

Avviso finalizzato a informare il mercato della disponibilità di Musei Militari dell'Esercito Italiano, in relazione ai quali eventuali operatori economici interessati possono procedere alla formulazione di proposte di concessione mediante finanza di progetto ai sensi degli artt. 174, 176 e 193 del D.lgs. n. 36 del 2023, per la valorizzazione e sfruttamento economico mediante concessione.

PREMESSA

Difesa Servizi S.p.A. è una Società in *house* del Ministero della Difesa che, ai sensi dell'articolo 535 del D.lgs. n. 66 del 2010, è costituita ai fini della gestione economica di beni, anche immateriali, e servizi derivanti dalle attività istituzionali della Difesa che non siano direttamente correlate alle attività operative delle Forze Armate, compresa l'Arma dei Carabinieri.

1. OGGETTO DELL'AVVISO

Difesa Servizi S.p.A. mediante il presente Avviso intende acquisire proposte di finanza di progetto, da formularsi ai sensi degli artt. 174, 176 e 193 del D.lgs. n. 36 del 2023 e s.m.i., per la valorizzazione e sfruttamento economico, in uso duale militare-civile, da attuare mediante l'esclusivo impiego di capitali privati, dei Musei Militari elencati in Allegato 1.

Il presente avviso è finalizzato, quindi, ad informare il mercato della disponibilità dei predetti Asset culturali al fine di consentire l'acquisizione di manifestazioni di interesse, stimolare le capacità progettuali degli eventuali interessati, ed attribuire la qualifica di **"soggetto promotore"**, nei limiti e alle condizioni di seguito esplicitate.

I Musei, la loro ubicazione, la destinazione d'uso, e le ulteriori informazioni sono riportati nelle Schede annesse, identificate nell'**Allegato 1**.

Nell'ambito della valorizzazione oggetto del presente avviso, potrà essere richiesto all'operatore economico - una volta divenuto assegnatario del/i Museo/i oggetto di proposta - di far parte di un *network* di operatori economici assegnatari di Musei Militari e, più in generale, di immobili della Difesa, al fine di implementare sinergicamente l'efficacia della gestione ovvero di aderire a specifiche iniziative di valorizzazione che Difesa Servizi intenderà perseguire con altri Enti.

2. FINALITÀ DELL'AVVISO E PROCEDURA

Il presente Avviso, in adempimento della determina dell'Amministratore Delegato n. 405 del 15.12.2025 è da intendersi quale procedimento finalizzato esclusivamente alla ricezione di proposte, nella prospettiva di favorire un'informazione qualificata al mercato, e favorire altresì la massima partecipazione e consultazione del maggior numero di operatori economici potenzialmente interessati, in possesso di adeguati requisiti morali, economici, finanziari e tecnico-organizzativi.

Il presente Avviso è finalizzato ad avviare una fase di preselezione ai sensi quanto previsto dall'art. 193 del D.lgs. n. 36 del 2023.

A tal proposito:

- a) Entro quarantacinque giorni dalla scadenza del termine di presentazione delle manifestazioni di interesse, redatte secondo quanto previsto dal presente Avviso, Difesa Servizi individua in forma comparativa, sulla base di criteri che tengano conto della fattibilità delle proposte e della corrispondenza dei progetti e dei relativi piani economici e finanziari in relazione ai fabbisogni di Difesa Servizi, una o più proposte presentate, da sottoporre alla procedura di valutazione secondo i criteri di cui al presente Avviso.
- b) Difesa Servizi comunica ai soggetti interessati la proposta o le proposte individuate ai sensi del punto a), ne dà notizia sul proprio sito istituzionale e invita, se necessario, i proponenti ad apportare al progetto di fattibilità, al piano economico-finanziario e allo schema di convenzione le modifiche necessarie per la loro approvazione.
- c) Se i proponenti non apportano le modifiche e integrazioni richieste per recepire le indicazioni dell'ente concedente entro il termine dallo stesso indicato, le proposte sono respinte con provvedimento motivato.
- d) Entro sessanta giorni, differibili fino a novanta giorni per comprovate esigenze istruttorie, Difesa Servizi conclude, con provvedimento motivato, la procedura di valutazione che, in caso di pluralità di proposte ammesse, anche sullo stesso Asset museale, avviene in forma comparativa secondo i criteri espressi nel presente Avviso e specificatamente al paragrafo 8.
- e) Il progetto di fattibilità selezionato è integrato, se necessario, in funzione dell'oggetto del contratto, in conformità con l'articolo 6-bis dell'allegato I.7 al D.lgs. 36/2023.
- f) La configurazione giuridica del promotore, ovvero del proponente, può essere modificata e integrata sino alla data di scadenza della presentazione delle offerte.

