



**Innovazione**

**Mercato dei servizi**

**Appalti**

**Beni Culturali**

QUALITÀ DEI BANDI PER L'ACQUISTO DI SERVIZI  
NEL SISTEMA DEI BENI CULTURALI

**APPALTI DI SERVIZI E  
BENI CULTURALI:  
UN MONDO DA  
MIGLIORARE INNOVANDO**

## **Qualità dei bandi per l'acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali**

## **Appalti di servizi e beni culturali: un mondo da migliorare innovando**

Il progetto "Qualità dei bandi per l'acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali" è stato realizzato come intervento AR - AM - bandi - 03 - SCP nell'ambito del Programma Operativo Miglioramento della Committenza Pubblica 2007-2009 gestito da Invitalia e finanziato dal FAS

Il presente lavoro è stato realizzato a cura di **Paola Verdinelli De Cesare, Alessandra Fenocchio e Antonella Keller.**

La ricerca dei bandi e le elaborazioni statistiche sono state curate da **Fabio De Angelis, Alessandra Fenocchio e Antonella Keller.**

Nel complesso le attività del **Progetto** sono state costantemente accompagnate dall'apporto propositivo e dalle discussioni del Gruppo tecnico di lavoro di cui hanno fatto parte, oltre alle figure già citate, **Rossella Almanza, Renata Calabrò, Pietro Condorelli, Angela D'Alonzo, Benedetta Francesconi, Carmela Giannino, Monica Lai, Alessandro Leon, Anna Misiani, Maria Vittoria Prastaro, Simona Roca, Beatrice Smeriglio, Benedetta Stratta, Francesca Velani.**

Un particolare ringraziamento va alle amministrazioni selezionate come casi di studio il cui contributo, in fase di intervista, è stato prezioso al fine di mettere meglio a fuoco alcune tematiche sviluppate nell'ambito dell'Analisi.

La parte grafica è stata curata da **Stefano Battisti**, Divisione I Staff del Capo Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica.

Il lavoro si è avvalso anche del contributo di idee e di esperienze portato dai soggetti che hanno aderito al progetto e partecipato al Tavolo Interistituzionale e che sono:

- ✓ **ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani)**
- ✓ **AVCP (Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici)**
- ✓ **Centrica s.r.l.**
- ✓ **Cles s.r.l.**
- ✓ **CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche)**
- ✓ **Comune di Bologna**
- ✓ **Comune di Mesagne**
- ✓ **Comune di Pescara**
- ✓ **Comune di Terni**
- ✓ **Confcultura**
- ✓ **ConfindustriaSI**
- ✓ **Consip (Concessionaria Nazionale Servizi Informativi Pubblici)**
- ✓ **Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica**  
*(in avvalimento presso il Ministro per i Rapporti con le Regioni e la Coesione Territoriale)  
Direzione Generale per la politica regionale unitaria comunitaria, Direzione Generale per la politica regionale unitaria nazionale, Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici, Unità di Verifica degli Investimenti Pubblici*
- ✓ **Direzione Regionale Beni Culturali e Paesaggistici della Lombardia**  
*(Ministero per i Beni e le Attività Culturali)*
- ✓ **Exen S.p.A. - Villa Tolomei**
- ✓ **FILAS S.p.A. (Società Finanziaria Laziale di Sviluppo)**
- ✓ **Fondazione Musei Senesi**
- ✓ **Fondazione SIAV**
- ✓ **Fondazione Teatro alla Scala di Milano**
- ✓ **Invitalia S.p.A.**
- ✓ **ITACA (Istituto per l'innovazione e trasparenza degli appalti e la compatibilità ambientale)**
- ✓ **Liberologico S.r.l.**
- ✓ **Ministero dello Sviluppo Economico**  
*Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione - Direzione Generale per la politica industriale e la competitività*
- ✓ **Ministero per i Beni e le Attività Culturali**
- ✓ **Oracle**
- ✓ **Presidenza del Consiglio dei Ministri**  
*Dipartimento Digitalizzazione e innovazione tecnologica*
- ✓ **Presidenza del Consiglio dei Ministri**  
*Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica - Unità Tecnica Finanza di Progetto*
- ✓ **Promo PA Fondazione**
- ✓ **Provincia di Roma**
- ✓ **Regione Piemonte**
- ✓ **Regione Toscana**
- ✓ **Sistema Museo**
- ✓ **Sistema Turistico Locale Sardegna Nord-Ovest S.c.a r.l.**
- ✓ **Space S.p.A.**
- ✓ **Svi Finance S.p.A.**
- ✓ **Telemat S.p.A.**
- ✓ **Unioncamere**
- ✓ **UPI (Unione Province d'Italia)**

## Sommario

1. Genesi del Progetto .....	5
<i>(Paola Verdinelli De Cesare, Alessandra Fenocchio)</i> .....	5
2. Le evidenze statistiche .....	7
<i>(Paola Verdinelli De Cesare, Alessandra Fenocchio)</i> .....	7
3. Il lancio del Progetto a Lubec 2010 .....	16
3.1 La sintesi degli interventi .....	16
<i>(Paola Verdinelli De Cesare)</i> .....	16
3.2 Evidenze statistiche di alcune criticità .....	20
<i>(Fabio De Angelis)</i> .....	20
4. Definizione e approvazione del progetto .....	24
<i>(Paola Verdinelli De Cesare)</i> .....	24
5. Alcune prime risultanze sulle caratteristiche qualitative dei bandi .....	26
<i>(Paola Verdinelli De Cesare, Antonella Keller)</i> .....	26
5.1 Il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa: le caratteristiche di un primo set 'casuale' di 22 bandi .....	26
5.2 L'estrazione di un numero significativo di bandi alla ricerca della documentazione di gara 29	
6. Le attività del Tavolo Interistituzionale .....	32
<i>(Paola Verdinelli De Cesare, Alessandra Fenocchio)</i> .....	32
Considerazioni finali .....	35
<i>(Paola Verdinelli De Cesare)</i> .....	35
Tavole in appendice .....	37
Tav. A – Bandi per la concessione di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 <i>(Modalità di affidamento e classi di importo)</i> .....	37
Tav. B – Bandi per la concessione di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 <i>(Modalità di affidamento per Regione)</i> .....	38
Tav. C – Bandi per la concessione di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 <i>(Classi di importo per Regione)</i> .....	39
Tav. D – Bandi di servizi riferibili ai beni culturali con modalità di affidamento dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) nel periodo 2007/2010 <i>(Dati per Regione)</i> .....	40
Tav. E – Bandi di servizi riferibili ai beni culturali con modalità di affidamento dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) di importo uguale o inferiore a €200.000 nel periodo 2007/2010 <i>(Dati per Regione)</i> .....	41
Tav. F – Bandi di servizi riferibili ai beni culturali con modalità di affidamento dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) di importo superiore a €200.000 nel periodo 2007/2010 <i>(Dati per Regione)</i> .....	42

## 1. Genesi del Progetto

(Paola Verdinelli De Cesare, Alessandra Fenocchio)

Il progetto “Qualità dei bandi per l’acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali” nasce dalla percezione di una diffusa aspettativa di miglioramento della qualità dei bandi pubblici di acquisto/concessione di servizi<sup>1</sup> sui beni culturali. Una aspettativa degna di attenzione per due motivi: la consistenza e continuità del flusso dei bandi di servizi per i beni culturali; la platea numerosa e articolata dei soggetti pubblici committenti che animano questo mercato. In altri termini la domanda aggregata di valorizzazione dei beni culturali è di tutta importanza sia per lo sviluppo del territorio, sia per l’innovazione tecnologica e organizzativa del sistema, sia per la promozione e diffusione della cultura. Basti considerare che nel periodo 2007/2010, sono stati individuati oltre 5.500 bandi di questo tipo e che il movimento finanziario sottostante, per appalti e concessioni, va oltre 4.700 milioni di euro, un volume verosimilmente sottostimato.

Dal punto di vista qualitativo, peraltro, l’evidenza empirica e l’opinione di autorevoli rappresentanti della committenza e delle imprese confermano l’esistenza di ampi margini di miglioramento della loro qualità.

In generale, infatti, la composizione degli atti di gara, tutt’altro che standardizzata, sottopone le imprese a gravosi esercizi burocratici e interpretativi, senza apparente tornaconto per le amministrazioni committenti<sup>2</sup> e, quindi, con un elevato quanto inutile costo per il mercato nel suo insieme in termini di linearità, efficienza e trasparenza. Inoltre, l’insufficiente sensibilità programmatica e progettuale che caratterizza una significativa parte dei bandi in circolazione porta in sé i germi di un insuccesso della esternalizzazione e spesso si spiega con la poco onorevole pratica della replica letterale di bandi già fatti, del “copia e incolla” come scorciatoia per la costruzione e la scrittura di un bando. Questa modalità è l’antitesi del bando “ideale” il quale, al contrario, presuppone che a monte della ricerca della migliore offerta vi sia la migliore identificazione possibile del fabbisogno da soddisfare, sia in termini qualitativi che quantitativi. Ma altri elementi critici di carattere trasversale sono la timida, e talvolta immatura, apertura alle tecnologie innovative, ma anche, i lunghi tempi delle procedure, l’insufficiente investimento sul controllo di qualità dei risultati dei servizi resi, un dialogo troppo poco sinergico con le imprese.

