee, esperienze e normative, relazioni col pubblico in generale e con le comunità locali, con gli stakeholder, i finanziatori pubblici e privati. Per questo occorre ampliare e rafforzare la preparazione umanistica anche acquisendo linguaggi e procedure specifiche di altri ambiti manageriali.
Ed è proprio il tentativo di definire una sorta di **Procedura condivisa e condivisibile** nelle varie realtà gestionali del nostro patrimonio culturale che ha costituito l'istanza della collaborazione di ICOM Italia - Coordinamento Regionale Lazio e PMI Central Italy. Nato quasi come una sfida a far dialogare mondi e linguaggi diversi, il **Gruppo di Lavoro** (GdL) ha redatto una possibile procedura, step by step, che parte dalla ideazione di una mostra temporanea per giungere fino alle considerazioni dopo la sua chiusura.

A tal fine è stato costituito un **gruppo di lavoro misto** ICOM Italia-PMI con l'obiettivo di armonizzare e ottimizzare metodologie e normative dei due mondi ed elaborare un format da proporre ai soci ICOM.

Il risultato che viene proposto è la definizione di un modello calato nel settore di una mostra temporanea.

La metodologia seguita è stata quella di gestione progetti del PMI – www.pmi.org – descritta nel PMBOK con le necessarie customizzazioni.

1.3. Cos'è ICOM

ICOM, acronimo di **International Council of Museums**, è un'organizzazione internazionale di musei e professionisti del settore, nata a Parigi nel 1947 e che conta oggi l'adesione di oltre 50.000 soci di 147 diversi Paesi. La sua missione è la ricerca, la conservazione, la trasmissione e la comunicazione alla società del patrimonio naturale e culturale, tangibile e immateriale, attuale e futuro.
L'associazione, organizzazione non governativa, ha tra i suoi obiettivi stabilire standard professionali ed etici per le attività museali e dare voce ai professionisti museali a livello internazionale per promuovere la consapevolezza culturale collettiva grazie a una rete globale e programmi di cooperazione.

ICOM Italia (www.icom-italia.org) opera, in coerenza con il **Codice etico** e la missione di ICOM Internazionale per la salvaguardia del patrimonio culturale e lo sviluppo dei musei, in sinergia con i 120 comitati nazionali, i 35 comitati internazionali, i 22 Gruppi di Lavoro nazionali tematici, i 16 Coordinamenti Regionali e 7 Regional Alliances.

Tutti hanno contribuito alla riformulazione della definizione stessa di Museo per renderla attuale e rispondente alle esigenze di massima accessibilità. Lo scorso 24 agosto 2022 a Praga è stata approvata la definizione in lingua inglese e qui riportiamo l'attuale traduzione accreditata in lingua italiana:

"Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva,

interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze."

In ambito **nazionale**:

- √ **promuove** il raggiungimento in tutti i musei italiani di livelli di qualità atti a garantire lo svolgimento delle funzioni essenziali e un ruolo attivo nella società contemporanea, attraverso la circolazione di standard tecnici definiti a livello nazionale e internazionale nel rispetto del Codice etico di ICOM, la formazione e l'aggiornamento continuo dei professionisti, la sensibilizzazione degli enti proprietari e dei gestori, la diffusione di positive esperienze nazionali e internazionali;
- √ **contribuisce** alla definizione di politiche nazionali e territoriali di programmazione e di sostegno agli istituti museali, in una visione integrata del patrimonio culturale e del paesaggio, mettendo a disposizione delle istituzioni e delle comunità il bagaglio di competenze ed esperienze dei suoi organi direttivi e di tutti i soci;
- √ **sostiene** lo sviluppo di una comunità di professionisti museali, a prescindere dalle situazioni ambientali, istituzionali e contrattuali in cui operano, e avvia forme di collaborazione con altri professionisti della cultura ed esperti di altre discipline;
- √ **stimola** lo studio e il dibattito sui principali temi della museologia, in rapporto con le elaborazioni teoriche e le esperienze concrete prodotte nel nostro e negli altri Paesi.

In ambito **internazionale**:

- √ **contribuisce** attivamente con suoi rappresentanti al dibattito in seno ai Comitati internazionali e ad ICOM Europe, interviene nelle sessioni delle Conferenze

annuali e delle Conferenze generali di ICOM, proponendo all'attenzione internazionale temi e questioni italiane d'interesse generale;

- √ **amplia**, attraverso i soci italiani, il network internazionale dell'organizzazione;
- √ **partecipa** alle missioni internazionali per tutelare il patrimonio culturale materiale e immateriale, promuovere la cultura, la conoscenza e la tolleranza reciproca fra i popoli, combattere il traffico illecito e diffondere in tutti i Paesi la cultura della prevenzione e della sicurezza, al fine di ridurre e contrastare i rischi naturali e antropici.

Il Direttivo nazionale di ICOM Italia , riunitosi a Bologna il 30 giugno 2008, ha varato ufficialmente il progetto di **organizzazione su base regionale**, discusso nel corso dell'Assemblea nazionale di Mantova del 19 maggio 2008, al fine di garantire una capillare presenza sul territorio.

Il Coordinamento è già stato attivato nelle seguenti Regioni: Abruzzo; Basilicata e Calabria; Campania; Emilia-Romagna; Friuli Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige e Veneto; Lazio; Liguria; Lombardia; Marche; Piemonte e Valle d'Aosta; Puglia; Sardegna; Sicilia; Toscana; Umbria.

La platea di riferimento di ICOM Italia è composta da tutte le tipologie di **professionisti del mondo della cultura** con particolare riferimento a chi opera nel settore museale-espositivo, comprendendo tutte le professionalità che concorrono alle attività della conservazione, valorizzazione, fruizione, comunicazione del patrimonio e del funzionamento dei servizi connessi. ICOM è oggi particolarmente sensibile ai temi dell'accessibilità a 360°, dell'inclusione, dello sviluppo del benessere e del welfare attraverso la cultura, della conservazione e della valorizzazione anche dei beni invisibili come quelli dei depositi, all'applicazione delle nuove normative che favoriscono l'approccio ecosostenibile (di qui l'importanza attribuita ai CAM in tutte le declinazioni) ma anche prevenzione, sicurezza ed emergenza museale. L'ampia

platea è, quindi, composta da personale in organico nel MIC e nelle Università, Biblioteche, Enti Locali, nei vari livelli di sussidiarietà, ai quali fanno capo un numero ragguardevole di istituzioni museali di varia entità. Si tratta di una galassia molto complessa con tipologie di contratti diversi: un'altra tematica indagata da ICOM italia è infatti quella della difesa e della valorizzazione delle professionalità dentro e fuori degli apparati riconosciuti da stato/regioni/enti locali.

1.3.1. Le ragioni di un Gruppo di Lavoro ICOM Lazio - PMI

Di cosa si occupa il personale tecnico scientifico amministrativo nei luoghi della cultura e perché ICOM Lazio ha ritenuto utile procedere con il Gruppo di Lavoro sul PM?

Proprio la varietà della platea di riferimento costituisce il nodo centrale di questa iniziativa, fortemente voluta da ICOM Italia. Infatti, le istituzioni pubbliche definite **luoghi della cultura** in un considerevole numero di casi fanno capo al MIC e ad enti locali con sistemi museali civici consolidati di riferimento, dove il personale curatoriale e gestionale è presente con incarichi formalizzati e continuativi, acquisisce quindi costantemente competenze, migliora la formazione, applica complesse procedure nel campo degli appalti pubblici e assume incarichi di progettazione tecnico-scientifica nonché di responsabilità del procedimento, nei casi migliori con uno staff di progettazione ben definito interno o con l'apporto programmato di personale esterno. Ma non è così ovunque e sempre: il variegato mondo delle istituzioni locali comprende reti e sistemi museali di indubbio valore caratterizzati da una forte connotazione sul territorio e da una forte azione di coesione con le comunità locali, alle quali non sempre corrisponde una riconosciuta struttura di gestione, sostenuta dagli enti di riferimento.

Consapevole di questa criticità sul territorio e della ne-

cessità, viceversa, di rafforzare l'infrastruttura culturale regionale, ICOM Italia ha accolto con interesse la proposta nata da propri soci e da soci di PMI di studiare un modello di progettazione più formalizzato, che sia un valido aiuto nel processo di gestazione di una mostra (ma in realtà applicabile anche ad altri processi come quello della creazione di una sede espositiva permanente).

1.4. Cos'è il PMI

Il **Project Management Institute** (PMI) - www.pmi.org è la principale autorità nel project management, presente in 210 paesi di tutto il mondo, impegnata a far progredire la professione del project management per avere un impatto positivo sul successo del progetto.

" Il PMI® aspira a essere il posto dove andare per tutto ciò che riguarda la gestione dei progetti".

La Project Economy è quella in cui le persone hanno le competenze e le capacità di cui hanno bisogno per trasformare le idee in realtà. È il luogo in cui le organizzazioni offrono valore alle parti interessate (gli stakeholder) attraverso il completamento con successo di progetti, la consegna di prodotti e l'allineamento ai flussi di valore.