g) All'esito, si procederà alla procedura di gara aperta e nel bando sarà previsto che il promotore ovvero il proponente può esercitare il diritto di prelazione, nei termini previsti dal comma 12 dell'art. 193 del D.lgs. 36/2023.

Espletata l'eventuale fase di gara competitiva, il discendente contratto di concessione e valorizzazione avrà per oggetto l'affidamento dei Musei Militari oggetto del presente avviso nello stato di fatto e di diritto in cui gli stessi versano.

Inoltre, nell'ambito del procedimento tecnico-amministrativo, l'operatore economico si impegna ad assumere, a proprio integrale ed esclusivo onere e rischio, il conseguimento dell'approvazione di eventuali autorizzazioni, varianti urbanistiche, ovvero piani attuativi, che dovessero rendersi necessari in funzione del progetto presentato, del progetto esecutivo, nonché di ogni altra autorizzazione, permesso, licenza e/o nulla osta occorrenti per l'esecuzione degli interventi e per l'esercizio delle attività di gestione previste. Pertanto, in caso di impossibilità ad ottenere le autorizzazioni necessarie alla realizzazione delle iniziative di gestione economica e agli interventi infrastrutturali necessari, il rapporto sarà considerato risolto di diritto senza alcun onere, indennizzo/risarcimento, di qualsiasi natura a carico del concedente.

3. BENI INTERESSATI E TIPOLOGIA DI INTERVENTO

I Musei Militari interessati dal presente avviso sono quelli riportati nelle annesse Schede (dalla n. 1 alla n. 4).

Al riguardo, si precisa che le informazioni riportate nelle predette Schede, nonché nell'ulteriore documentazione tecnica che potrà essere consegnata - qualora disponibile - da Difesa Servizi S.p.A. e/o dall'Ente consegnatario militare a seguito della richiesta di sopralluogo obbligatorio di cui al successivo paragrafo 10, devono intendersi fornite a titolo puramente indicativo e sommario. Pertanto, sarà cura di ciascun soggetto proponente eseguire i rilievi e le verifiche ritenute necessarie per l'acquisizione di ogni informazione utile allo stato di consistenza e di conservazione del/i Museo/i in esame, quale propedeutica per la presentazione della proposta di valorizzazione. Gli interventi di valorizzazione che saranno proposti, dovranno eventualmente avere a oggetto il risanamento, la manutenzione ordinaria e straordinaria (in relazione a quanto sarà proposto e negoziato), la messa a norma, l'adeguamento, la ristrutturazione, la nuova costruzione e/o realizzazione di infrastrutture e impianti in un'ottica generale di basso impatto ambientale ed efficientamento energetico, previa bonifica ambientale, al fine di attivare la gestione economica, in uso duale militare-civile, del/i Museo/i in parola con finalità economiche di interesse della Difesa

e secondo gli indirizzi delineati nelle Schede annesse, anche tenuto conto degli eventuali vincoli storico-artistico-culturali.

In relazione alle indagini e alle eventuali conseguenti bonifiche, dovrà esserne effettuata una stima di massima delle modalità e dei relativi oneri da considerare, anche ai fini degli elaborati di cui al successivo paragrafo 7.

Gli interventi proposti di valorizzazione dovranno preferibilmente prevedere la realizzazione, quando possibile, di impianti per la produzione di energia elettrica alimentati da fonti rinnovabili; i concessionari dei beni presso i quali saranno realizzate siffatte opere dovranno prevedere di rendere disponibili gli impianti a far parte delle Comunità Energetiche Rinnovabili della Difesa, qualora costituite dal Ministero della Difesa o da istituti alternativi/equivalenti che prevedano l'acquisto da parte della Difesa dell'energia elettrica prodotta dagli stessi impianti.