Più in particolare le criticità rilevate riguardano:

- pesi dei punteggi attribuiti all’offerta tecnica e all’offerta economica non sempre ben ponderati tra loro, con effetti di deriva per l’ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo<sup>3</sup> del servizio;
- articolazione dei sub punteggi<sup>4</sup> relativi ad elementi tecnici ed alle componenti qualitative, non sempre appropriati per selezionare le offerte effettivamente più avanzate e competitive;
- insoddisfacente correlazione tra requisiti tecnici richiesti e criteri di selezione previsti dagli atti di gara;

<sup>1</sup> Per le categorie di servizi destinate ai beni culturali si fa rinvio dal Volume 2 della presente raccolta

<sup>2</sup> Sul punto cfr. anche Volume 4 della serie intitolato “Bandi di servizi e beni culturali: analisi dei bandi e casi di studio”, cap. 1.3 -

Principali risultati dell’analisi - *Analisi preliminare: approfondimenti e caratteristiche prevalenti dei 61 bandi selezionati.*

<sup>3</sup> Tendenzialmente, se il servizio non è definito nel bando in modo puntuale, un eccessivo peso del prezzo può neutralizzare gli obiettivi di qualità tecnica dell’offerta e, in questo caso, il ricorso al metodo dell’offerta economicamente più vantaggiosa, amministrativamente più costoso sia per la committenza che per le imprese, può addirittura risultare vano.

<sup>4</sup> Nel caso in cui i sub punteggi non fossero ben calibrati e il rapporto tra offerta tecnica e offerta economica fosse sbilanciato verso quest’ultima, le imprese più innovative potrebbero addirittura essere indotte a non offrire il meglio delle loro potenzialità di innovazione tecnologica per timore di spiazzamento della rispettiva offerta economica e/o per sfiducia nelle capacità di valutazione tecnica della committenza pubblica.

- ricorso al metodo del *massimo ribasso* anche in assenza di una progettazione di dettaglio, atta a garantire una competizione delle offerte effettivamente concentrata sul prezzo più basso, equa e trasparente;
- polverizzazione degli appalti<sup>5</sup>, con elevati sovra costi di sistema, diseconomie di scala e di qualità della fruizione dei beni, effetti disincentivanti alla crescita dimensionale e all'aggregazione di impresa;
- mancato utilizzo, da parte della committenza pubblica, della leva degli appalti come strumento di policy per l'incentivazione e la promozione di ricerca e di innovazione;
- assenza di strategie della domanda pubblica di appalti, contrariamente a quanto invocato dagli indirizzi in materia a livello comunitario.

Tali circostanze hanno trovato ascolto e conferma in occasione di Lubec 2010, come testimoniato dagli interventi di amministrazioni e imprese e, successivamente, con l'attuazione del Progetto, attraverso le evidenze statistiche, i risultati delle interviste agli operatori pubblici e privati e le analisi dirette di bandi e casi di studio, come di seguito riportato.

---

<sup>5</sup> Purtroppo, la scarsa propensione pubblica al coordinamento dei fabbisogni istituzionali e territoriali di servizi che spesso determina questa polverizzazione degli appalti e che, se praticata, consentirebbe di costruire bandi aventi una dimensione maggiore, sfavorisce la possibilità da parte della domanda pubblica di utilizzare l'appalto come strumento di policy per lo sviluppo economico del territorio e la promozione della cultura.

## 2. Le evidenze statistiche

(Paola Verdinelli De Cesare, Alessandra Fenocchio)

Statisticamente il fenomeno dei servizi esternalizzati a supporto del sistema dei beni culturali è stato osservato utilizzando due principali fonti: il data base di Telemat e il sistema informativo dell'Autorità di Vigilanza per i Contratti Pubblici.

Una prima analisi è stata effettuata attraverso l'estrazione (attraverso parole chiave) dal data base Telemat 1999/2010 di oltre 15 mila bandi (comprendenti servizi, servizi e investimenti e servizi e forniture) riconducibili al tema dei beni culturali.

Pur con il limite della mancata indicazione<sup>6</sup>, per un numero non irrilevante dei bandi censiti, di alcune variabili (come il criterio di selezione delle offerte o l'importo a base di gara), i dati elaborati risultano molto interessanti sulla entità e sulla struttura della domanda pubblica di servizi in questo campo.

Infatti, come emerge dal prospetto che segue (**tabella 1**), sia pure al netto del 56,4% del numero dei bandi e del 38% del loro valore come importo a base di gara, su cui non è indicato il criterio di selezione utilizzato, resta il fatto che parliamo di oltre 15 mila bandi per un volume di risorse pubbliche di circa 7.500 milioni di euro probabilmente sottostimati.

<b>Tabella 1 – Distribuzione del numero e del valore dei bandi per criterio di selezione delle offerte sui bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 1999/2010 (*)</b>				
<b>Criterio di selezione</b>	<b>Numero dei bandi</b>	<b>Importo totale a base d'appalto (M€)</b>	<b>Numero in %</b>	<b>Importo in %</b>
<b>Massimo ribasso</b>	1.824	634	12,00	8,50
<b>Offerta economicamente più vantaggiosa</b>	4.785	4.005	31,60	53,50
<b>Non indicato</b>	8.554	2.846	56,40	38,00
<b>Totale</b>	<b>15.163</b>	<b>7.485</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

In ogni caso, al netto o al lordo delle informazioni mancanti, emerge chiaramente che, sia in termini di numero che in termini di valore, i bandi secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa sono nettamente prevalenti (31,60% in numero e 53,50% in valore, al lordo dei

<sup>6</sup> Purtroppo, stante la finalità primaria del sito di Telemat, consistente nella tempestiva messa a disposizione, principalmente dei soggetti interessati alla partecipazione alle singole gare, degli avvisi di bando della Pubblica amministrazione, il patrimonio di dati storicizzati che entrano nel data base costituiscono una sorta di sottoprodotto in cui la rilevazione delle caratteristiche specifiche dei singoli bandi risulta meno accurata e fine e spesso addirittura mancante. L'effetto statistico che ne deriva è che per alcuni profili (segnatamente il tipo di aggiudicazione e il tipo di ente stazione appaltante) le voci residuali (indicate con la denominazione di aggregato "altro" ovvero "non specificato") possono presentare frequenze addirittura superiori a quelle presenti nelle voci specifiche (es. "massimo ribasso" o "offerta economicamente vantaggiosa", per il tipo di aggiudicazione; tipologie di stazioni appaltanti nominate rispetto al coacervo delle cosiddette "altre o non specificate" stazioni appaltanti)



bandi non identificabili da questo punto di vista; 72,40% in numero e 86,34% in valore, al netto dei non identificabili) rispetto a quelli col criterio al massimo ribasso, come illustrato nelle **tabelle 1 e 2**.

<b>Tabella 2 – Distribuzione del numero e del valore dei bandi per criterio di selezione delle offerte sui bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 1999/2010 (*) al netto dei bandi privi di indicazione dei criteri di selezione</b>				
<b>Criterio di selezione</b>	<b>Numero dei bandi</b>	<b>Importo totale a base d'appalto (M€)</b>	<b>Numero in %</b>	<b>Importo in %</b>
<b>Massimo ribasso</b>	1.824	634	27,60	13,66
<b>Offerta economicamente più vantaggiosa</b>	4.785	4.005	72,40	86,34
<b>Totale</b>	<b>6.609</b>	<b>4.639</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

Dal punto di vista della committenza pubblica emerge altresì che 10.949<sup>7</sup> bandi (pari al 72,20% del totale censito) fanno capo esclusivamente ad amministrazioni centrali dello Stato, a Regioni, a Province e a Comuni e che, in tale ambito, gli enti territoriali, e cioè Regioni, Province e Comuni, sono artefici di ben il 93,63% del *numero* complessivo di bandi dell'aggregato, a fronte di appena il 6,37% dello Stato, corrispondenti, rispettivamente, al 69,15% del valore degli enti territoriali contro il 30,85% dello Stato. Risulta conseguentemente un forte scarto tra centro e periferia in termini di *valore medio* di base d'appalto dei rispettivi bandi: per Province e Comuni il valore medio si colloca al di sotto di 200.000 euro (cfr. **tabella 3**), per le Regioni raggiunge quasi i 900 mila euro e per lo Stato supera i 1.700 mila euro.

<b>Tabella 3 – Distribuzione del numero e del valore dei bandi delle stazioni appaltanti facenti capo a Stato centrale, Regioni, Province e Comuni sui bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 1999/2010 (*)</b>					
<b>Stazione appaltante</b>	<b>Numero bandi</b>	<b>Importo totale di base d'appalto (M€)</b>	<b>Numero in %</b>	<b>Importo in %</b>	<b>Valore medio a bando (M€)</b>
<b>Stato centrale</b>	697	1.190	6,40	30,90	1,70
<b>Regioni</b>	1.110	989	10,10	25,60	0,89
<b>Province</b>	1.292	231	11,80	6,00	0,18
<b>Comuni</b>	7.850	1.448	71,70	37,50	0,18
<b>Totale</b>	<b>10.949</b>	<b>3.858</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,35</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

<sup>7</sup> I circa 4.000 bandi restanti del data base fanno capo a stazioni appaltanti di diverso genere.

La dispersione di iniziative risulta molto spinta a livello locale in cui si concentra il maggior numero di bandi con importi a base d'appalto inferiori o uguali a 200.000 euro.

Va evidentemente posta attenzione al caveat che nel suddetto aggregato estratto da Telemat ricadono anche le concessioni. Infatti in presenza di concessioni gli importi a base del bando si riducono, o perché si tratta di bandi che non prevedono un esborso finanziario da parte della committenza come contropartita del servizio, ovvero perché trattandosi di bandi misti (con servizi remunerati finanziariamente e servizi in concessione) l'importo a base di gara dei servizi è comunque sottodimensionato dal punto di vista del valore monetario per effetto concessione.

Le aree geografiche trainanti per *numero* di bandi sono quelle delle regioni Lombardia (11,69%), Sardegna (10,62%), Lazio (9,64%), Toscana (9,38%), Campania (8,28%), Sicilia (6,97%); quelle che presentano la maggiore massa finanziaria in termini di valore di basi d'appalto sono, invece, nell'ordine, il Lazio (30,30%), la Toscana (9,34%), la Lombardia (8,74%), il Veneto (6,75%) e la Campania (5,42%).