Consente ai professionisti di eccellere nelle pratiche di gestione dei progetti attraverso la comunità globale del PMI in crescita, la condivisione delle conoscenze e le migliori certificazioni, favorendo un cambiamento positivo nelle organizzazioni e nelle comunità.

Dal 1969, la missione incrollabile è stata quella di sostenere la professione offrendo apprendimento permanente e connessioni per affinare le competenze più richieste.

Oggi, PMI fornisce ai professionisti in ogni fase del loro percorso professionale standard riconosciuti a livello globale,

corsi online, leadership di pensiero, eventi e strumenti di cui hanno bisogno per avere successo. Con più di 300 sedi in tutto il mondo, i membri del PMI possono fare rete, trovare mentori, accedere a opportunità di carriera e imparare dai colleghi, lavorando insieme per ottenere un impatto maggiore.

Localmente il PMI è rappresentato dai **Chapter territoriali**.

Il Italia sono presenti tre Chapter, per suddivisione geografica delle regioni Paese:

- √ **Northern Italy Chapter**: Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta, Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino;
- √ **Central Italy Chapter**: Lazio, Toscana, Umbria, Marche, Abruzzo, Sardegna;
- √ **Southern Italy Chapter**: Campania, Puglia, Calabria, Basilicata, Sicilia.

1.4.1. PMI Central Italy Chapter

Il PMI Central Italy (PMICIC) è guidato da una missione chiara e da un insieme di valori di fondo che guidano il modo in cui agiamo e influenzano le aspettative dei nostri stakeholder.

I valori fondamentali del PMI Central Italy non sono soggetti a cambiamenti nell'associazione e nell'ambiente aziendale o dettati dalle tendenze nella gestione dell'organizzazione. Questi valori sono profondamente radicati.

Come parte dell'ideologia centrale, i valori fondamentali del PMICIC, come quelli del PMI, sono duraturi e sono i principi guida in base ai quali agiamo.

Gli obiettivi sono il riconoscimento, la promozione e la tutela della professione del Project Manager.

Il Project Management Institute – Central Italy è un'associa-

zione non a scopo di lucro con l'obiettivo di divulgare la disciplina del Project Management nell'Italia Centrale (Abruzzo, Lazio, Marche, Sardegna, Toscana e Umbria).

A questo scopo l'associazione si prefigge di sostenere e salvaguardare la professione e lo sviluppo delle professionalità dei Project Manager attraverso servizi e prodotti di alta qualità come pubblicazioni, organizzazione di convegni, e iniziative di formazione come pure iniziative di ricerca, accreditamento e certificazione professionale dei membri.

L'associazione rappresenta il centro stella di organizzazioni economiche e accademiche italiane dove gli iscritti hanno la possibilità di confrontarsi in merito alle conoscenze e condividere le esperienze professionali nell'ambito di diverse industry.

Compito dell'associazione è anche quello di sostenere i programmi di certificazione del PMI® e supportare i propri iscritti al fine di agevolare loro nel conseguimento e nel mantenimento delle certificazioni.

L'associazione si propone di promuovere la disciplina del Project Management, in accordo con la missione del PMI®, con lo scopo di far accrescere l'interesse verso questa disciplina in tutte le organizzazioni e soprattutto in quelle che ancora non adottano le pratiche di Project Management.

Un Chapter di cui è stata riconosciuta ripetutamente l'eccellenza in Europa e nel Mondo.

1.5. Introduzione al Project Management- PMBOK

Il project management – o gestione di progetto – è l'insieme delle attività necessarie per la realizzazione degli obiettivi di un progetto, a partire dalla pianificazione, proseguendo con l'esecuzione e il monitoraggio e controllo, fino alla fase di chiusura del progetto. Le attività di project management sono svolte normalmente da una o più figure dedicate e specializzate dette Project Manager.

Il PMI – Project Management Institute (www.pmi.org) – è un'organizzazione mondiale che raggiunge circa 3 milioni di professionisti del settore, con l'obiettivo di sostenere e sviluppare la professione del Project Manager, rendendo disponibili servizi e prodotti di alta qualità quali pubblicazione di standard e linee guida, certificazioni professionali, networking, convegni.

La guida pubblicata dal PMI, il **PMBOK – Project Management Body of Knowledge** - ha lo scopo di documentare e standardizzare le pratiche comunemente riconosciute come "best practices" di project management; nel PMBOK il project management è definito come «l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi».
Il PMBOK raggruppa le attività nei seguenti gruppi di processo:

1. **Inizio o Avvio del progetto**: processi eseguiti per definire un nuovo progetto (o una nuova fase di un progetto esistente), per ottenere l'autorizzazione all'avvio di un nuovo progetto (o di una nuova fase di un progetto esistente).
   a. definizione degli obiettivi, gli stakeholder, i rischi e le opportunità, i requisiti, la pianificazione di massima, il team necessario per l'esecuzione.

2. **Pianificazione**: processi richiesti per stabilire l'ambito

del progetto, affinare gli obiettivi e definire le azioni necessarie per ottenere gli obiettivi per raggiungere i quali il progetto è stato avviato.

   a. Definizione del piano di lavoro suddiviso per singole attività e con assegnazione delle risorse necessarie a ciascuna attività, dichiarandone tempi inizio-fine, propedeuticità, vincoli tra attività, possibilità di slittamenti non critici.
   b. Descrizione della struttura organizzativa, con i ruoli e le responsabilità dei membri del team di progetto e processi di comunicazione all'interno del team di progetto e all'esterno verso ciascuna tipologia di stakeholder.

3. **Esecuzione**: processi eseguiti per completare il lavoro definito nel piano di gestione del progetto per soddisfare i requisiti di progetto.
   a. Vengono svolte le attività del progetto e gestite le risorse, indirizzate le criticità anche tramite proposizione/approvazione di cambiamenti resisi necessari per mantenere il progetto allineato agli obiettivi.

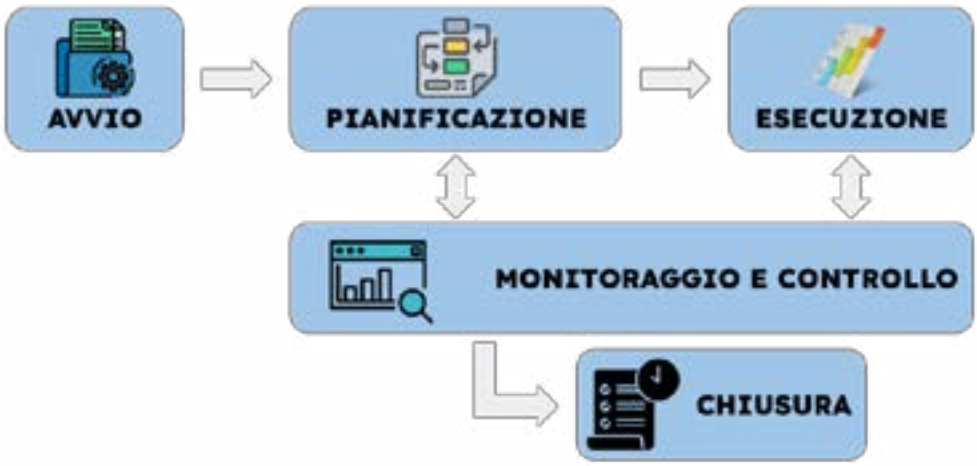
4. **Monitoraggio e Controllo**: processi richiesti per tracciare, rivedere, regolare i progressi e le prestazioni del progetto, identificando le aree in cui sono necessarie cambiamenti al piano e avviare le corrispondenti modifiche.
   a. Viene monitorato lo stato di avanzamento del progetto, verificati i risultati ottenuti e confrontati con la pianificazione.
   b. L'attività di monitoraggio e controllo può generare modifiche nella pianificazione, che devono essere approvate prima di proseguire.

5. **Chiusura**: processi necessari per completare formalmente il progetto (o una fase) e chiudere il contratto.
   a. Viene completata la realizzazione del progetto e i risultati vengono verificati con i documenti iniziali del progetto.
   b. Viene effettuata una valutazione finale del lavoro

svolto per identificare eventuali aree di miglioramento e/o suggerimenti.

La metodologia PMBOK prevede il coinvolgimento del team di progetto in ogni fase di realizzazione, promuovendo la collaborazione e la comunicazione tra i membri. In questo modo, si assicura una maggiore efficienza e una migliore gestione delle risorse, aumentando le possibilità di successo del progetto.

- √ Avvio
- √ Pianificazione
- √ Esecuzione
- √ Monitoraggio e Controllo
- √ Chiusura



Il project management è diventato uno strumento importante anche nell'ambito delle attività culturali che può essere d'aiuto a una ottimizzazione delle risorse e del rispetto della tempistica.

Utilizzando queste tecniche di gestione dei progetti, le organizzazioni culturali possono creare un ambiente di lavoro più efficiente, migliorare la collaborazione tra il team che lavora al singolo progetto e i settori coinvolti, aiutando a sviluppare migliori strategie per il raggiungimento degli obiettivi.