4. VALORIZZAZIONE DELL'ASSET PRESCELTO

La proposta di finanza di progetto dell'Asset di interesse, che consiste nella presentazione di quanto riportato al successivo paragrafo 7, dovrà necessariamente contenere:

- un Progetto di fattibilità, redatto ai sensi dell'articolo 6-bis dell'allegato I.7 al D.lgs. 36/2023, che preveda la valorizzazione e gestione economica del/i Museo/i prescelto/i;
- un Piano Economico Finanziario (PEF) asseverato che indichi: il valore dell'investimento complessivo mediante un apposito studio argomentato, la remunerazione dell'investimento e l'attività economica da svolgere, il canone annuo di concessione da proporre per la gestione economica e commerciale della struttura in concessione che dovrà essere congruo anche in relazione agli incassi annui ipotizzati e derivanti dalla gestione economica stessa;
- una bozza di Convenzione con annessa matrice dei rischi redatta su modello (ANAC-RGS_ MEF) in Allegato 6-sub 1.

Il predetto canone annuo di concessione, rappresenterà uno dei parametri economici che sarà posto a migliororia nell'ambito del successivo bando di gara (*2^a fase del procedimento di finanza di progetto*).

5. FINANZIAMENTO E DURATA

Le Proposte dovranno prevedere un finanziamento dell'operazione economico-commerciale esclusivamente attraverso capitali privati propri o frutto di finanziamento (tutto o in parte), il cui piano di impiego e di remunerazione dovrà essere documentato in un *piano economico finanziario (PEF)* asseverato.

Il ristoro dell'impegno economico del privato, anche derivante dagli interventi di valorizzazione proposti, dovrà essere assicurato dai proventi che la gestione della struttura sarà in grado di generare, per un periodo di tempo commisurato al raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'iniziativa e comunque non eccedente i 12 anni di gestione.

Si specifica che i rischi operativi dell'attività di gestione proposta dovranno essere intesi totalmente a carico dell'operatore economico.

6. SOGGETTI AMMESSI A PARTECIPARE E REQUISITI

La partecipazione alla presente manifestazione di interesse è rivolta a tutti i soggetti indicati all'articolo 65 del D.lgs. 36/2023, sia in forma singola che in raggruppamento permanente o temporaneo, in possesso dei seguenti requisiti economici:

- a) fatturato globale, maturato nei migliori tre anni dell'ultimo quinquennio precedente a quello di indizione del presente avviso, almeno pari all'investimento complessivo proposto di valorizzazione;
- b) fatturato specifico relativo all'attività di business museum, maturato in tre anni dell'ultimo quinquennio precedente a quello di indizione del presente avviso, pari almeno alla metà dell'investimento complessivo proposto di valorizzazione;
- c) gestire o avere gestito nell'ultimo quinquennio, attività di business museum in almeno una struttura avente, per finalità e tipologia, le medesime caratteristiche di quella richiesta, per il/i Museo/i per cui si manifesta interesse ai sensi del presente avviso.

La definizione di tali requisiti tecnico-economici e professionali è resa necessaria dalla volontà di rivolgere il presente avviso verso operatori economici mediamente strutturati e in grado, per profili economici e professionali, di affrontare sul piano progettuale ed esecutivo la valorizzazione museale presunta.

Rimane ferma la possibilità per i soggetti interessati di coinvolgere, ai sensi dell'art. 194, comma 3, del D.lgs. n. 36 del 2023 investitori istituzionali o terzi finanziatori che non parteciperanno a qualificare il raggruppamento dal punto di vista dei requisiti di cui alle lettere a), b) e c) sopra indicate.

Parimenti il soggetto interessato, singolo o consorziato o raggruppato, potrà soddisfare la richiesta relativa al possesso dei requisiti richiesti cumulativamente ovvero anche avvalendosi di altro soggetto ai sensi dell'articolo 104 del D.lgs. n. 36 del 2023 (avvalimento).