Complessivamente l'insieme delle suddette Regioni (Lazio, Toscana, Lombardia, Veneto, Sardegna, Campania e Sicilia) assorbe circa il 62% del numero e il 68% del valore dei bandi complessivamente considerati (che comprendono anche una quota di bandi territorialmente indistinta pari all'1,16% del numero e al 6% del valore totale) (cfr. tabella 4).

<b>Tabella 4 – Distribuzione per area geografica del numero e dell'importo a base di gara degli appalti di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (*)</b>				
<b>Principali aree geografiche</b>	<b>Numero</b>	<b>Importo a base di gara - valore complessivo (M€)</b>	<b>Numero in %</b>	<b>Importo a base di gara in %</b>
<b>Lazio</b>	1.461	2.269	9,64	30,30
<b>Toscana</b>	1.422	699	9,38	9,34
<b>Lombardia</b>	1.772	654	11,69	8,74
<b>Veneto</b>	867	504	5,72	6,75
<b>Campania</b>	1.255	406	8,28	5,42
<b>Sicilia</b>	1.058	374	6,97	4,99
<b>Sardegna</b>	1.610	191	10,62	2,55
<b>Totale parziale</b>	<b>9.445</b>	<b>5.097</b>	<b>62,30</b>	<b>68,09</b>
<b>Altre aree regionali</b>	5.544	1.937	36,55	25,88
<b>Area non indicata</b>	174	451	1,15	6,03
<b>Totale generale</b>	<b>15.163</b>	<b>7.485</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

Se l'analisi statistica si sposta sul più centrato e omogeneo "universo" dei 5533 bandi estratti su Telemat per l'arco temporale 2007-2010, vale a dire relativi al periodo che comprende solo bandi

lanciati dopo l'entrata in vigore del codice degli appalti, le risultanze non si discostano di molto da quelle appena illustrate.

Permangono, ovviamente, anche in questo ambito le lacune di informazione del data base utilizzato descritte in precedenza, nel senso che risultano non indicati i criteri di selezione per il 63,58% del numero dei bandi e per il 38,44% del relativo valore (**tabella 5**).

<b>Tabella 5 – Distribuzione del numero e del valore dei bandi per criterio di selezione delle offerte sui bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (*)</b>				
<b>Criterio di selezione</b>	<b>Numero dei bandi</b>	<b>Importo totale a base d'appalto (M€)</b>	<b>Numero in %</b>	<b>Importo in %</b>
<b>Massimo ribasso</b>	322	91	5,82	1,92
<b>Offerta economicamente più vantaggiosa</b>	1.693	2.828	30,60	59,64
<b>Non indicato</b>	3.518	1.823	63,58	38,44
<b>Totale</b>	<b>5.533</b>	<b>4.742</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

Più che confermata rispetto all'analisi sul periodo 1999/2010 la prevalenza del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, sia per numero di bandi (84,02% al netto dei bandi privi dell'indicazione del criterio) sia per valore (96,88%, al netto dei bandi privi dell'indicazione del criterio) come indicato nella **tabella 6** che segue.

**Tabella 6 – Distribuzione del numero e del valore dei bandi per criterio di selezione delle offerte sui bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (\*)**

<b>Criterio di selezione</b>	<b>Numero dei bandi</b>	<b>Importo totale a base d'appalto (M€)</b>	<b>Numero in %</b>	<b>Importo in %</b>
<b>Massimo ribasso</b>	322	91	15,98	3,12
<b>Offerta economicamente più vantaggiosa</b>	1.693	2.828	84,02	96,88
<b>Totale</b>	<b>2.015</b>	<b>2.919</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

Dal punto di vista delle classi di importo delle basi d'appalto dei bandi considerati emerge che:

- nell'aggregato nominalmente "residuale" dei 3.518 bandi privi di indicazione del criterio si annida la parte veramente preponderante dei bandi con base d'appalto uguale a "0" (2.525 rispetto ai 2.954 bandi totali con base d'appalto = 0);
- nell'ambito dei restanti 2015 dei quali sono noti i criteri di selezione, sono 429 quelli con importo a base di gara uguale a "0", 872 (pari, in valore, a 75 milioni di euro) quelli con base d'appalto fino a 200.000 euro, e 714, per un valore di 2.844 milioni di euro (97,43% del valore totale) i bandi con base d'appalto oltre i 200.000 euro;
- la polverizzazione dei bandi è ulteriormente confermata alla luce del fatto che, per numero, il 53% circa dei bandi ha un importo di base d'appalto "0" ed il 27,6% ha un importo fino a 200.000 euro;
- per valore, viceversa, la classe che assorbe la maggiore quantità di risorse afflitta al mercato è quella dei bandi superiori a 200.000 euro che però sono probabilmente meno numerosi di quanto potrebbero essere se a monte dei bandi vi fosse una politica di maggiore integrazione della domanda pubblica.

Nella **tabella 7** che segue sono riportati i dati appena illustrati.

**Tabella 7 – Distribuzione dei bandi per importo a base di gara e criterio di selezione sulla estrazione di bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (\*)**

Criterio di selezione	Base di gara individuale di importo pari a €0		Base di gara individuale di importo superiore a 0 e fino a €200.000		Base di gara individuale di importo superiore a €200.000		Totale				% su totale generale	
	n.	importo	n.	importo (M€)	n.	importo (M€)	n.	importo (M€)	numero % su totale parziale	importo % su totale parziale	numero %	importo %
<b>Massimo ribasso</b>	60	0	184	14	78	77	322	91	15,98	3,12	5,82	1,92
<b>Offerta economicamente più vantaggiosa</b>	369	0	688	61	636	2.767	1.693	2.828	84,02	96,88	30,60	59,64
<i>Totale parziale</i>	429	0	872	75	714	2.844	2.015	2.919	100,00	100,00	36,42	61,56
<b>Non indicato</b>	2.525	0	655	49	338	1.774	3.518	1.823			63,58	38,44
<b>Totale generale</b>	2.954	0	1.527	124	1.052	4.618	5.533	4.742			100,00	100,00
<b>% su totali generali</b>	53,39	0	27,60	2,61	19,01	97,39	100,00	100,00				

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

La distribuzione delle attività tra i quattro aggregati istituzionali utilizzati, da un lato lo Stato, le Regioni, le Province e i Comuni e, dall'altro, tutti gli altri soggetti che popolano il mondo della committenza pubblica (cfr. **tabella 8** che segue), evidenzia che il numero dei bandi che fanno capo ai Comuni (2.682 su 5.533 totali) prevale nettamente rispetto a quello di ognuna delle altre cinque categorie di stazioni appaltanti considerate. Purtroppo per i comuni sono ben 1.715 i bandi privi di indicazione del criterio di selezione rispetto ai 967 bandi dotati della indicazione del criterio. Tuttavia, all'interno di quest'ultimo aggregato è fuor di dubbio che prevalga il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (83,76% per numero e 96% in valore) su quello del massimo ribasso.

Rilevante la considerazione che anche per valore il volume di risorse finanziarie immesse sul mercato per servizi destinati al sistema dei beni culturali vede i Comuni in testa (con 1.154 milioni di euro) rispetto a Stato (550 milioni), Regioni (419 milioni) e Province (82 milioni), i quali, tuttavia, in termini di valore medio dei rispettivi bandi hanno invece importi sempre più elevati dei Comuni .

Nella **tabella 8** che segue viene riportata in dettaglio la distribuzione, per numero e valore dei bandi.

<b>Tab. 8 - Distribuzione dei bandi per importo di base di gara e criterio di selezione sulla estrazione di bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (*)</b>												
Ente	Massimo ribasso (1)		Offerta economicamente più vantaggiosa (2)		Totale parziale (3=1+2)				Non definito (4)		Totale generale (5=3+4)	
	n.	Importo (M€)	n.	importo (M€)	n.	Importo (M€)	numero %	importo %	n.	importo (M€)	numero	importo
<b>Stato</b>	11	4	58	62	<b>69</b>	<b>66</b>	<b>5,20</b>	<b>7,55</b>	107	484	<b>176</b>	<b>550</b>
<b>Regioni</b>	19	4	117	310	<b>136</b>	<b>314</b>	<b>10,24</b>	<b>35,93</b>	244	104	<b>380</b>	<b>419</b>
<b>Province</b>	19	5	137	34	<b>156</b>	<b>39</b>	<b>11,75</b>	<b>4,46</b>	326	43	<b>482</b>	<b>82</b>
<b>Comuni</b>	157	18	810	437	<b>967</b>	<b>455</b>	<b>72,81</b>	<b>52,06</b>	1.715	700	<b>2.682</b>	<b>1.154</b>
<i>Totale parziale</i>	206	31	1.122	843	1.328	874	100,00	100,00	2.392	1.331	3.720	2.205
<b>Altri soggetti</b>	116	60	571	1.985	687	2.045			1.126	492	<b>1.813</b>	<b>2.537</b>
<b>Totale generale</b>	<b>322</b>	<b>91</b>	<b>1.693</b>	<b>2.828</b>	<b>2.015</b>	<b>2.919</b>			<b>3.518</b>	<b>1.823</b>	<b>5.533</b>	<b>4.742</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

Infine, da un'analisi più dettagliata dei dati, si osserva che il numero dei bandi con base di gara inferiore a 30.000 euro (**tabella 9**) risulta obiettivamente molto elevato e fortemente concentrato, come forse è ovvio, a livello di Comuni. Un numero che può essere un segnale di attenzione per un rafforzamento delle iniziative di integrazione e per un salto di qualità degli attuali standard dei bandi di servizi sui beni culturali.