Il project management può essere utilizzato per gestire eventi, mostre, convegni e altre attività culturali. È anche essenziale per lo sviluppo di campagne di marketing e la creazione di contenuti per espandere il proprio pubblico. Con l'aiuto delle tecniche di gestione dei progetti, le organizzazioni possono garantire che i loro progetti vengano completati con successo pur rimanendo entro i limiti di budget.

Nel PMBOK i processi elementari sono presentati raggruppati per **Aree di Conoscenza**:

1. **Gestione dell'integrazione del progetto**: include processi e attività per identificare, definire, correlare, unificare e coordinare i molteplici processi e le attività all'interno dei Gruppi di Processo.
2. **Gestione dello scopo del progetto**: include i processi richiesti per assicurare che il progetto includa tutto e solo il lavoro richiesto per completare il progetto con successo.
3. **Gestione della programmazione del progetto**: include i processi richiesti per far sì che il progetto sia completato nei tempi previsti.
4. **Gestione dei costi del progetto**: include i processi coinvolti nella stima, pianificazione, previsione finanziaria, finanziamento, gestione e controllo dei costi così che il progetto possa essere completato rispettando la previsione approvata di budget.
5. **Gestione della qualità del progetto**: include i processi per incorporare la politica di qualità dell'organizzazione per quanto riguarda la pianificazione, la gestione e il controllo dei requisiti di qualità del progetto e del prodotto, al fine di soddisfare le aspettative degli stakeholders (parti interessate).
6. **Gestione delle risorse del progetto**: include i processi per identificare, acquisire e gestire le risorse necessarie perché il progetto sia completato con successo.
7. **Gestione della comunicazione del progetto**: include i processi necessari per la pianificazione tempestiva e appropriata, la raccolta, creazione, distribuzione, archi-

viazione, recupero, gestione, controllo, monitoraggio e destinazione finale delle informazioni sul progetto.

8. **Gestione del rischio del progetto**: include i processi necessari per condurre la pianificazione della gestione del rischio, l'identificazione, l'analisi, la pianificazione della risposta, l'implementazione della risposta e il monitoraggio del rischio su un progetto.
9. **Gestione degli approvvigionamenti del progetto**: include i processi necessari per acquistare - o comunque acquisire all'esterno del team di progetto – prodotti e servizi necessari.
10. **Gestione degli stakeholder del progetto**: include i processi necessari per identificare le persone, i gruppi, le organizzazioni che potrebbero impattare o essere impattati dal progetto, per analizzare le loro aspettative e come queste possono influenzare il progetto, e di conseguenza sviluppare strategie di gestione appropriate per coinvolgerli efficacemente nelle decisioni e nell'esecuzione del progetto.

2. Metodo di lavoro

L'attività è stata avviata nel novembre del 2022 con la costituzione del gruppo di lavoro misto PMI Central Italy - ICOM Lazio.

2.1. Avvio delle attività

È stato concordato di avviare le attività tramite una sessione di introduzione alla metodologia PMI dei componenti ICOM del GdL, con l'obiettivo di "cogliere il senso" del metodo, la sua grammatica e il suo linguaggio (lexicon dei PM terms).

La sessione di introduzione è stata realizzata tramite condivisione dell'accesso ai 14 video dei webinar della serie "**LA STRADA VERSO IL PM_4.0**", precedentemente predisposti

dal PMI Central Italy come strumento di sviluppo professionale per i propri soci.

Con incontri settimanali in video lezioni il GdL ha analizzato e commentato i webinar nei quali vengono illustrati e si introducono i principali argomenti, la metodologia di un processo di PM, l'analisi delle attività, per ottenere non il miglior progetto in assoluto ma la migliore soluzione che riunisce economicità, realizzazione, standard, criteri di qualità. L'esempio illustrato nelle video lezioni è la realizzazione di un convegno.
Nell'analisi del caso-studio sono state evidenziate le "**Aree di conoscenza**" e i "**Process Groups**", le diverse fasi del progetto, per comprendere innanzitutto il ciclo di vita di un progetto dall'avvio, "Kick-off Meeting", alla pianificazione, all'esecuzione, e successive fasi di controllo e monitoraggio, fino alla fase finale di chiusura progetto.

Attraverso un esempio concreto e realmente realizzato è stato possibile entrare nello specifico delle tematiche, per comprendere nell'evoluzione temporale del progetto come l'applicazione delle tecniche di analisi si concretizza nei diversi templates. Quest'attività ha costituito un punto di partenza del confronto tra le competenze ICOM Italia e PMI propedeutico alla prosecuzione dell'attività.

La fase successiva si è concentrata sulla valutazione di come e quali dei templates analizzati applicare in ambito delle produzioni culturali.
Questa fase è stata lunga e complessa, rivelando, tra l'altro, ai componenti del GdL, come lo stesso termine – es: "**Sponsor**" e "**Stakeholder**" – possa prestarsi a diverse interpretazioni nei due ambienti (rif. *Breve guida terminologica* e *paragrafo* 2.4).

2.2. Selezione dei templates

Sono stati proposti dai componenti PMI del GdL e selezionati

insieme ai componenti ICOM del GdL i templates che seguono, suddivisi per fase di progetto. In genere il piano di lavoro si sviluppa – per la complessità delle relazioni tra le attività - con tool informatici: software di gestione dei progetti che aiutano l'organizzazione del tempo e delle risorse. Una buona approssimazione può essere realizzata, come nel caso proposto, con file di fogli di calcolo.

1. **Inizio o Avvio del progetto**:
   Templates di riferimento: *Project Charter*, *IT Business Case*, *Checklist delle Milestone*, *Matrice ingaggio Stakeholder.*
2. **Pianificazione**:
   Templates di riferimento: *Piano di Comunicazione*, *Lista attività*, *Stima dei costi*, *Registro dei rischi*, *Pianificazione attività* (non è un template ma un esempio, tratto dai video seguiti insieme "LA STRADA VERSO IL PM_4.0").
3. **Esecuzione**:
   Templates di riferimento: *Registro dei Problemi* (o *Issue Log*).
4. **Monitoraggio e Controllo**:
   Esaminati gli stessi templates del gruppo di processi di Pianificazione (il monitoraggio e controllo è esteso a tutti i documenti di pianificazione).
5. **Chiusura**:
   Templates di riferimento: *Registro Lezioni apprese*, *Chiusura Progetto*

2.3. Esercizio di compilazione dei templates selezionati

È stata poi avviata la fase di compilazione dei templates selezionati simulando una ipotetica mostra temporanea con l'obiettivo di accrescere la confidenza col modello acquisendo così consapevolezza delle potenzialità insite nella sua applicazione.
Al tempo stesso è stato indispensabile trasferire ai componenti PMI le conoscenze sia sulle professionalità e sulle responsabilità che caratterizzano l'ambito culturale, sia sul

diverso peso che hanno le istituzioni pubbliche e private, la comunità locale, i possibili sponsor e stakeholder.

Caratteristiche della mostra simulata:

- √ Mostra d'arte di circa 100 opere
- √ Opere provenienti da circa 20 prestatori diversi nazionali ed esteri
- √ Adozione dei CAM – Criteri Ambientali Minimi
- √ Dove si svolge: Contesto urbano
- √ Proponente: Istituzione pubblica
- √ Obiettivo prioritario: Massima accessibilità
- √ Budget 500 mila euro

Questa fase è, quindi, risultata fondamentale per lo scambio reciproco di conoscenze, la condivisione di competenze specifiche e diversificate, la formazione vicendevole.
Il passaggio dalla teoria (la conoscenza della metodologia) alla pratica (l'applicazione della metodologia a un caso reale o meglio realistico) ha evidenziato la peculiarità dei progetti museali, la difficoltà nell'applicazione rigida dei templates selezionati, l'opportunità di una loro customizzazione.

La scansione sistematica dei templates non è stata applicata in modo automatico. L'indubbio vantaggio di aver acquisito terminologia e metodologia aggiuntive attraverso i video, ha permesso di seguire poi un lungo percorso per declinare la teoria delle griglie PMI nella realtà dell'ambiente culturale museale e nell'esperienza già sedimentata nella progettazione di eventi/mostre e relativi interventi collaterali come il restauro di un'opera d'arte.

Si è proceduto in parallelo e non in rigida successione sui templates e sulla formazione del GANTT, strumento di lavoro ben noto a chi opera nell'ambito dei lavori pubblici e delle mostre, soprattutto se svolge il ruolo di RUP.

È stato necessario declinare terminologie e rigide tempi-

stiche dei documenti di base alla realtà molto più mutevole e mobile della progettazione di una mostra; tenere conto della platea di riferimento: il pubblico e gli stakeholder, i finanziatori pubblici e l'apporto dei privati; **soprattutto è stato necessario far comprendere la ricaduta su tempistica e modalità della progettazione in presenza del codice dei lavori pubblici e dei vari livelli di "controllori" cui i procedimenti sono sottoposti.**

La progettazione culturale si è rivelata per certi versi più complessa rispetto ad ambiti tradizionali di applicazione del Project Management, con variabili legate all'esperienza e all'interazione delle diverse professionalità coinvolte, alla tipologia dei pubblici cui ci rivolgiamo, al rispetto delle normative vigenti, all'attenzione crescente nella ottimizzazione di risorse e materiali in modo sostenibile, agli imprevisti dovuti ai trasporti e alle movimentazioni delle opere.