Il soggetto potenzialmente interessato, singolo o associato, dovrà autodichiarare il possesso dei requisiti sopra indicati, alla data di presentazione della proposta, avendo cura di specificarli nell'ambito del DGUE di cui all'**Allegato 4**.

7. MODALITÀ E TERMINI DI PARTECIPAZIONE

I soggetti interessati dovranno far pervenire la propria proposta di finanza di progetto, redatta in lingua italiana, a Difesa Servizi S.p.A., **entro le ore 12:00 del giorno 08.06.2026** unicamente attraverso l'invio della documentazione richiesta tramite pec all'indirizzo: protocollo@pec.difesaservizi.it.

Non saranno considerate valide le proposte presentate attraverso modalità diverse da quelle previste nel presente avviso.

Nel caso fosse necessario inviare comunicazioni con allegati file di dimensioni non rientranti nell'invio di una pec si suggerisce l'invio di più comunicazioni.

La documentazione, **firmata digitalmente**, di cui ai successivi punti a., b., c. e d., dovrà essere raggruppata in cartelle e *files* opportunamente archiviati e denominati come da istruzioni riportate in **Allegato 2**.

L'oggetto della pec dovrà riportare: *"Avviso per la valorizzazione e sfruttamento economico dell'Asset Museale di cui all'Annesso n. _____"*.

Qualora un operatore economico fosse interessato a più Asset dovrà aver cura di sviluppare delle proposte distinte inviandole con separate comunicazioni (si considerino proposte distinte per ogni annesso, da 1 a 4). Ciò al fine di consentire a Difesa Servizi S.p.A. di poter espletare le operazioni di esame e comparazione nel caso in cui più operatori economici dovessero presentare proposta per lo stesso bene.

La proposta è composta da un archivio digitale (.zip), protetto da password, contenente n. 4 cartelle logiche:

a. **Cartella "A" – Domanda di partecipazione, dichiarazioni e attestazioni**

Questa cartella dovrà contenere i *files* relativi alla *Documentazione amministrativa* secondo le indicazioni riportate in **Allegato 2 – punto 1**;

b. **Cartella "B" – Progetto di fattibilità**

Questa cartella dovrà contenere i *files* relativi al *Progetto di fattibilità* secondo le indicazioni riportate in **Allegato 2 – punto 2**;

c. **Cartella "C" – Piano Economico Finanziario (PEF) asseverato**

Questa cartella dovrà contenere i *files* relativi al *Piano Economico Finanziario (PEF)* asseverato secondo le indicazioni riportate in **Allegato 2 – punto 3**;

La durata della concessione che dovrà tenersi in considerazione, anche ai fini della costruzione del PEF, è non eccedente i 12 anni dal momento della stipula del contratto.

d. **Cartella “D” – Bozza di Convenzione e annessa matrice dei rischi**

Questa cartella dovrà contenere i *files* relativi alla *bozza di Convenzione/Contratto* (schema in Allegato 6) con acclusa *matrice dei rischi* (schema in Allegato 6-sub 1), secondo le indicazioni riportate in **Allegato 2 – punto 4**.

Per la procedura di protezione dell’archivio digitale con password seguire le istruzioni contenute nell’allegato 2 – punto 5.

La password dovrà poi essere inviata al medesimo indirizzo pec con separata comunicazione, dietro specifica richiesta della Società, solo dopo la scadenza indicata al primo capoverso del presente paragrafo, al fine di consentire l’apertura degli archivi digitali contenuti nella proposta in sede di valutazione.

In caso di raggruppamenti e avvalimenti le dichiarazioni e la documentazione di cui ai precedenti paragrafi: a. (Cartella “A”), b. (Cartella “B”), c. (Cartella “C”) e d. (Cartella “D”) dovranno essere rese da tutti i partecipanti.

Difesa Servizi S.p.A. si riserva la facoltà di prendere in considerazione eventuali proposte, redatte secondo quanto richiesto nel presente Avviso, che dovessero pervenire oltre la scadenza del termine sopra indicato esclusivamente nell’ipotesi in cui, in relazione all’Asset in esame, non sia pervenuta alcuna proposta.