Tabella 9 - Distribuzione dei bandi per stazione appaltante con base gara superiore a €0 e fino €30.000,00 sulla estrazione di bandi di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (*)					
Stazione appaltante	Numero	Importo totale base d'appalto (€000)	Numero %	Importo %	Valore medio a bando (€000)
Stato	2	45	0,63	0,99	22
Regioni	4	96	1,26	2,09	24
Province	32	639	10,06	13,91	20
Comuni	280	3.812	88,05	83,01	14
<i>Totale parziale</i>	<i>318</i>	<i>4.592</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>14</i>
Altri soggetti	73	1.154			
<b>Totale generale</b>	<b>391</b>	<b>5.746</b>			

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

Interessante anche l'analisi dei bandi che hanno al loro interno la componente della "concessione" ed estratti dal data base proprio attraverso questa parola chiave.

In tutto, nel periodo 2007/2010, sui 5.533 bandi considerati, 491 sarebbero quelli che incorporano anche concessioni di servizi. Di questi, 368 sono con base di gara uguale a "0", 55 con base di gara compresa nei 200.000 euro e 68 con base di gara superiore a 200.000 euro. La concentrazione finanziaria in termini di volume degli importi a base di gara, però, come risulta dalla **tabella 10** che segue, privilegia la categoria con base di gara più elevata, il cui valore medio a bando (9,7 milioni di euro) è molto superiore a quello della categoria di bandi con valore inferiore a 200.000 euro (0,084 milioni di euro).

**Tab. 10 - Bandi di servizi sui beni culturali che contengono la componente "concessione" sulla base dell'estrazione relativa al periodo 2007/2010 (\*)**

Modalità di affidamento	di importo pari a €0	di importo da €1 a €200.000		di importo superiore a €200.000		Totale	
	n.	n.	importo (M€)	n.	importo (M€)	n.	importo (M€)
<b>Massimo ribasso</b>	2	0	0,00	0	0,00	2	0,00
<b>Offerta economicamente più vantaggiosa</b>	132	28	2,51	36	193,18	196	195,69
<b>Altro</b>	234	27	2,15	32	466,70	293	468,85
<b>Totale</b>	<b>368</b>	<b>55</b>	<b>4,66</b>	<b>68</b>	<b>659,88</b>	<b>491</b>	<b>664,54</b>
<i>Valore medio</i>			0,08		9,70		1,35

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

Relativamente alle aree geografiche di riferimento si rileva che le Regioni di maggiore concentrazione, nel periodo 2007/2010 restano come nel più lungo periodo 1999/2010 (cfr. precedente tabella 4) Lombardia, Toscana, Lazio, Sicilia, Puglia, Campania, Veneto cui seguono Emilia Romagna e Liguria. Nell'insieme la Regione che più si distingue per volume di risorse messe a bando è il Lazio che con 462 bandi immette sul mercato una domanda di servizi per 1.342 milioni di euro; l'Emilia Romagna è la regione che a seguire ha raggiunto il valore maggiore di bandi con 427 milioni di euro. Le altre Regioni che si distinguono si attestano tutte intorno ai 200/300 milioni di euro con la Campania che si attesta a 339 milioni di euro.

Complessivamente le suddette Regioni assorbono circa il 68% del numero dei bandi e circa il 76% del relativo valore.

Nella **tabella 11** che segue sono riportati i dati relativi alle suddette Regioni.

<b>Tabella 11 – Distribuzione per area geografica del numero e dell'importo a base di gara degli appalti di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (*)</b>				
<b>Principali aree geografiche</b>	<b>Numero</b>	<b>Importo a base di gara - valore complessivo (M€)</b>	<b>Numero in %</b>	<b>Importo a base di gara in %</b>
<b>Lazio</b>	462	1.342	8,35	28,31
<b>Emilia-Romagna</b>	322	427	5,82	8,99
<b>Campania</b>	385	339	6,96	7,15
<b>Toscana</b>	647	286	11,69	6,03
<b>Veneto</b>	331	263	5,98	5,54
<b>Liguria</b>	119	245	2,15	5,17
<b>Lombardia</b>	672	240	12,15	5,07
<b>Puglia</b>	400	234	7,23	4,93
<b>Sicilia</b>	416	209	7,52	4,4
<i>Totale parziale</i>	<i>3.754</i>	<i>3.585</i>	<i>67,85</i>	<i>75,59</i>
<b>Altre aree regionali</b>	1.677	691	30,31	14,57
<b>Area non indicata</b>	102	466	1,84	9,84
<b>Totale generale</b>	<b>5.533</b>	<b>4.742</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(\*) *Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat*

A conclusione di questa sintetica carrellata statistica sul fenomeno dei bandi di servizi dei beni culturali attraverso l'elaborazione di alcuni dei dati presenti nel sistema informativo di Telemat non resta che rinviare alle tavole in appendice per una eventuale lettura di maggior dettaglio sulle elaborazioni effettuate.



### 3. Il lancio del Progetto a Lubec 2010

#### 3.1 La sintesi degli interventi

(Paola Verdinelli De Cesare, Antonella Keller)

La partecipazione all'evento Lubec Digital Technology 2010 (Lucca, 21 e 22 ottobre 2010), e in particolare l'esito del workshop intitolato "Alla ricerca del bando ideale", è stato il "luogo di ascolto" della problematica da cui ha preso le mosse l'idea di progetto. Nell'occasione sono infatti state ascoltate le prime riflessioni e sono state raccolte le prime proposte da parte delle Amministrazioni e delle imprese che hanno partecipato al confronto su questo tema<sup>8</sup>. In quella stessa sede il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica (DPS) ha enunciato la propria proposta di progetto che gli esponenti della Committenza pubblica e le rappresentanze delle imprese del settore presenti hanno approvato senza riserve, segnalando a loro volta criticità e formulando auspici, tutti elementi indispensabili per dare avvio ai lavori.<sup>9</sup>

Se l'obiettivo del workshop era quello di verificare, anche attraverso il dibattito, l'utilità/esigenza di migliorare la qualità dei bandi pubblici per l'acquisto sul mercato di servizi relativi ai beni culturali, i riscontri raccolti, sia da parte pubblica che da parte delle imprese, non lasciano dubbi sul generale convincimento che margini di miglioramento vi siano e siano ampiamente diffusi ai diversi livelli. Ciò a conferma delle considerazioni emerse dalla letteratura e da alcuni primi sondaggi statistici che complessivamente inducono a ritenere che questo miglioramento possa essere fattore di crescita non solo del territorio ma delle stesse imprese e pubbliche amministrazioni appaltanti.

Alcune evidenze statistiche sulla significativa incidenza di situazioni critiche e di contenziosi - sia nella fase genetica che nella fase funzionale dei bandi - dimostrano che la migliore qualità dei bandi ha diverse finalità:

- acquisire servizi aderenti alle preferenze più evolute ed alle esigenze più competitive del pubblico, al passo con l'offerta più avanzata che il mercato è in grado di offrire;
- sostenere la committenza pubblica nella ricerca di soluzioni efficaci ed innovative;
- favorire una competizione positiva tra le forze del mercato, facendo distinguere le offerte realmente più valide, convenienti e meritevoli;
- far emergere potenzialità inesprese, attraverso la promozione di nuove attività e professionalità congeniali al sistema dei beni culturali;
- esplorare le patologie che un cattivo bando può generare per sviluppare i più adeguati antidoti.

Tali evidenze sono ancora più significative se se ne considera la diffusione in considerazione del fatto che, nell'ambito del sistema, investono in maniera prevalente, se non addirittura preponderante, gli enti locali, a causa della struttura della spesa pubblica nel settore dei beni culturali.<sup>10</sup>

Con il termine '*bando ideale*', come è stato precisato nel corso dell'incontro, non si vuole intendere uno schema standardizzato di bando che vada bene per tutte le situazioni, bensì la definizione di un percorso, un insieme di comportamenti e un metodo di lavoro che ciascuna stazione appaltante si deve dare per ottenere il '*proprio bando ideale*', quel bando, cioè, che tenga

8 Per un maggior dettaglio sugli interventi, si rimanda al sito [www.lubec.it](http://www.lubec.it) e agli atti dell'evento.

9 Inoltre, a Lubec è stato testato un primo sondaggio attraverso la somministrazione di un questionario ai partecipanti, che ha consentito, attraverso le successive elaborazioni dei dati, di raccogliere o confermare spunti di riflessione. Il questionario è stato utilizzato come base per la definizione della traccia di intervista per l'indagine sulle imprese e sulle PA (cfr. cap. 4 e Volume 3).

10 cfr. Benedetta Stratta, "Spesa Pubblica per la cultura nelle regioni italiane", rivista Economia della cultura XIX, 2009/2, ed. Il Mulino, nonché le elaborazioni statistiche illustrate nel precedente capitolo.

conto ogni volta delle diversità e delle costanti che caratterizzano il nostro variegato sistema dei beni culturali. Un bando capace di ottimizzare la fruizione dei beni culturali valorizzando il territorio e contribuendo allo sviluppo.

I punti più importanti emersi sono stati:

- il difficile e non sempre franco rapporto tra PA ed imprese in un contesto in cui le stazioni appaltanti sono numerosissime e la loro domanda molto dispersiva; la scarsità delle risorse esercita una forte pressione sia sulla committenza che sugli appaltatori; la complessità del sistema, in bilico tra proprietà collettiva dei beni e fruibilità individuale dei servizi, che impone una grande sensibilità delle imprese;
- il problema/possibilità della separazione della progettazione del servizio dalla sua esecuzione per una maggiore chiarezza dell'oggetto, una più congrua valutazione delle offerte, un più puntuale accompagnamento in fase di attuazione dei servizi; inoltre, un oggetto ben definito riduce il numero di casi di contenzioso;
- la semplificazione delle procedure, attualmente troppo complesse, in particolare considerando che il tema della semplificazione riveste maggiore rilevanza per attività e servizi di importi modesti (i cosiddetti sotto-soglia);
- l'importanza della valutazione delle proposte e di come apprezzarne la qualità prima, durante e dopo l'appalto;
- il ricorso al criterio del massimo ribasso piuttosto che all'offerta economicamente più vantaggiosa, quando il settore dei beni culturali ha una complessità intrinseca che rende difficile valutare il minimo prezzo di singole attività e servizi<sup>11</sup>;
- la proposta di utilizzare punteggi significativamente più elevati per l'offerta tecnica (80/20 anziché 70/30) per evitare situazioni in cui bandi, pur concepiti con l'offerta economicamente più vantaggiosa, si trasformano in massimo ribasso, portando quindi le imprese a farsi concorrenza sul prezzo anziché sulla qualità<sup>12</sup>;
- la necessità, per promuovere un sistema di affidamenti di qualità, di trovare un migliore equilibrio nei margini di flessibilità riservati a imprese e Pubblica Amministrazione<sup>13</sup> e un assetto di requisiti che selezioni le imprese che lavorano 'bene' da quelle che viceversa lavorano 'male'.