Nel corso del lavoro si è deciso di accorpare alcuni dei templates selezionati, proponendo una sintesi ulteriore:

1. **Project Charter 2023- ROMA-P001 v1.0** – con allegato il documento Check List CAM eventi MOSTRE predisposto da ICOM Lazio con Fondazione Ecosistemi
2. **Checklist delle Milestone 2023- ROMA-P001 v1.0**
3. **Lista attività e Stima costi 2023-ROMA-P001 v1.0**
4. **GANTT 2023-ROMA-P001 v1.0**
5. **Registro dei rischi e dei problemi 2023-ROMA-P001 v1.3**

2.3.1. CAM- Criteri Ambientali Minimi

Quando si parla di CAM (Criteri Ambientali Minimi) è indispensabile fare riferimento al "Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione", noto anche come *Piano d'azione nazionale sul Green Public Procurement* (PANGPP) e in modo specifico per gli EVENTI, pubblicati nella Gazzetta

Ufficiale del 2 dicembre 2022. Sono strumenti utilizzati per includere nell'ambito degli appalti pubblici valutazioni e prese di posizione che riguardano sia l'ambiente che gli aspetti sociali, quale l'accessibilità, che dovrebbero essere rispettati dai fornitori durante l'esecuzione di lavori, servizi o forniture per l'amministrazione pubblica. I CAM prestano attenzione anche alla correttezza in termini di condizioni di lavoro: dignitose e rispettose della normativa in materia di salute e sicurezza dei lavoratori. Questo approccio favorisce lo sviluppo di una cultura della sostenibilità all'interno della Pubblica Amministrazione, rafforzando le competenze in questo ambito. Nel documento scaricabile è possibile trovare una checklist dei CAM applicabili agli eventi, compresi quelli relativi alle mostre temporanee. Un principio fondamentale sottolineato nell'adozione dei CAM è quello del 'non arrecare un danno significativo' all'ambiente (noto anche come principio DNSH). Questo principio, come definito sul sito del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, mira a coniugare crescita economica e tutela dell'ecosistema, garantendo che gli investimenti siano realizzati senza pregiudicare le risorse ambientali.

2.4. Comprensione dei termini

Sin dai primi incontri abbiamo dovuto lavorare su alcuni termini presenti nel PMBOK con significati ben precisi in ambito di Project Management che però, nella realtà museale, non trovano riscontro.

Un primo esempio: "**sponsor**" e "**stakeholder**".

Nel linguaggio del project management lo "**sponsor**" è una persona o un'entità che fornisce il sostegno e la leadership necessari per il successo di un progetto. Lo sponsor è generalmente una figura di alto livello, come un dirigente o un manager senior, che ha l'autorità e l'influenza per condizionare le risorse e le decisioni necessarie per il progetto.

Nel contesto di un progetto culturale, lo "**sponsor**" è un'entità o un individuo che fornisce un sostegno finanziario o risorse in natura per aiutare a finanziare o promuovere il progetto. Gli sponsor possono essere aziende, fondazioni, istituzioni pubbliche o private, organizzazioni non governative o singoli mecenati.

Gli "**stakeholder**" nel project management sono le parti interessate in un progetto, ovvero tutte le persone, gruppi o entità che possono influenzare o essere influenzate dal risultato del progetto. Questi possono includere membri del team del progetto, clienti, utenti finali, sponsor, manager, team di supporto e altre persone o organizzazioni coinvolte nel progetto. La loro gestione è un aspetto cruciale del project management, una comunicazione efficace è fondamentale per assicurarsi che tutti siano informati e coinvolti nei processi decisionali rilevanti e per la risoluzione di eventuali conflitti tra le parti interessate.

La gestione degli "**stakeholder**" in un progetto culturale può sembrare simile rispetto al project management tradizionale, ma con alcune sfumature specifiche a causa della natura creativa e culturale di tali progetti. Può coinvolgere molte parti interessate con prospettive diverse, possono essere gli artisti o i creatori del progetto, il pubblico, i finanziatori e gli sponsor, le organizzazioni culturali, le autorità locali e pubbliche, i media, i collaboratori, ecc.

È importante comprendere e gestire le aspettative di ciascun gruppo e garantire una comunicazione aperta e chiara per favorire la collaborazione e il successo del progetto culturale.

3. Best practice di Project Management nel mondo della cultura

Di seguito la presentazione di best practice di Project Management nell'organizzazione di eventi culturali, applicando lo standard PMI all'organizzazione di una mostra temporanea.
La best practice è stata definita attraverso il processo di armonizzazione della metodologia PMI con le conoscenze e la pratica applicata in ambito culturale.

Di ognuno dei templates selezionati, accorpati e compilati per il "case study" di una mostra d'arte viene riportato il paragrafo "**Note di compilazione**" presente nel template.

Ogni documento presenta il riquadro di "versioning" per la storicizzazione delle versioni:

Versione	Implementata da	Data aggiornamento	Motivo
1.0	Mario Rossi	**01/03/2023**	versione iniziale - avvio progetto

E una codifica che fa riferimento a:

- √ Titolo template origine
- √ Anno-città- progressivo progetto (es: 2023- ROMA-P001)
- √ Versione del documento (es v.0)

Nello **Schema delle soglie del codice appalti e servizi,** le soglie comunitarie per i settori ordinari indicate all'art. 14 del D.Lgs. n. 36/2023 (rif. Regolamento UE del 15 novembre 2023, n. 2023/2495/UE) – https://www.mit.gov.it/temi/infrastrutture/appalti-pubblici/documentazione

Schema delle soglie del codice appalti e servizi

AFFIDAMENTO DIRETTO:

a) affidamento diretto per lavori di importo inferiore a 150.000 euro;
b) affidamento diretto dei servizi e forniture, ivi compresi i servizi di ingegneria e architettura e l'attività di progettazione, di importo inferiore a 140.000 euro;
c) procedura negoziata senza bando, previa consultazione di almeno cinque operatori economici, ove esistenti, individuati in base a indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici, per i lavori di importo pari o superiore a 150.000 euro e inferiore a 1 milione di euro;
d) procedura negoziata senza bando, previa consultazione di almeno dieci operatori economici, ove esistenti, individuati in base a indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici, per lavori di importo pari o superiore a 1 milione di euro e fino alle soglie di rilevanza europea (v. sotto), salva la possibilità di ricorrere alle procedure di scelta del contraente di cui alla Parte IV del presente Libro;
e) procedura negoziata senza bando, previa consultazione di almeno cinque operatori economici, ove esistenti, individuati in base ad indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici, per l'affidamento di servizi e forniture, ivi compresi i servizi di ingegneria e architettura e l'attività di progettazione, di importo pari o superiore a 140.000 euro e fino alle soglie di rilevanza europea (v. sotto).

SOGLIE COMUNITARIE PER GARE E APPALTI

SETTORI ORDINARI:

a) euro 5.382.000 per gli appalti pubblici di lavori e per le concessioni;
b) euro 140.000 per gli appalti pubblici di forniture, di servizi e per i concorsi pubblici di progettazione aggiudicati dalle stazioni appaltanti che sono autorità governative centrali indicate nell'allegato I alla direttiva 2014/24/UE; se gli appalti pubblici di forniture sono aggiudicati da stazioni appaltanti operanti nel settore della difesa, questa soglia si applica solo agli appalti concernenti i prodotti menzionati nell'allegato III alla direttiva 2014/24/UE;
c) euro 215.000 per gli appalti pubblici di forniture, di servizi e per i concorsi pubblici di progettazione aggiudicati da stazioni appaltanti sub-centrali; questa soglia si applica anche agli appalti pubblici di forniture aggiudicati dalle autorità governative centrali che operano nel settore della difesa, quando gli appalti concernono prodotti non menzionati nell'allegato III alla direttiva 2014/24/UE;
d) euro 750.000 per gli appalti di servizi sociali e assimilati elencati all'allegato XIV alla direttiva 2014/24/UE.

SETTORI SPECIALI:

a) euro 5.382.000 per gli appalti di lavori;
b) euro 431.000 per gli appalti di forniture, di servizi e per i concorsi pubblici di progettazione;
c) euro 1.000.000 per i contratti di servizi, per i servizi sociali e assimilati elencati nell'allegato XIV alla direttiva 2014/24/UE.

3.1. Project Charter 2023- ROMA-P001 v1.0 – con allegato il documento Check List CAM eventi MOSTRE predisposto da ICOM Lazio con Fondazione Ecosistemi

Scopo del Project Charter/Piano di lavoro

Documenta e tiene traccia delle informazioni necessarie, ai responsabili delle decisioni, per l'approvazione del progetto per il finanziamento. È l'atto con il quale tutte le parti interessate vengono informate non solo dell'esistenza del progetto, ma anche di tutte le caratteristiche, gli incarichi, le responsabilità e i ruoli coinvolti nel progetto stesso.