8. SCELTA DEL PROMOTORE

Le proposte di finanza di progetto saranno valutate secondo il profilo della capacità della proposta stessa di valorizzazione dell’Asset oggetto di proposta, in uso duale militare-civile, in conformità a quanto stabilito al paragrafo 2 del presente avviso.

La valorizzazione dovrà tenere conto degli eventuali vincoli storici-artistici-culturali ivi insistenti.

Pervenute le proposte, il Responsabile Unico del Progetto (RUP), anche avvalendosi del supporto di un Gruppo di Lavoro all’uopo nominato:

- **se unica per un singolo Asset**, si riserva di valutare la stessa anche richiedendo integrazioni o modifiche, volte anche a raggiungere il livello progettuale da porre a base di gara, che dovranno essere accolte dal proponente al fine di poter proseguire nell’iter procedurale. Qualora la

proposta presentata, ovvero sviluppata a seguito delle integrazioni o modifiche successivamente richieste, soddisfi gli interessi nonché i parametri richiesti da Difesa Servizi S.p.A., la stessa - in relazione all'Asset prescelto - comporterà, ai sensi dell'art. 193 del D.lgs. 36/2023, l'assegnazione della qualifica di **"soggetto promotore"** all'operatore economico proponente e l'attribuzione allo stesso del **"diritto di prelazione"** in relazione alla successiva fase competitiva (*cosiddetta 2^a fase del procedimento di finanza di progetto*);

- **se pervenuta unitamente ad altre in relazione all'Asset prescelto**, si procederà ad una valutazione delle proposte in chiave comparativa con riferimento ai criteri riportati nella tabella 1 che segue, con oggetto le caratteristiche e la qualità del progetto di valorizzazione, le modalità esecutive e realizzative in linea con l'interesse perseguito e le condizioni economiche e di gestione. La valutazione delle proposte avverrà secondo i seguenti criteri:

Tabella 1

DOCUMENTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO	PUNTEGGIO
Progetto di fattibilità	Verrà valutato il progetto di valorizzazione presentato nelle sue componenti: tecniche; di idea; di soluzioni adottate.	Punti 0 – nessun pregio; Punti 1 – minimo; Punti 2 – discreto; Punti 3 – adeguato; Punti 4 – adeguato e con buone caratteristiche; Punti 5 – ottimo livello
Piano economico-finanziario	Verrà valutato il PEF e i flussi di cassa rappresentati	Punti 0 – rappresentazioni finanziarie non adeguate; Punti 1 – rappresentazioni finanziarie minimamente adeguate; Punti 3 – rappresentazioni finanziarie più che adeguate; Punti 4 – chiaro, articolato e puntuale
Matrice dei rischi	Viene valutata la rappresentazione dei rischi,	Punti 0 - assenza di elementi e non adeguata;

	la ponderazione e i vantaggi per la Concedente	Punti 1 – elementi minimi; Punti 2 – elementi sufficienti; Punti 3 – elementi adeguati; Punti 4 – elementi più che adeguati; Punti 5 – ottima rappresentazione dei rischi e vantaggi indiscussi per l'amministrazione concedente
Punteggio massimo totale conseguibile		14 punti

Nel caso più proposte dovessero ottenere lo stesso punteggio di valutazione saranno eventualmente preferite le proposte presentate da operatori economici che abbiano manifestato interesse per più di un Asset (annessi da 1 a 4) nell'ambito della procedura del presente avviso, al fine di incoraggiare proposte di valorizzazione integrata degli Asset in oggetto.

Nella fase di analisi e valutazione della documentazione pervenuta, potranno essere richiesti all'interessato, a cura del RUP ovvero del Gruppo di Lavoro, chiarimenti sul contenuto della documentazione presentata che, in ogni caso, non siano modificativi della documentazione presentata, salvo palesi ed evidenti errori materiali.

La proposta risultata migliore secondo quanto sopra riportato, comporterà – ai sensi dell'art. 193 del D.lgs. 36/2023 – l'assegnazione della qualifica di **“soggetto promotore”** all'operatore economico interessato e l'attribuzione allo stesso del **“diritto di prelazione”** in relazione alla successiva fase competitiva (*cosiddetta 2^a fase del procedimento di finanza di progetto*).