Nel più lungo periodo, invece, è emerso il tema generale della ricerca di un assetto gestionale ottimale per il complesso dei beni culturali (600 musei statali, quasi 5.000 musei non statali, numerosi altri luoghi di cultura).

Di fronte ad un patrimonio di così numerosi luoghi di cultura, l'unificazione/riduzione delle stazioni appaltanti e il miglioramento della formazione dei funzionari pubblici costituiscono un presupposto essenziale per migliorare la qualità di questo tipo di bandi.

---

<sup>11</sup> Sul criterio di aggiudicazione del massimo ribasso tuttavia è stato osservato che, se la PA è in grado di definire, a seguito della verifica della stima dei suoi fabbisogni, un oggetto contrattuale molto preciso, sia a livello di specifiche tecniche che di condizioni economiche di partenza, allora esperienze di procedure di gara con il massimo ribasso non è detto che siano necessariamente da stigmatizzare.

<sup>12</sup> Più in generale, nel caso del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, è emersa l'importanza di definire quali sono i pesi delle due dimensioni (economica e tecnico-qualitativa) ed è stato proposto di stabilire un valore soglia, un punteggio minimo, non conseguendo il quale è precluso l'accesso agli step successivi della procedura di gara; ciò, al fine di evitare che si possa aggiudicare la gara ad un soggetto che punti solo sul fattore economico producendo un'offerta stracciata che, quanto a garanzia della corretta esecuzione dell'appalto, ingeneri forti dubbi.

<sup>13</sup> A tal proposito sono stati citati strumenti per stimolare l'apporto progettuale del mondo delle imprese e modelli innovativi di acquisizione, previsti dal Codice degli Appalti Pubblici, quali ad esempio il dialogo competitivo e l'accordo quadro (come strumento di semplificazione).

Inoltre, l'esperienza e l'approccio innovativo del MIBAC nell'impostazione dei nuovi bandi<sup>14</sup>, che però interessano solo una quota dei beni culturali pubblici, può essere una buona pratica da replicare.

La gestione è la parola chiave per mettere a sistema tutto il patrimonio "disponibile". Lo strumento gestionale andrebbe interamente ripensato, ristrutturato a livello territoriale, riuscendo anche a mettere insieme i patrimoni, statali e non statali, attraverso strumenti già previsti dalla legge. L'articolo 112 del Codice dei Beni Culturali, che consente, mediante accordi fra più enti di qualsiasi genere e natura, pubblici e privati, una valorizzazione del territorio, è uno strumento che può essere utilizzato a questo scopo.

La rilevanza del ruolo della committenza pubblica nel settore dei beni culturali e la conseguente esigenza di migliorare la capacità della Pubblica Amministrazione di rivolgersi al mercato è stata assolutamente confermata dagli interventi dei rappresentanti sia delle imprese che della Pubblica Amministrazione, nonché dall'ampia partecipazione dei presenti attraverso il dibattito e la tavola rotonda che sono seguiti.

Il workshop si è quindi rivelato l'occasione per la condivisione dell'idea di progetto "*Alla ricerca del bando ideale*", un progetto che deve essere inteso come un processo aperto e collettivo, finalizzato a fornire strumenti utili per affermare buone prassi nelle richieste che la Pubblica Amministrazione esprime alle imprese per sviluppare servizi e per introdurre innovazione nel settore dei beni culturali.

L'efficacia delle politiche di valorizzazione culturale, infatti, in larga misura dalle modalità attraverso le quali la Pubblica Amministrazione si rivolge al mercato, segnatamente dalle specifiche modalità di conduzione delle procedure ad evidenza pubblica e di redazione dei bandi, modalità che devono essere in grado di applicare regole, indirizzi e criteri di selezione tali da premiare la qualità delle offerte delle imprese e la loro capacità di innovazione.

E proprio il rischio di una bassa qualità dei servizi è risultato nel corso del dibattito il nodo centrale, frutto delle frequenti criticità che si riscontrano nella redazione dei bandi di gara, e più in generale nella conduzione dell'intero processo di evidenza pubblica, criticità che spesso hanno consentito il prevalere di incentivi distorti e criteri selettivi fuorvianti.

Attraverso l'idea del progetto "*Alla ricerca del bando ideale*" si è voluto pertanto individuare e correggere tali criticità, approfondendo non solo le caratteristiche di bandi e capitolati, ma anche le fasi del processo che precedono e seguono la pubblicazione della gara: dalla visione strategica alla redazione del bando, dall'aggiudicazione della gara alla gestione del contratto e del servizio. Ciò sia dal punto di vista del mercato che dal punto di vista della committenza pubblica. Si è voluto così far conoscere i diversi punti di vista e far avvicinare il mondo delle imprese a quello della Pubblica Amministrazione.

Il confronto fra pubblico e privato in particolare è stato previsto attraverso l'attivazione di un Tavolo Interistituzionale<sup>15</sup> (cfr. capitolo 6), che ha raccolto conoscenze, competenze e punti di vista diversi, per arrivare ad una composizione dei comparti che compongono il mondo complesso dei servizi nel settore dei beni culturali.

La finalità ultima del progetto è quella di arrivare a definire linee guida ed indirizzi per favorire le buone prassi nelle procedure ad evidenza pubblica volte ad acquisire servizi di qualità e innovativi per la valorizzazione del patrimonio culturale.

---

<sup>14</sup>La Direzione Generale per la valorizzazione dei beni culturali, riscontrando al momento della sua creazione, alcuni problemi relativi all'esistenza di un regime di proroga per le gare di concessione, ha ritenuto opportuno ripensare ai servizi, non solo come modalità culturale di offerta ma anche come modalità di gara con la quale richiedere questi servizi. Con i nuovi bandi, ai quali si è giunti attraverso una consultazione con l'Autorità per la Vigilanza dei Contratti Pubblici, si è proceduto ad una revisione di linee guida sui metodi, dove sono emersi importanti elementi: l'importanza del progetto culturale che sta a monte (la stazione appaltante cosa vuole e come lo vuole) e la sostenibilità economica della stessa richiesta culturale, ovvero una valutazione della redditività economica del patrimonio culturale.

<sup>15</sup> All'epoca del workshop avevano già aderito al tavolo diversi enti e soggetti espressione di imprese e stazioni appaltanti. Volendo dare al progetto una natura aperta e collettiva, è stata prevista nel tempo l'apertura del Tavolo anche a nuovi contributi di esperti e rappresentanze.

Al workshop è stata lanciata la sfida di fornire i primi risultati dell'analisi già nei mesi successivi e di arrivare all'edizione di Lubec 2011 con alcune prime raccomandazioni consolidate dal punto di vista scientifico-metodologico e condivise tra imprese e Pubblica Amministrazione.

## 3.2 Evidenze statistiche di alcune criticità

(Fabio De Angelis)

Lubec Digital Technology 2010, come luogo di ascolto della problematica relativa ai bandi di servizi destinati al sistema dei beni culturali e della opportunità di promuovere un progetto per migliorarne la qualità, è stata altresì l'occasione per offrire, da parte dell'Unità di Verifica degli Investimenti Pubblici (Uver), che presso il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica è la struttura gemella dell'Uval in materia di investimenti pubblici, alcune prime evidenze statistiche dedotte sia dal data base di Telemat sia dal sistema informativo dell'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici.

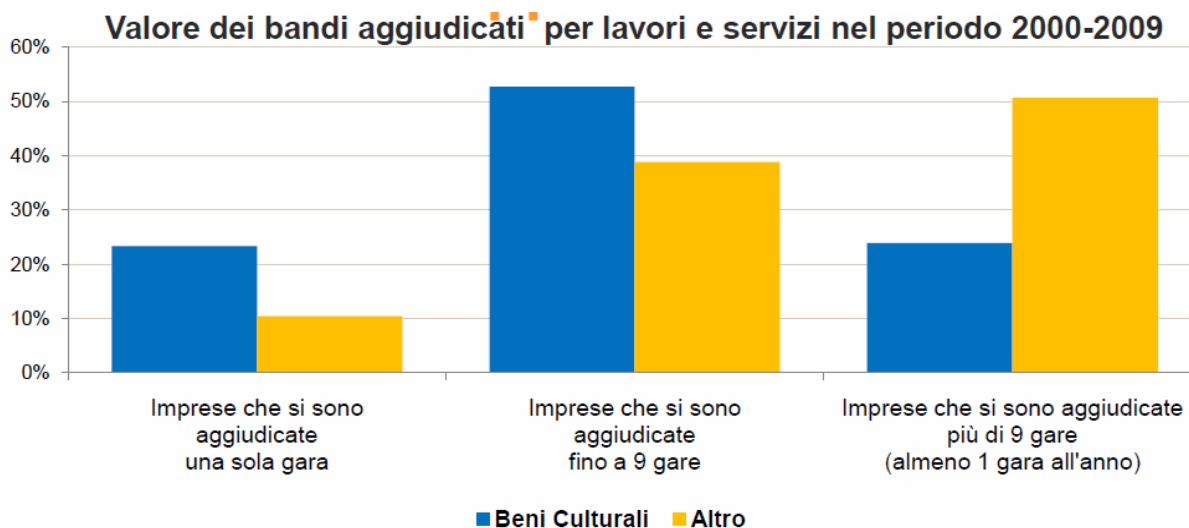
I temi presentati nel corso dell'intervento hanno riguardato:

- un'analisi sulla concentrazione delle imprese appaltatrici
- un'analisi sulla correlazione tra il criterio di aggiudicazione e
  - insorgenza di contenzioso in fase di aggiudicazione
  - presenza di criticità in fase di esecuzione lavori

### La concentrazione delle imprese appaltatrici

In base ai dati di fonte Telemat relativi alla generalità dei bandi di gara per lavori pubblici e forniture di servizi aggiudicati nel decennio 2000-2009 è possibile delineare il comportamento delle imprese operanti nel comparto dei beni culturali raffrontandolo con quello delle imprese operanti in tutti gli altri ambiti. Questa comparazione viene declinata in base al valore dei bandi aggiudicati da ogni impresa nell'arco del decennio sopraindicato. Questa numerosità è stata ridotta a tre classi:

- imprese che si sono aggiudicate una sola gara (imprese monovincitrici in assoluto)
- imprese che si sono aggiudicate fino a 9 gare (imprese monovincitrici annualmente)
- imprese che si sono aggiudicate più di 9 gare (imprese plurivincitrici annualmente)



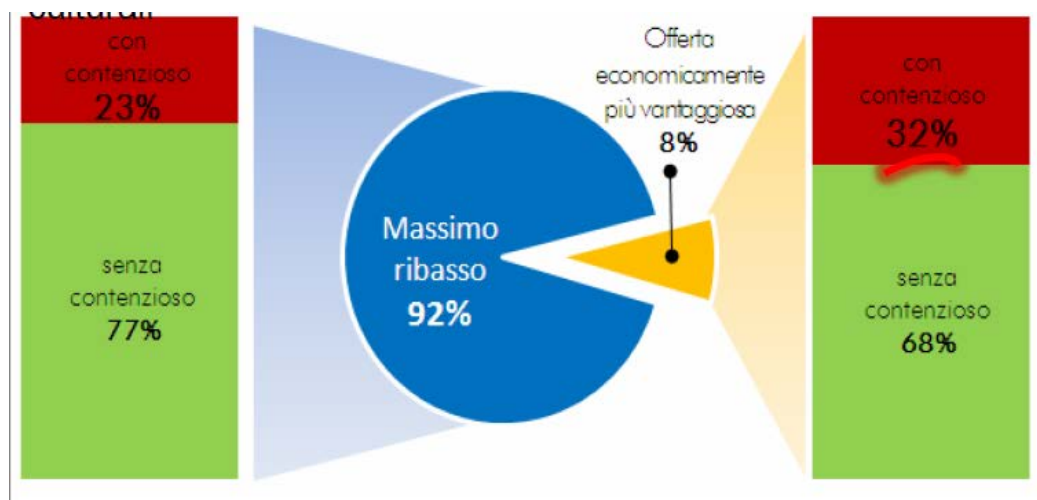
Il grafico che ne deriva mette in evidenza come nell'ambito dei beni culturali il valore degli interventi oggetto di bando raggiunge una certa concentrazione rispetto alle imprese che hanno avuto aggiudicate da 2 a 9 gare, ma non si concentra nelle mani di poche imprese plurivincitrici, come all'opposto avviene rispetto agli altri comparti.

E' inoltre da rilevare che nel settore dei beni culturali la procedura di aggiudicazione non influenza questa tripartizione che si mantiene pressoché costante sia nel caso di criterio del massimo ribasso che nel caso di offerta economicamente più vantaggiosa.

### **Criterio di aggiudicazione e contenzioso in fase di aggiudicazione**

Nell'ambito dei bandi relativi al settore dei beni culturali sono stati investigati fenomeni di criticità, sia in fase di aggiudicazione del bando che di esecuzione dei lavori, in rapporto al criterio di aggiudicazione adottato dalla stazione appaltante per l'aggiudicazione della gara. La fonte dati di riferimento per quest'analisi è la banca dati dei contratti pubblici fornita dall'Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici (AVCP).

L'insieme di opere prese in considerazione ammonta a 5.200 osservazioni rilevate nel periodo 2000-2007, di queste è preponderante il ricorso al criterio del massimo ribasso d'asta con percentuali che superano il 90%.



L'incidenza di contenziosi in fase di aggiudicazione di gara è **maggiore** nel caso in cui venga scelto il criterio di aggiudicazione **dell'offerta economicamente più vantaggiosa** (32% rispetto al 23%), comportamento in parte prevedibile data la componente di giudizio soggettivo della stazione appaltante e che può più facilmente dare spazio ad un contenzioso.

### **Fattori correlati all'insorgenza di contenzioso in fase di aggiudicazione**

Per convalidare l'evidenza empirica della maggiore incidenza di contenzioso nel caso di offerta economicamente più vantaggiosa è stata eseguita un'analisi statistica con lo scopo di investigare la presenza di fattori strettamente legati alla presenza di contenzioso. Oltre al **criterio di aggiudicazione**, gli altri fattori considerati sono stati la **localizzazione** dell'opera e la **tipologia di ente appaltante**. In questo caso l'analisi eseguita ha lo scopo di indagare se questi fattori influenzano sistematicamente l'insorgere di contenzioso in fase di aggiudicazione e di evidenziare in relazione a quale criterio, territorio e tipologia di ente avviene in misura maggiore.

L'analisi si è basata su un modello regressivo di tipo logistico applicato alla comparsa di contenzioso in fase di aggiudicazione per le 5.200 gare, utilizzando – per spiegare questo fenomeno – tre variabili così definite:

- *criterio di aggiudicazione*: massimo ribasso o offerta economicamente più vantaggiosa
- *localizzazione dell'opera*: centro-nord o mezzogiorno
- *ente appaltante*: ministero (amministrazioni centrali) o enti locali (comune, provincia, regione)



Le risultanze del modello evidenziano un **forte nesso causale** tra la scelta **dell’offerta economicamente più vantaggiosa** come criterio di aggiudicazione e la **presenza di contenziosi** in fase di aggiudicazione. Probabilità che aumenta maggiormente nel caso di interventi localizzati al **centro-nord**, appaltati da **ministeri**.

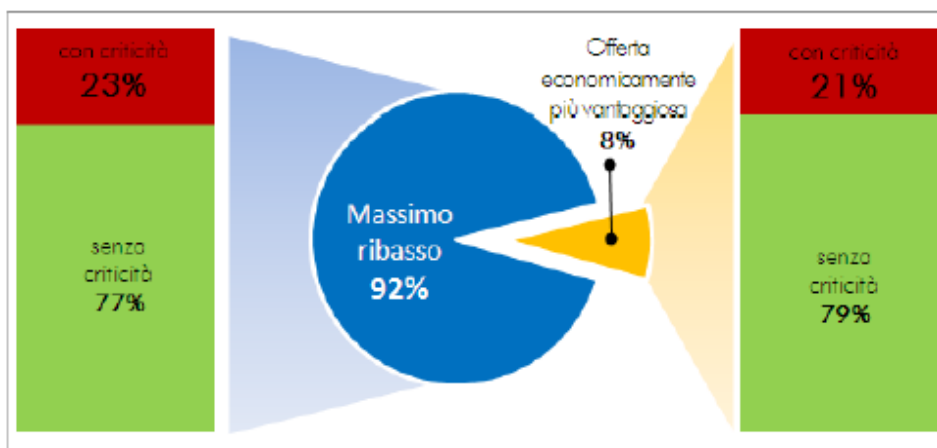
### Criticità in fase di esecuzione lavori

Sono molteplici gli eventi di tipo critico che si possono presentare durante lo svolgimento della fase di esecuzione lavori, è stato quindi definito un unico fattore di **criticità** in base alla presenza di **almeno una** delle seguenti situazioni in fase di esecuzione lavori:

- varianti dovute ad errori di progettazione esecutiva
- sospensioni dovute a cause interne all’esecuzione dell’opera (indisponibilità materiali, mancanza di autorizzazioni, revisione di piani di sicurezza, accertamenti tecnici, ecc.)
- rescissione del contratto
- esito negativo del collaudo

Questo fattore è stato quindi analizzato seguendo la stessa metodologia utilizzata per il contenzioso in fase di aggiudicazione.

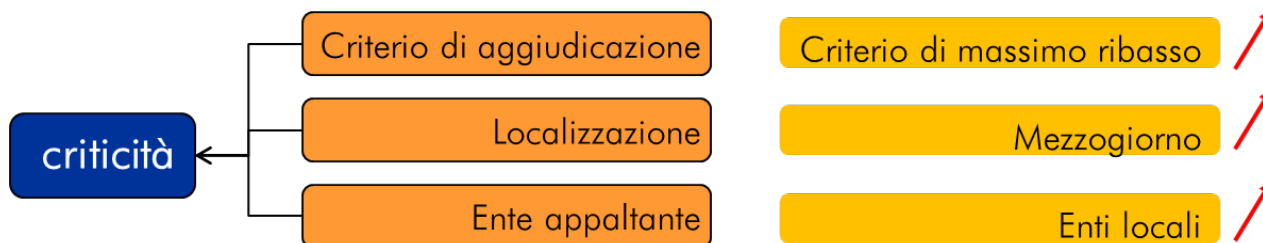
### Criterio di aggiudicazione e criticità in fase di esecuzione



La frequenza di **criticità** durante la fase di esecuzione lavori risulta **lievemente superiore** (23% rispetto a 21%) nel caso in cui venga scelto il criterio del **massimo ribasso** d’asta. Anche questo comportamento risulta comprensibile nella misura in cui l’adozione del ribasso d’asta come unico metro di scelta dell’aggiudicatario fanno ricadere una serie di problematiche nella fase successiva all’aggiudicazione del bando.