Nel momento in cui questo documento viene approvato si formalizza ufficialmente l'avvio del progetto con l'incarico al Responsabile Unico del Progetto/Project Manager e si dà inizio alla sua realizzazione.

Il Project Charter/Piano di lavoro deve includere la motivazione, le esigenze, le strategie, l'ambito e l'impegno delle risorse.

Viene creato durante la fase di avvio del progetto.
In genere deve rispondere a: chi, cosa, quando, dove, a cui si aggiunge anche "come".
Con il nuovo Decreto Legislativo 36/2023, che regola il codice degli Appalti, la Decisione a Contrarre del Dirigente o del Funzionario museale incaricato sembra corrispondere al piano di lavoro del Management. Questo documento, infatti, si struttura su alcuni punti fondamentali come indicato dall'Art. 192 del TUEL ovvero il **fine** che si intende perseguire; l'**oggetto** del contratto che si intende stipulare, la sua forma e le clausole ritenute essenziali; le **modalità di scelta** del contraente e le **ragioni** che ne sono alla base.

Propedeutico al Project Charter è il **Business Case**, che analizza le esigenze e esamina lo studio di fattibilità, e, valu-

tando rischi e benefici del progetto, formalizza la decisione se intraprendere o meno il progetto. In questo esempio proposto di mostra temporanea non è stato utilizzato.

3.2. Checklist delle Milestone 2023-ROMA-P001 v1.0

Scopo della Checklist delle milestone/Punti chiave del cronoprogramma

Un piano ben costruito e con deliverables (prodotti finali) ben definiti rende più semplice monitorare l'avanzamento di un progetto come parte di un processo continuo di monitoraggio e di revisione.
Definire le fasi e le tappe principali è una parte essenziale del processo di pianificazione.

- √ **Fasi**: Sono raggruppamenti di attività distinti in base a divisioni tra i tipi di lavoro. Per esempio ci può essere una fase di analisi di fattibilità, una di disegno, una di prototipizzazione, una fase di test, una fase pilota, una fase di piena realizzazione, una fase di manutenzione.
- √ **Milestone**: costituiscono la conclusione delle tappe intermedie – fondamentali – prefissate secondo l'organizzazione del lavoro e ne costituiscono, quindi, momenti di controllo per il raggiungimento di obiettivi intermedi e finali. Nella pratica dell'ambito culturale corrispondono ad attività del gruppo ritenute determinanti, come riunioni periodiche che vengono verbalizzate e protocollate, verbali di consegna di stati di avanzamento lavori, verifica e validazione del progetto anche con atti procedurali apicali (determinazioni dirigenziali). Le milestones sono quindi punto di arrivo delle tappe di lavoro prefissate (e per questo corrispondono a una data precisa, ovvero nel PM sono a durata zero) e punto di partenza per le fasi successive.

3.3. Lista attività e Stima costi 2023-ROMA-P001 v1.0

Scopo della lista attività

- √ Elencare le attività nella sequenza temporale in cui si prevede debbano essere effettuate.
- √ Separarle per categoria (competenze specialistiche necessarie): si individuano a grandi linee i GdL necessari
- √ Il *break even point* (o punto di pareggio) è il momento in cui si raggiunge la quantità di ricavi necessari a coprire la totalità dei costi sostenuti. Rappresenta il punto di equilibrio al di sopra del quale si realizza un profitto. Viceversa sotto quel livello si misura una perdita. È bene però ricordare che per calcolarlo è necessario effettuare un'analisi che presuppone la conoscenza della differenza tra i costi fissi e i costi variabili, operazione non sempre possibile in tutti gli aspetti dell'organizzazione di una mostra temporanea.

Scopo della stima dei costi

La stima dei costi è il processo che sviluppa un'approssimazione dei costi delle risorse necessarie per completare le attività di progetto.
Dopo aver definito l'elenco delle attività e le relative risorse si valorizzano, in termini di costi, le risorse che sono state precedentemente individuate.
L'esperienza del RUP/Project Manager gioca un ruolo importante nella stima dei costi, ma è comunque supportato da un mix di strumenti e tecniche molto utili, che sono:

- √ Il parere degli esperti.
- √ La stima per analogia, che prevede l'utilizzo del costo effettivo di progetti simili realizzati in precedenza, per stimare il costo del progetto corrente. Questa metodologia viene di solito impiegata, anche in modo informale, quando si dispone di una quantità limitata di informazioni dettagliate sul progetto.

- √ La stima parametrica, che utilizza una relazione statistica tra i dati storici e altre variabili (quali possono essere le ore di manodopera necessarie) per elaborare una stima dei costi delle risorse di un'attività schedulata. In ambito di LL.PP. vedi il Codice degli Appalti e i tariffari pubblici vincolanti per le materie prime e il costo della manodopera. https://www.codiceappalti.it.
- √ Le analisi di riserva/imprevisti: nella PA si può applicare il quinto d'obbligo (o sesto quinto), che fissa l'importo entro il quale la stazione appaltante (nel nostro caso il RUP/Project Manager della mostra) può imporre all'operatore economico incaricato modifiche all'oggetto del contratto alle stesse condizioni previste nel contratto originario, entro il 20%, senza che quest'ultimo possa far valere il diritto alla risoluzione del contratto.
- √ i software di Project Management.

Redigere il budget rappresenta il processo che aggrega i costi stimati delle singole attività o dei work package, al fine di determinare una baseline dei costi. La baseline dei costi è la grandezza di costo utilizzata in fase di monitoraggio e controllo delle performance, attraverso il metodo dell'EA (Earned Value). Questo sistema si applica già, e soprattutto nella progettazione europea, anche in ambito culturale.

Il budget di progetto individua l'ammontare complessivo di denaro che l'istituto ha deciso di investire nel progetto, comprensivo anche della riserva concessa al RUP/Project Manager, per far fronte a eventuali scostamenti/imprevisti.

3.4. GANTT 2023-ROMA-P001 v1.0

Il diagramma di Gantt è uno strumento di visualizzazione utilizzato nel Project Management per rappresentare la pianificazione delle attività di un progetto nel tempo, una rappresentazione grafica di durata e sequenza temporale per facilitare l'esecuzione e il monitoraggio delle attività

progettuali. Modello ben noto nella PA dove è lo strumento di controllo centrale sia nei LL.PP. sia in attività espositive come la mostra qui proposta.
Ci sono in rete diversi tools che offrono la possibilità di gestire un Gantt con sistemi semiautomatici, oppure si può utilizzare un classico foglio di calcolo.
In questo progetto abbiamo utilizzato un software open source multipiattaforma, che permette anche l'esportazione in foglio di calcolo e in PDF: GanttProject (https://www.ganttproject.biz/)

3.5. Registro dei rischi e dei problemi 2023-ROMA-P001 v1.3

Scopo del registro dei rischi/opportunità

"Un registro dei rischi aiuta a mitigare gli eventuali e potenziali problemi del progetto (ritardi, superamento limite di spesa, mancato rispetto della qualità prevista).
Il documento viene condiviso con gli stakeholder del progetto; la compilazione e aggiornamento è responsabilità dei project manager."

Il processo di gestione dei rischi si propone di identificare, analizzare e risolvere in modo condiviso con i principali stakeholder i rischi prima che diventino problemi e/o cogliere le opportunità prima che sfuggano.

Nel corso del progetto l'aggiornamento del documento consentirà di tracciare tutte le problematiche che emergono. Viene utilizzato all'interno del processo di problem solving. Occorre rivedere le problematiche emerse periodicamente per garantire che tutte vengano superate e risolte.

Il registro facilita la rendicontazione delle azioni intraprese a fronte di criticità, fornisce la base per passaggi di consegne a fronte di un cambio in corso d'opera di project manager ed è anche la fonte cui attingere per documentare le *lesson*

learned (lezioni apprese) come previsto in fase di chiusura del progetto.

Costituisce una sorta di "**diario di bordo**" che comunica al team di progetto e agli stakeholders la natura dei problemi da gestire, le soluzioni adottate e le responsabilità nella loro implementazione.

Breve guida terminologica

CAM (Criteri Ambientali Minimi)

Sono parametri definiti per orientare gli acquisti pubblici verso prodotti e servizi più sostenibili, obbligatorio per le forniture, servizi e lavori di qualsiasi importo con l'articolo 34 del Codice dei Contratti Pubblici. Il CAM Eventi che comprende anche la realizzazione di mostre, è stato pubblicato in G.U. n. 282 del 2 dicembre 2022.
https://gpp.mase.gov.it/CAM-vigenti

Check List di pianificazione, controllo e monitoraggio progetto

Nella gestione dei progetti, la Check List (to do list) è uno strumento essenziale per garantire che i compiti vengano portati a termine in modo efficiente e che nulla di importante venga trascurato.
Di seguito un modello di Check List di pianificazione/monitoraggio progetto:

1. **Fase iniziale del progetto:**
- Definire gli obiettivi e l'ambito del progetto.
- Identificare le parti interessate e stabilire i canali di comunicazione.
- Creare una carta del progetto.