9. OBBLIGHI DEL PROMOTORE

L'operatore economico interessato che abbia ottenuto la qualifica di **“soggetto promotore”** ai sensi e per gli effetti dell'art. 193 del D.lgs. 36/2023 sarà tenuto, al fine di conservare il diritto di prelazione, a partecipare alla procedura ad evidenza pubblica indetta da Difesa Servizi S.p.A.

(cosiddetta 2^a fase del procedimento di finanza di progetto) e ad assumere ogni alea economica e finanziaria nonché responsabilità giuridica.

10. INFORMAZIONI, COMUNICAZIONI E SOPRALLUOGHI

Il Responsabile Unico del Progetto è il Direttore Risorse Culturali della Divisione Cultura e Professioni di Difesa Servizi S.p.A..

Nel caso di mutamento delle esigenze di valorizzazione, degli interessi attesi, delle valutazioni discrezionali connesse alla destinazione degli Asset oggetto del presente avviso, in aderenza all'interesse pubblico sotteso, Difesa Servizi S.p.A. resterà libera di decidere forme di valorizzazione diverse ovvero procedere alla revoca per esclusivi motivi sopravvenuti di pubblico interesse; in tal caso i soggetti eventualmente interessati non avranno nulla a che pretendere a qualsiasi titolo, ragione o causa nei confronti di questa Società.

A tal proposito si specifica che l'indicazione degli oneri sostenuti per la formulazione della proposta, da parte dell'operatore economico interessato, non sono da intendersi quali oneri ristorabili da Difesa Servizi S.p.A., ma, ai sensi di quanto previsto dall'art. 193 del D.lgs. 36/2023, saranno tenuti in considerazione solo qualora l'operatore economico fosse individuato come promotore e non intenda esercitare – nella 2^a fase del procedimento di finanza di progetto - il “diritto di prelazione” a fronte di proposte migliorative.

La richiesta di sopralluogo presso il/i Museo/i di interesse dovrà essere presentata inviando il modello in **Allegato 7** (debitamente compilato e firmato) all'indirizzo PEC: protocollo@pec.difesaservizi.it entro e non oltre il ventesimo giorno antecedente la data della scadenza per la presentazione delle proposte indicata al paragrafo 7. Il sopralluogo sarà poi eseguito nei tempi e con le modalità indicate dai referenti di Difesa Servizi S.p.A.

All'esito del sopralluogo il soggetto incaricato da Difesa Servizi S.p.A. provvederà a rilasciare apposita attestazione secondo il modello in **Allegato 8**.

Fatto salvo quanto riportato al paragrafo 7 (ultimo capoverso) e al paragrafo 8 (relativamente alle richieste di integrazioni), Difesa Servizi S.p.A. si riserva la facoltà di non prendere in considerazione eventuali proposte o manifestazioni di interesse prive della documentazione richiesta nel presente avviso o qualora la stessa sia incompleta, parziale, non conforme ovvero che non contempli gli elementi fondamentali di cui all'art. 193 del D.lgs. 36/2023.

Non saranno inoltre tenute in considerazione eventuali proposte senza che l'operatore economico abbia provveduto ad effettuare il sopralluogo previsto, ovvero contenenti riserve o condizioni. A

tal proposito si evidenzia che il sopralluogo è necessario al fine di provvedere alla redazione di un progetto di valorizzazione adeguato e che abbia la piena contezza delle aree, degli spazi, del contesto Museale.

Info e-mail: gare@difesaservizi.it.

Allegati:

Allegato 1 – Elenco Musei;

Annessi da 1 a 4 - Schede Musei;

Allegato 2 – Istruzioni per l'approntamento della documentazione;

Allegato 3 – Domanda di partecipazione;

Allegato 4 – DGUE;

Allegato 5 – Modello fac-simile di PEF;

Allegato 6 – Schema di Convenzione (mod. RGS);

Allegato 6-sub.1 – Matrice dei rischi;

Allegato 7 – Modello per la richiesta di sopralluogo;

Allegato 8 – Attestazione di avvenuto sopralluogo.

Roma, 06.03.2026

L'Amministratore Delegato

Dott. Luca Andreoli