## Fattori correlati all'insorgenza di criticità in fase di esecuzione lavori

Anche per le criticità in fase di esecuzione lavori è stata investigata la possibilità di un nesso causale con il **criterio di aggiudicazione**, la **localizzazione** dell'opera e la **tipologia di ente appaltante** tramite un modello di tipo logistico.



L'evidenza empirica di un legame tra **criterio del massimo ribasso** d'asta e criticità in fase di esecuzione lavori viene confermata dal modello statistico che indica una relazione causale sistematica tra il criterio di aggiudicazione e l'insorgenza di criticità. Probabilità che aumenta maggiormente nel caso di interventi localizzati nel **mezzogiorno**, appaltati da **enti locali**.

Complessivamente i risultati delle analisi mostrano che il criterio di aggiudicazione gioca un ruolo importante nella manifestazione di problematiche sia in fase di bando di gara che di esecuzione lavori.

Risulta inoltre degna di nota l'alternanza tra i fattori che incidono maggiormente sul contenzioso (criterio di offerta economicamente più vantaggiosa, localizzazione nel centro-nord e ente appaltante centrale) rispetto a quelli che incidono maggiormente sulle criticità durante i lavori (criterio del massimo ribasso, localizzazione nel mezzogiorno ed ente appaltante locale).



## 4. Definizione e approvazione del progetto

(Paola Verdinelli De Cesare, Antonella Keller)

Il Progetto “Qualità dei bandi per l’acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali” è inserito nel Programma Operativo Miglioramento della Committenza Pubblica finanziato con Delibera CIPE N° 7/2006, la cui attuazione è affidata ad Invitalia<sup>16</sup>.

Il Programma persegue l’obiettivo di accrescere la capacità gestionale e l’efficienza della PA nell’attuazione delle policy di sviluppo dei sistemi territoriali. L’intervento relativo al presente lavoro, in coerenza con la strategia del Programma, prevede l’attuazione di un insieme di attività, supportate dall’operatività permanente di un gruppo tecnico di lavoro e dal confronto periodico nell’ambito del Tavolo Interistituzionale (cfr. capitolo 6) di cui fanno parte le amministrazioni pubbliche, imprese ed altri soggetti che hanno aderito all’iniziativa.

Le principali attività riguardano:

- analisi statistiche di base
- categorizzazione dei servizi relativi al sistema dei beni culturali
- svolgimento di interviste e focus group rivolti a imprese e stazioni appaltanti
- analisi di bandi e casi di studio relativi ad una selezione di servizi
- analisi della normativa e dell’ordinamento che regolano l’esternalizzazione dei servizi e predisposizione di una guida di indirizzi e proposte di orientamento finalizzate alla realizzazione del “bando ideale”

Per l’inquadramento dei fenomeni che caratterizzano i bandi di servizi rivolti al sistema dei beni culturali, è stato necessario effettuare alcuni approfondimenti statistici, una sintesi dei quali è riportata nei diversi capitoli del presente elaborato.

Lo scopo della categorizzazione dei servizi è di pervenire ad una loro mappatura generale anche attraverso lo studio dei servizi per i quali la Pubblica Amministrazione ricorre più frequentemente al mercato. I beni culturali infatti costituiscono un’area di intervento molto vasta e diversificata, da cui, l’ampia gamma di servizi oggetto della domanda da parte della Pubblica Amministrazione.

Gli esiti dell’esercizio di categorizzazione vengono compendati in uno dei prodotti editoriali presentati in occasione di Lubec 2011 (*Volume 2. I servizi del sistema dei beni culturali: come interpretarli, combinarli, innovarli, qualificarli*). In relazione agli obiettivi posti dal progetto, le categorie di servizi mappati vengono analizzate in funzione di variabili utili alla migliore declinazione dei fabbisogni e formulazione dei bandi da parte della committenza.

L’indagine attraverso interviste e focus group, rivolta a testimoni provenienti dalla Pubblica Amministrazione (centrale e locale) e dal mondo delle imprese, è finalizzata a mettere in luce non solo criticità del settore, ma anche proposte di soluzioni innovative e buone pratiche realizzate. Sono state previste circa 500 interviste equamente ripartite tra soggetti rappresentativi della domanda pubblica e delle imprese, da utilizzare anche a supporto della definizione degli orientamenti e della guida operativa, obiettivo ultimo del progetto.

La metodologia e i risultati dell’indagine e dei focus group sono compendati in un apposito rapporto (*Volume 3. Bandi di servizi e beni culturali: che ne pensano committenti e imprese?*), anch’esso presentato in occasione di Lubec 2011.

L’analisi di un ‘pacchetto’ organizzato di bandi, e sulla base di questi l’approfondimento su selezionati casi di studio, finalizzata a rafforzare gli orientamenti da rilasciare per gli operatori della

---

<sup>16</sup>Agenzia nazionale per l’attrazione degli investimenti e lo sviluppo d’impresa

committenza pubblica, è svolta secondo un percorso di selezione dei bandi con riferimento ad alcuni elementi quali:

- i criteri di aggiudicazione dell'offerta;
- la completezza ed adeguatezza della documentazione disponibile;
- il tipo di stazione appaltante (amministrazione centrale o locale);
- la localizzazione territoriale della stazione appaltante;
- la tipologia di procedura (aperta, ristretta, negoziata).

La scelta dei casi di studio, in particolare, discende anche dalle valutazioni scaturite nelle fasi precedenti, che mettono in luce fenomeni e/o criticità riguardanti i processi di attuazione delle procedure di evidenza pubblica.

In concreto l'analisi ha riguardato 498 bandi iniziali, sui quali è stata condotta una indagine preliminare con contestuale normalizzazione del dominio di valori utilizzati per la classificazione delle informazioni, che ha portato all'individuazione di 61 bandi per i quali è stato possibile compilare esaurientemente la griglia prevista per la valutazione dei profili e la successiva ulteriore selezione.

L'individuazione dei casi studio è avvenuta attraverso l'applicazione progressiva di criteri sempre più discriminanti.

La descrizione della metodologia utilizzata e delle risultanze, sia di tipo statistico sia di tipo analitico, sia come esito delle interviste dirette presso le stazioni appaltanti selezionate come casi di studio, sono compendiate nel *Volume 4 Bandi di servizi e beni culturali: analisi dei bandi e casi di studio*.

L'approfondimento delle tematiche dell'affidamento dei servizi è realizzato attraverso analisi dei processi culturali, giuridici, economici e finanziari che ne sono alla base.

Tenendo conto delle due tipologie di affidamento (appalto e concessione), delle fonti di riferimento giuridico (la legge, la pratica e la giurisprudenza) e istituzionale (i diversi livelli della Pubblica Amministrazione), delle verifiche di campo, l'approfondimento deve condurre alla individuazione di alcuni principali 'momenti' del processo di esternalizzazione del servizio (dalla programmazione/progettazione alla contrattualizzazione fino alla esecuzione e al controllo e valutazione sulla qualità del servizio reso) sui quali fornire indicazioni comportamentali per migliorare la definizione dell'oggetto del servizio, la scelta del tipo di procedura, la struttura e le caratteristiche dell'offerta tecnica, i criteri di aggiudicazione, l'affidamento, ecc..

La Guida Operativa che viene presentata a Lubec 2011, costituisce il condensato di questo filone di attività, e soddisfa l'obiettivo di fornire agli operatori della Pubblica Amministrazione, uno strumento di immediata consultazione e di supporto nella gestione delle procedure di evidenza pubblica per l'affidamento di appalti di servizi nei beni culturali.

Nel complesso gli indirizzi e le proposte di orientamento finalizzate alla realizzazione del "bando ideale" sono compresi nei cinque prodotti editoriali frutto del progetto "*Qualità dei bandi per l'acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali*" che comprendono anche il presente elaborato, e che hanno come prodotto fondamentale la già citata Guida Operativa.

## 5. Alcune prime risultanze sulle caratteristiche qualitative dei bandi

(Paola Verdinelli De Cesare, Antonella Keller)

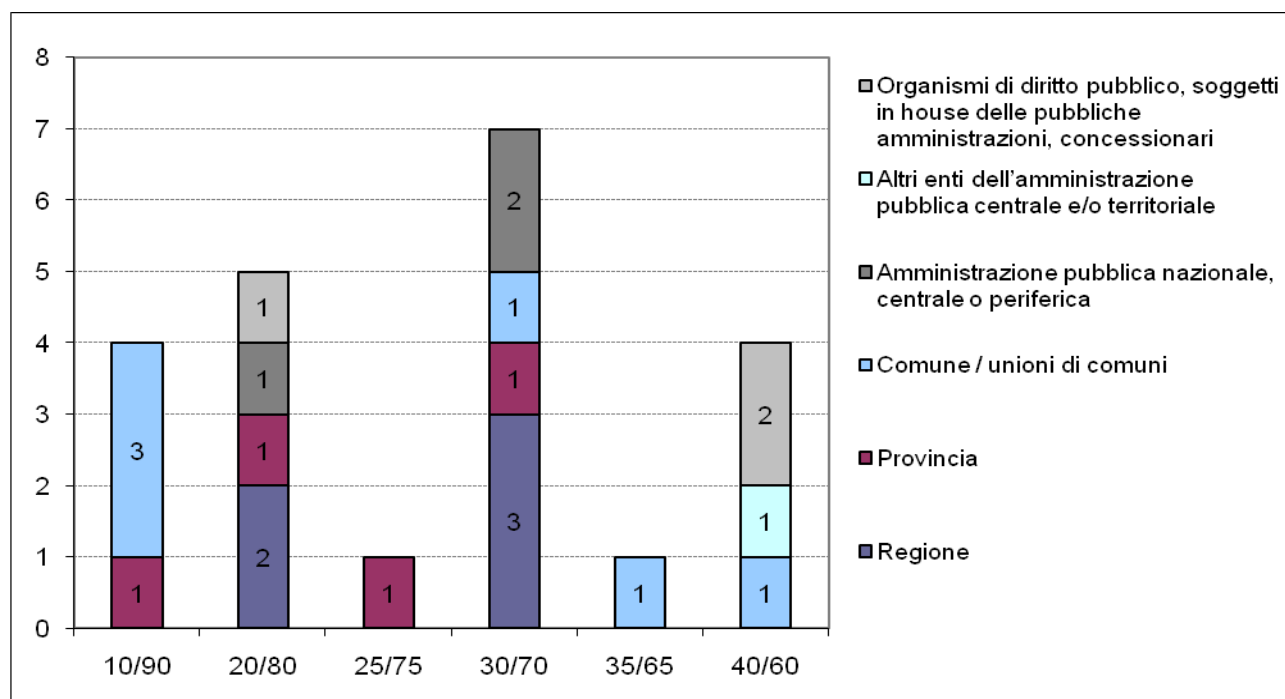
### 5.1 Il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa: le caratteristiche di un primo set 'casuale' di 22 bandi