2. **Fase di pianificazione:**
- Sviluppare un piano di gestione del progetto.
- Definire i compiti e le tappe del progetto.
- Stimare i requisiti delle risorse (tempo, budget, personale).
- Creare una struttura di ripartizione del lavoro (WBS).
- Identificare i rischi potenziali e sviluppare un piano di gestione dei rischi.
- Definire gli standard di qualità e i criteri di accettazione.

- Stabilire un piano di comunicazione.
- Ottenere le approvazioni necessarie.

3. Fase di esecuzione:
- Assegnare i compiti ai membri del team.
- Condurre riunioni regolari del team.
- Monitorare i progressi del progetto.
- Gestire le modifiche e i problemi.
- Implementare i processi di garanzia della qualità.
- Assicurare il rispetto del piano di progetto.

4. Fase di monitoraggio e controllo:
- Tracciare le prestazioni del progetto rispetto alle metriche di base.
- Gestire rischi e problemi.
- Condurre riunioni periodiche sullo stato del progetto.
- Rivedere e approvare i risultati del progetto.
- Adattare il piano del progetto, se necessario.
- Assicurare la conformità agli standard di qualità.

5. Fase di chiusura:
- Verificare che tutti i risultati del progetto siano stati completati in modo soddisfacente.
- Ottenere l'accettazione formale da parte delle parti interessate.
- Chiudere contratti e accordi.
- Eseguire una revisione del progetto per acquisire le lezioni apprese.
- Archiviare la documentazione del progetto.

√ Attività trasversali alle fasi:
- Documentare tutte le attività del progetto.
- Comunicare regolarmente con le parti interessate.
- Tenere informati i membri del team.
- Gestire efficacemente le risorse del progetto.
- Garantire la conformità alle norme e agli standard pertinenti.

Condition Report

Il Condition report è il documento, scritto e archiviato in formato digitale, che serve a definire lo stato di conservazione di un'opera d'arte in occasione della sua movimentazione per un prestito ad una mostra temporanea. Descrive in dettaglio le condizioni di un dipinto e della sua cornice sulla base di un loro attento esame ed è compilato e firmato dal restauratore che effettua l'analisi e controfirmato dal funzionario del museo prestatore che accompagna l'opera nella sede della mostra temporanea. Quando viene utilizzato allegando fotografie e illustrazioni, il rapporto registra chiaramente le condizioni dell'opera in quel momento.

Contratto di Prestito (Loan Agreement)

È il contratto di prestito con le specifiche della durata, modalità di trasporto, polizza assicurativa, misure per la conservazione dell'opera durante la mostra (lux, temperatura, livello di umidità), dettagli sulla modalità di esposizione nell'allestimento (vetrina, base etc etc), riproducibilità dell'opera sui materiali di comunicazione e autorizzazione alle riprese video.

Controllo

Nel project management, le attività di controllo sono cruciali per monitorare lo stato di avanzamento del progetto rispetto ai suoi obiettivi e per garantire che venga eseguito in modo efficace ed efficiente. Alcune delle principali attività di controllo nel project management:

1. *Monitoraggio dello stato di avanzamento*: Questa attività coinvolge il monitoraggio costante delle attività, dei tempi, dei costi e delle risorse impiegate nel progetto. Si confronta lo stato attuale con il piano previsto e si identificano eventuali scostamenti.
2. *Valutazione dei rischi*: Si controlla l'efficacia delle misure di

mitigazione dei rischi e si apportano eventuali aggiornamenti al piano di gestione dei rischi.

3. *Revisione del budget*: Si monitorano i costi effettivi del progetto rispetto al budget pianificato. Si identificano eventuali variazioni e si prendono misure correttive se necessario per mantenere il progetto all'interno del budget.
4. *Gestione delle modifiche*: Si gestiscono le modifiche che possono influenzare il piano del progetto, inclusi cambiamenti nei requisiti, nelle scadenze o nelle risorse. Si valutano gli impatti delle modifiche e si prendono decisioni informate sulla loro accettazione o rifiuto.
5. *Riunioni di controllo*: Si tengono regolarmente riunioni di controllo del progetto per discutere lo stato attuale, identificare i problemi e collaborare per trovare soluzioni. Queste riunioni coinvolgono il team del progetto, ma possono anche coinvolgere altri stakeholder tra cui gli sponsor.
6. *Rapporti di avanzamento*: Si producono e si distribuiscono rapporti di avanzamento del progetto per informare il team sullo stato attuale del progetto, inclusi i progressi compiuti, le sfide incontrate e le azioni correttive intraprese.
7. *Valutazione delle prestazioni del team*: Si valutano le prestazioni del team del progetto per garantire che tutte le risorse siano utilizzate in modo efficace e per identificare eventuali aree in cui sia necessario migliorare.
8. *Valutazione della qualità*: Si valuta la qualità del lavoro svolto nel progetto per assicurare che soddisfi gli standard e i requisiti stabiliti. Si identificano e si affrontano eventuali problemi di qualità in modo tempestivo.
9. *Feedback e apprendimento*: Si raccoglie il feedback dal team del progetto e dagli stakeholder per identificare punti di forza e aree di miglioramento nel processo di gestione del progetto. Si utilizzano queste informazioni per apportare miglioramenti continuativi.
10. *Adattamento del piano di progetto*: In base alle informazioni raccolte durante le attività di controllo, si apportano eventuali modifiche al piano di progetto per garantire il

suo successo continuativo.

D.U.V.R.I

Il Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze (DUVRI) per la realizzazione di una mostra è il documento redatto al fine di semplificare e regolare le relazioni tra le diverse imprese o soggetti che collaborano alla realizzazione dell'evento, poiché il lavoro di uno potrebbe influenzare o interferire con quello di un altro. Contiene le informazioni riguardanti le responsabilità dell'organizzatore, le misure preventive e di protezione adottate, i piani di emergenza e evacuazione, nonché tutte le altre disposizioni necessarie per garantire la sicurezza e la salute di chi partecipa alla realizzazione della mostra. Il DUVRI è previsto dal Testo Unico sulla Sicurezza (D. Lgs 81/2008)

Facility report

Un *facility report* fornisce un'analisi dettagliata del luogo che ospita la mostra, valutando sia la struttura sia le risorse disponibili. Esamina gli spazi espositivi, valutandone la sicurezza e l'accessibilità, oltre a determinare la capacità di accogliere i pubblici. Un *facility report* fornisce dettagli sulle esigenze tecniche dell'evento, come illuminazione e allacci elettrici. Individua la disponibilità di servizi aggiuntivi come parcheggi e aree ristoro. Il *facility report* include anche informazioni logistiche, come modalità di carico e scarico per gli espositori e disposizioni per la movimentazione di opere d'arte. Queste informazioni sono cruciali per comprendere le esigenze specifiche della mostra e identificare eventuali margini di miglioramento o problematiche da risolvere prima dell'apertura al pubblico.

Flessibilità

La flessibilità nel project management si riferisce alla capacità di adattare e modificare i piani, le strategie e le risorse

in risposta ai cambiamenti nella situazione in cui opera il progetto. Questi cambiamenti possono includere nuove informazioni, requisiti in evoluzione, rischi imprevisti o modifiche nelle priorità di progetto.

Sull'importanza della flessibilità nel project management:

1. *Adattamento ai cambiamenti*: I progetti raramente procedono esattamente secondo i piani iniziali. La flessibilità consente al team di adattarsi rapidamente a nuove informazioni o situazioni impreviste senza rallentare il progresso complessivo del progetto.
2. *Gestione dei rischi*: La flessibilità consente di gestire meglio i rischi, poiché offre la possibilità di adottare misure correttive o alternative in caso di problemi o imprevisti.
3. *Efficienza*: Essere flessibili nel project management può portare a un uso più efficiente delle risorse. Ad esempio, se un'attività non è più necessaria o prioritaria, è possibile spostare le risorse su altre aree più critiche.
4. *Innovazione*: La flessibilità può favorire l'innovazione, consentendo al team di esplorare nuove soluzioni o approcci quando le circostanze lo richiedono.

Per incoraggiare la flessibilità nel project management, è importante avere processi e procedure che consentano al team di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, oltre a promuovere una cultura interna che valorizzi la flessibilità e l'adattabilità. Questo può includere la formazione del team sulla gestione del cambiamento, la comunicazione aperta e la creazione di spazi per la collaborazione e la creatività.

Gantt

Il diagramma di Gantt è uno strumento chiave nel project management utilizzato per pianificare, programmare e monitorare progetti. Si presenta sotto forma di grafico a barre che mostra le attività del progetto lungo un periodo di tempo. Ogni attività è rappresentata da una barra orizzon-

tale sulla linea temporale, la lunghezza della barra indica la durata dell'attività e la posizione indica quando l'attività inizia e finisce.

I principali vantaggi del diagramma di Gantt includono:

1. *Chiarezza nella pianificazione*: Fornisce una visione d'insieme delle attività del progetto e delle loro dipendenze temporali.
2. *Assegnazione delle risorse*: Permette di assegnare risorse (come persone, budget, materiali) a diverse attività in base alla loro durata e alla loro posizione temporale.
3. *Monitoraggio dello stato*: Consente di tenere traccia dei progressi del progetto confrontando lo stato attuale delle attività con la pianificazione originale.
4. *Comunicazione efficace*: È uno strumento utile per comunicare il piano del progetto a tutte le parti interessate, fornendo una visione chiara dei tempi e delle responsabilità.

La gestione del Gantt può essere svolta con programmi per l'elaborazione di fogli di calcolo. Tuttavia, nella gestione di progetti complessi, con molte dipendenze tra le attività, il foglio di calcolo può essere un limite. Per mitigare queste limitazioni, vengono spesso utilizzati software di project management che consentono di creare e gestire diagrammi di Gantt in modo più efficiente e dinamico.

Imprevisti

Gli imprevisti nel project management sono eventi non pianificati o imprevisti che possono influenzare il corso di un progetto. Possono includere ritardi nella consegna di materiali, cambiamenti nei requisiti del progetto, problemi tecnici, risorse umane indisponibili e così via. Gestire gli imprevisti è una parte fondamentale del lavoro del project manager, poiché possono influenzare il budget, i tempi e la qualità complessiva del progetto. La gestione degli imprevisti coinvolge solitamente la pianificazione di riserve

di tempo e risorse, la comunicazione efficace con il team e gli stakeholder, nonché la capacità di adattarsi rapidamente e trovare soluzioni creative ai problemi che emergono.

Lesson learned

Per Lesson learned o lezioni apprese si intende ciò che l'esperienza del progetto ha insegnato, arricchendo la conoscenza e la comprensione del contesto.
Queste informazioni vanno documentate e opportunamente conservate per non disperderle e poterle mettere a disposizione dei progetti futuri.
L'esperienza può essere stata positiva, come in un test o in una strategia ben riuscita, o negativa, come in un incidente o in un fallimento occorsi.
Per essere considerata una "lezione" deve essere significativa cioè con un impatto sulle operazioni; valida in quanto fattivamente e tecnicamente corretta; applicabile in quanto identifica una progettazione, un processo o una decisione specifica che riduce o elimina il rischio di fallimenti e contrattempi o rafforza un risultato positivo.

Milestone

Una "milestone" è un punto chiave o un evento significativo all'interno di un progetto. Questi punti rappresentano tappe importanti o traguardi che segnalano il completamento di una fase specifica del progetto o il raggiungimento di obiettivi cruciali. Sono spesso utilizzate per tracciare e valutare il progresso del progetto, consentendo al team di progetto e agli stakeholder di avere una visione chiara degli obiettivi raggiunti.

Project Charter

È un documento fondamentale nel project management, fornisce una visione chiara e concisa del progetto, stabilendo la sua autorizzazione e definendo i suoi obiettivi, vincoli,

risorse e linee guida di base. Sviluppato all'inizio del ciclo di vita del progetto, serve come base di riferimento durante tutto il suo svolgimento.

Project Manager

Il Project Manager è un professionista responsabile della pianificazione, dell'organizzazione, dell'esecuzione e del monitoraggio di progetti all'interno di un'organizzazione. Il suo ruolo principale è quello di garantire che i progetti vengano completati in tempo, entro il budget e secondo le specifiche richieste.

Le responsabilità del Project Manager includono la definizione degli obiettivi del progetto, la pianificazione delle attività, l'allocazione delle risorse, la gestione dei rischi, la comunicazione con gli stakeholder e il coordinamento del lavoro di squadra. Deve essere in grado di gestire le sfide e risolvere i problemi che possono sorgere durante il ciclo di vita del progetto.

In sintesi, il Project Manager gioca un ruolo chiave nel garantire il successo dei progetti, coordinando tutte le attività coinvolte e garantendo che il lavoro venga svolto in modo efficiente e conforme alle aspettative. Nella PA le funzioni di questa figura sono svolte dal RUP (Responsabile Unico Progetto).

Registrar

Il ruolo del Registrar nella organizzazione della mostra temporanea è estremamente importante e richiede una grande professionalità. È responsabile della gestione accurata e dettagliata della movimentazione dell'opera d'arte concessa in prestito secondo la formula "nail by nail" ovvero dal momento che esce dalla sede dove è custodita in modo permanente, sia questa una sede pubblica o privata, fino a quando vi faccia ritorno dopo l'esposizione temporanea.

Questo include la richiesta al prestatore, la redazione dei documenti necessari al trasferimento dell'opera nel rispetto degli standard della massima sicurezza, la registrazione della movimentazione in entrata e in uscita dalla sede espositiva temporanea attraverso la redazione e compilazione dei condition report, l'aggiornamento e la condivisione con il prestatore delle informazioni sulle condizioni dell'opera durante l'esposizione, il controllo del rispetto di tutte le clausole contenute nel contratto di prestito (Loan agreement) o nella Scheda di prestito.

Rights Manager

La riproduzione dell'immagine dell'opera esposta in una mostra temporanea richiede ormai una figura specializzata all'interno della sede ospitante. Il Rights Manager è colui che si occupa della ricerca, dell'acquisizione e della relativa liberatoria all'uso della riproduzione digitale o analogica dell'opera esposta, per la sua pubblicazione nel catalogo della mostra e per tutti gli usi connessi alla comunicazione, divulgazione, promozione, ufficio stampa, condition report e archivio.
Parallelamente si occupa della concessione, catalogazione e archiviazione digitale delle riprese, fotografiche e video, al richiedente che ne abbia diritto.

Rischio/opportunità

Il rischio/opportunità nel project management è un concetto fondamentale che riguarda la possibilità che eventi imprevisti si verifichino e possano influenzare negativamente/positivamente il progetto. Gestire i rischi/le opportunità significa identificarli, valutarli e pianificare le risposte per mitigarli o comunque gestirli nel modo più efficace possibile.

Ecco alcuni punti chiave relativi al rischio nel project management:

1. *Identificazione dei rischi*: Questo processo coinvolge l'individuazione di potenziali eventi che potrebbero influenzare il progetto in modo negativo. Può essere fatto attraverso tecniche come il brainstorming, l'analisi SWOT o la revisione dei progetti simili passati.
2. *Valutazione dei rischi*: Una volta identificati, i rischi devono essere valutati per determinare la loro probabilità di accadere e l'impatto che avrebbero sul progetto se si verificassero. Questo aiuta a priorizzare i rischi in base alla loro importanza.
3. *Pianificazione delle risposte ai rischi*: Per ogni rischio identificato, è necessario sviluppare una strategia per affrontarlo. Questa può includere azioni per mitigare il rischio, accettarlo se il suo impatto è accettabile, o evitarlo cambiando il piano del progetto.
4. *Monitoraggio e controllo dei rischi*: Durante l'esecuzione del progetto, è essenziale monitorare i rischi identificati e implementare le risposte pianificate. Inoltre, nuovi rischi possono emergere e devono essere gestiti di conseguenza.
5. *Riserve di contingenza*: È consigliabile includere delle riserve di tempo, budget o risorse nel piano del progetto per affrontare i rischi non preventivati o imprevisti che potrebbero verificarsi durante l'esecuzione.

Affrontare efficacemente i rischi è cruciale per il successo complessivo del progetto. Un approccio proattivo alla gestione dei rischi può aiutare a ridurre l'incertezza e a massimizzare le probabilità di raggiungere gli obiettivi del progetto entro i limiti di tempo, budget e qualità stabiliti.

RUP - Responsabile Unico del Progetto

Il decreto legislativo del 31 marzo 2023, n. 36, c.d. **Nuovo Codice dei contratti**, all'articolo 15 disciplina la figura del RUP che, da responsabile unico del procedimento, diviene **Responsabile Unico del Progetto**.

«Nel primo atto di avvio dell'intervento pubblico da realizzare mediante un contratto le stazioni appaltanti e gli enti concedenti nominano nell'interesse proprio o di altre amministrazioni un responsabile unico del progetto (RUP) per le fasi di programmazione, progettazione, affidamento e per l'esecuzione di ciascuna procedura soggetta al codice.» Fra i requisiti del RUP «[...] nonché adeguata competenza quale Project Manager, acquisita anche mediante la frequenza, con profitto, di corsi di formazione in materia di Project Management».

Con tale nuova denominazione il responsabile unico di progetto non è responsabile di un solo procedimento, ma di una molteplicità di procedimenti, ovvero della complessa attività amministrativa attraverso la quale si svolgono le fasi di programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione.

Scheda di Prestito (Loan Form)

La scheda di prestito contiene i dati personali del prestatore, oltre ai dati tecnici e storico-artistici dell'opera in concessione alla mostra temporanea e le condizioni di esposizione. Deve essere firmata sia dal prestatore sia dal responsabile legale dell'organizzatore della mostra temporanea.

Sponsor

Nel linguaggio del project management lo "sponsor" è una persona o un'entità che fornisce il sostegno e la leadership necessari per il successo di un progetto. Lo sponsor è generalmente una figura di alto livello, come un dirigente o un manager senior, che ha l'autorità e l'influenza per condizionare le risorse e le decisioni necessarie per il progetto.

Nel contesto di un progetto culturale, lo "sponsor" è un'entità o un individuo che fornisce un sostegno finanziario o risorse in natura per aiutare a finanziare o promuovere il progetto. Gli sponsor possono essere aziende, fondazioni,

istituzioni pubbliche o private, organizzazioni non governative o singoli mecenati.

Stakeholder

Gli "stakeholder" nel project management sono le parti interessate in un progetto, ovvero tutte le persone, gruppi o entità che possono influenzare o essere influenzate dal risultato del progetto. Questi possono includere membri del team del progetto, clienti, utenti finali, sponsor, manager, team di supporto e altre persone o organizzazioni coinvolte nel progetto. La loro gestione è un aspetto cruciale del project management, una comunicazione efficace è fondamentale per assicurarsi che tutti siano informati e coinvolti nei processi decisionali rilevanti e per la risoluzione di eventuali conflitti tra le parti interessate.

La gestione degli "stakeholder" in un progetto culturale può sembrare simile rispetto al project management tradizionale, ma con alcune sfumature specifiche a causa della natura creativa e culturale di tali progetti. Può coinvolgere molte parti interessate con prospettive diverse, possono essere gli artisti o i creatori del progetto, il pubblico, finanziatori e sponsor, organizzazioni culturali, autorità locali e pubbliche, media, collaboratori, ecc.

Fac-simile gara d'appalto

Procedura di affidamento dei contratti di importo inferiore alle soglie europee

Ai sensi dell'art. 50 del nuovo Codice degli Appalti (decreto legislativo 36/2023), l'assegnazione dei contratti di lavori, servizi e forniture sotto soglia avviene anche per i lavori di importo inferiore ai 150.000 euro: è possibile assegnare direttamente il contratto senza consultare più aziende, a condizione che i fornitori selezionati possiedano esperienza documentata nella realizzazione di lavori simili. Questi fornitori possono essere individuati anche tra coloro che sono iscritti in elenchi o registri tenuti dalla stazione appaltante.

La stazione appaltante deve pubblicizzare adeguatamente l'esplorazione delle possibilità di contratto, tenendo conto del tipo di contratto, del settore di mercato e del numero di operatori economici presenti. A tal fine, pubblica un avviso sul suo sito web ufficiale e sulla Banca dati nazionale dei contratti pubblici dell'ANAC per almeno quindici giorni, a meno che non ci siano ragioni di urgenza che permettano di ridurre questo periodo a non meno di cinque giorni.
L'avviso deve includere informazioni sul valore del contratto, i dettagli essenziali del contratto o un allegato del capitolato speciale, i requisiti professionali, economici/finanziari e tecnici necessari per partecipare. I criteri di selezione devono essere obiettivi, coerenti con lo scopo del contratto e rispettare i principi di concorrenza, non discriminazione, proporzionalità e trasparenza.
I restauratori interessati devono possedere i requisiti professionali, tecnici ed economici fin dall'inizio dell'interesse per partecipare alla procedura. Se non soddisfano i requisiti, possono ricorrere all'associazione temporanea di imprese o all'avvalimento, indicando gli operatori associati o ausiliari.

Fac-simile gara d'appalto per il restauro di opere d'arte

nel rispetto del DNSH (do no significant harm) e del LCA (life cycle assessment)

Oggetto
Specificare opera da restaurare indicando: a) autore; b) titolo; c) scheda tecnica con foto; d) dimensioni; e) stato di conservazione;

Stazione Appaltante
[Soggetto organizzatore mostra]

Modalità di esecuzione
Appalto pubblico

Base giuridica
Decreto Legislativo n. 36/2023

Principio applicabile
DNSH (Do No Significant Harm) e del LCA (Life Cycle Assessment)

Descrizione dell'obiettivo
L'intervento di restauro [specificare opera] ha l'obiettivo di preservare e valorizzare l'opera nel rispetto del principio DNSH. Il restauro dovrà essere condotto con particolare attenzione al fine di evitare qualsiasi impatto significativo sull'ambiente circostante e sulla biodiversità locale, oltre alla valutazione dell'impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita dell'intervento, secondo il principio LCA. Il restauro dovrà essere condotto utilizzando materiali e tecnologie a basso impatto ambientale e con un'attenzione particolare alla riduzione dell'energia e delle risorse consumate durante la fase di restauro e manutenzione. Inoltre l'attenzione sull'impatto delle sostanze sulla salute degli operatori viene considerato un elemento imprescindibile.

Modalità di esecuzione delle fasi dell'intervento di restauro

L'appalto sarà eseguito secondo le disposizioni del Decreto Legislativo n. 36/2023, con una specifica enfasi sul rispetto del DNSH e del LCA. Tutte le fasi dovranno essere condotte nel rispetto degli standard ambientali e utilizzando tecniche e materiali che minimizzino l'impatto sull'ecosistema circostante. Sarà richiesta l'adozione di pratiche di cantiere sostenibili al fine di ridurre al minimo la produzione di rifiuti e le emissioni inquinanti. Il lavoro di restauro dovrà essere pianificato e eseguito considerando l'impatto ambientale delle diverse fasi del restauro dalle fasi preliminari relative alla diagnostica fino alla consegna dell'opera restaurata. Dovranno essere eseguite tutte le fasi: a) valutazione dello stato di conservazione; b) definizione delle strategie di intervento più appropriate per il restauro dell'opera secondo i principi del Life Cycle Assessment; c) pianificazione delle fasi di intervento; d) relazione tecnica finale; e) smaltimento dei rifiuti.

Criteri di valutazione*

La valutazione delle offerte sarà effettuata sulla base dei seguenti criteri (*Per il peso delle singole offerte sarebbe opportuno indicare un minimo e un massimo di range su cui dare indicazioni.):

1. Progetto di restauro nel rispetto del principio DNSH e applicazione del principio LCA (peso: X%)
2. Esperienza e competenza nel restauro a basso impatto ambientale (peso: Y%)
3. Impatto ambientale e sostenibilità dell'operatore (peso: W%)
4. Progetto tecnico e metodologie proposte ambientalmente sostenibili (peso: Z%)
5. Utilizzo di materiali eco-compatibili (peso: W%)
6. Offerta economica (peso: V%)

Procedura di gara
La gara sarà condotta secondo le disposizioni del Decreto Legislativo n. 36/2023 e prevedrà le seguenti fasi:
1. Pubblicazione del bando di gara
2. Presentazione delle offerte da parte dei concorrenti
3. Valutazione delle offerte secondo i criteri definiti
4. Aggiudicazione dell'appalto al concorrente migliore

Termini e condizioni
I concorrenti dovranno presentare le loro offerte entro il termine indicato nel bando di gara, conforme alle specifiche tecniche e alle disposizioni del Decreto Legislativo n. 36/2023. L'aggiudicazione dell'appalto sarà subordinata al rispetto dei principi di sostenibilità e del principio DNSH ed una previsione del LCA.

Disposizioni finali
La stazione appaltante si riserva il diritto di non procedere con l'aggiudicazione dell'appalto se le proposte pervenute per il restauro non rispettano i requisiti minimi di qualità e sostenibilità richiesti, compresa la conformità al principio DNSH (Do No Significant Harm). Nella valutazione sarà tenuto conto anche del principio del LCA (Life Cycle Assessment), dai prodotti utilizzati allo smaltimento.
Inoltre, la gara d'appalto è regolata dalle leggi attualmente in vigore riguardanti gli appalti pubblici e dalle disposizioni del Decreto Legislativo n. 36/2023 e "Do No Significant Harm" (DNSH), con riferimento al sistema di tassonomia delle attività ecosostenibili indicato all'articolo 17 del Regolamento (UE) 2020/852.

Download

Dal link potete visualizzare e scaricare il file.

- √ Project Charter 2023-ROMA-P001 v1.0.docx
- √ Lista attività e Stima costi 2023-ROMA-P001 v1.0.xlsx
- √ Checklist delle Milestone 2023-ROMA-P001 v1.0.docx
- √ Registro dei rischi e dei problemi 2023-ROMA-P001 v1.3.xlsx
- √ Check List CAM eventi MOSTRE.docx
- √ GANTT 2023-ROMA-P001 v1.0.xlsx
- √ Fac simile gara d'appalto.docx

Intera cartella documenti contenente, inoltre, la **breve guida terminologica**, lo **schema delle soglie del codice appalti e servizi**.

Vai alla cartella documenti

ICOM international council of museums Italia

Project Management Institute. Central Italy

2025

CEDOM

Centro di Documentazione Museale di ICOM Italia

Scopri le pubblicazioni di ICOM Italia