Un primo sondaggio sulla qualità dei bandi, è stato effettuato attraverso un focus su un gruppo di 22 bandi, presi in maniera 'casuale', con criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, al fine di pervenire:

- ad alcune prime considerazioni sulla variabilità dei punteggi tra componente economica e componente tecnica;
- ad una ricostruzione sui criteri di valutazione tecnica e dei relativi punteggi, attraverso anche la classificazione per categorie, la normalizzazione rispetto al punteggio totale di categoria, ed i confronti per il calcolo dei valori minimi, massimi e medi dei punteggi relativamente a ciascuna categoria;
- ad una rilevazione di eventuali ripetizioni tra requisiti di ammissibilità e criteri di selezione con riferimento specifico all'esperienza dell'impresa e alle competenze del gruppo di lavoro.

La prima risultanza emersa è che, sui 22 casi esaminati, esiste un'ampia variabilità nella ripartizione dei punteggi tra componente economica e componente tecnica (da 10/90 a 40/60). Le frequenze registrate indicano che la maggior parte dei casi si concentra sulla distribuzione 30/70 (7 bandi), per 5 casi la ripartizione scelta è 20/80, e per 1 caso si colloca a cavallo tra i due valori (25/75). Sorprende che in ben 4 casi, la distribuzione si colloca o tra 10/90 o tra 40/60, vale a dire su una ripartizione che sembra 'vanificare' il peso di una delle due componenti (il 10% dell'offerta economica rispetto al 90% dell'offerta tecnica, e il 60% dell'offerta tecnica rispetto al 40% dell'offerta economica).

Nella figura che segue vengono rappresentate le caratteristiche di questa rilevazione.



Nota: Il primo termine del rapporto si riferisce alla componente economica il secondo alla componente tecnica

L'analisi dei singoli criteri previsti per l'attribuzione dei punteggi relativi alla componente tecnica è stata effettuata adottando una classificazione che consentisse di mettere a confronto le diverse denominazioni utilizzate dai singoli bandi. Tra le varie categorie si è ritenuto interessante inserire quelle relative a 'Proposte migliorative e attività aggiuntive' e 'Originalità e innovatività' per dare evidenza separata a queste componenti in quanto considerate di particolare interesse per il progetto.

Le categorie adottate sono le seguenti:

- a Qualità coerenza e completezza dell'offerta
- b Caratteristiche qualitative del prodotto/servizio
- c Aspetti metodologici e soluzioni tecniche
- d Modalità di organizzazione erogazione del servizio
- e Composizione del gruppo di lavoro e competenze
- f Esperienza pregressa del proponente
- g Proposte migliorative e attività aggiuntive
- h Originalità e innovatività
- i Tempi di consegna
- j Certificazioni e garanzie
- k Altro

Per ciascun bando, i criteri previsti e i relativi punteggi, molto diversi tra loro dal punto di vista descrittivo, sono stati ricondotti alle categorie individuate.

I singoli punteggi, per potere essere confrontati, sono stati normalizzati rispetto al totale della componente tecnica.

L'analisi dei singoli bandi e la matrice che ne è derivata (**tabella 12**), mostrano che:

- nella documentazione di gara consultata, il linguaggio usato per esprimere i criteri di valutazione tecnica delle offerte è vario e non sempre speculare rispetto ai requisiti tecnici attesi per le offerte;
- tutte le categorie, ad eccezione di 'certificazioni e garanzie', sono state previste dai 22 bandi analizzati, anche se con frequenza diversa;
- i criteri di valutazione, ricondotti alle categorie considerate, presentano una elevata variabilità nelle frequenze che va da un minimo di 2 ad un massimo di 15 bandi (cfr. tabella 12, colonna 2).
- le categorie utilizzate da almeno il 50% dei bandi sono in ordine decrescente di frequenza: Modalità di organizzazione erogazione del servizio (15 bandi, pari al 68%); Qualità, coerenza e completezza dell'offerta (13 bandi, pari al 59%); Proposte migliorative (13 bandi, pari al 59%); Aspetti metodologici e soluzioni tecniche (11 bandi, pari al 50%); Composizione del gruppo di lavoro e competenze (11 bandi, pari al 50%);
- si rileva inoltre una variabilità elevata anche dei punteggi utilizzati (cfr. tabella 12, colonne 4 e 5):
  - o le categorie per le quali i valori massimi raggiungono la più alta intensità sono: Qualità, coerenza e completezza dell'offerta (punteggio massimo 77,8%); Proposte migliorative (punteggio massimo 76,9%); Modalità di organizzazione erogazione del servizio (punteggio massimo 74,3%); Aspetti metodologici e soluzioni tecniche (punteggio massimo 66,7%)

- il campo di variazione tra il punteggio minimo e quello massimo è in generale abbastanza ampio, soprattutto considerando l'esiguo numero di bandi esaminati. La categoria che presenta la maggiore differenza tra i due valori è 'Proposte migliorative' come risulta dalla tavola che segue.

**Tabella 12 - Indicatori sintetici relativi alle categorie standardizzate di criteri di valutazione dell'offerta tecnica per 22 bandi analizzati**

Categorie standardizzate per l'attribuzione dei punteggi di valutazione dell'offerta tecnica	Frequenza della categoria rispetto ai 22 bandi analizzati	Frequenza percentuale di ciascuna categoria rispetto ai 22 bandi analizzati	Intervallo tra il valore minimo e massimo del punteggio normalizzato*		
			min (%)	max (%)	ampiezza
d) Modalità di organizzazione erogazione del servizio	15	68 %	6,2	74,3	68,1
a) Qualità, coerenza e completezza dell'offerta	13	59 %	12,5	77,8	65,3
g) Proposte migliorative	13	59 %	8,3	76,9	68,6
c) Aspetti metodologici e soluzioni tecniche	11	50 %	10,7	66,7	56,0
e) Composizione del gruppo di lavoro e competenze	11	50 %	6,3	44,3	38,0
b) Caratteristiche qualitative del prodotto/servizio	7	32 %	11,1	58,3	47,2
f) Esperienza pregressa del proponente	7	32 %	9,2	64,3	55,1
h) Originalità e innovatività	4	18 %	12,5	21,4	8,9
i) Tempi di consegna	2	9 %	16,7	18,8	2,1
k) Altro	2	9 %	2,5	12,9	10,4
j) Certificazioni e garanzie	0	0 %	...	...	...

\* il punteggio per la categoria è stato calcolato come percentuale del punteggio massimo dell'offerta tecnica previsto dal bando

Un'ulteriore analisi condotta sugli stessi 22 bandi ha riguardato la verifica sulle eventuali ripetizioni nei criteri di valutazione di elementi già previsti nei requisiti di ammissibilità soggettiva per la partecipazione alle gare. La verifica ha riguardato in particolare le categorie 'Composizione del gruppo di lavoro e competenze' ed 'Esperienza pregressa del proponente' nel cui ambito sono stati individuati 6 bandi su 22 che presentano tale ripetizione.

La verifica è stata fatta in quanto quello della 'commistione' tra i due momenti di valutazione delle offerte, quello soggettivo di ammissibilità e quello oggettivo della componente tecnica, è un profilo particolarmente delicato che può esporre le amministrazioni al rischio di impugnativa del bando laddove la ripetizione si sostanzia in una doppia valutazione dello stesso requisito. Non sempre l'utilizzo sia nella fase dell'ammissibilità che nella fase della valutazione di una stessa variabile si traduce nella replica dell'indicatore, tuttavia trattandosi di un discrimine molto sottile è importante che le amministrazioni pongano molta attenzione a questo aspetto del procedimento di gara.

## 5.2 L'estrazione di un numero significativo di bandi alla ricerca della documentazione di gara

*(Alessandra Fenocchio, Antonella Keller)*

Nell'ambito dell'universo dei bandi estratti dal database di Telemat, per il periodo 2007/2010, è stato ritenuto utile effettuare un focus specifico sui bandi che prevedevano il criterio di aggiudicazione dell'Offerta Economicamente più Vantaggiosa, considerato di maggiore rilevanza ai fini dell'obiettivo di miglioramento dei bandi previsto dal progetto.

Infatti la maggiore complessità che le stazioni appaltanti devono affrontare nell'utilizzare questo criterio e gli spunti emersi nel corso dei primi stimoli al progetto arrivati dal mondo delle imprese (in particolare a Lubec 2010) spingono a prestare maggiore attenzione a questa tipologia di bando.

Per realizzare una analisi dei bandi su un campione più esteso di casi rispetto ai 22 appena esaminati è stato fatto nuovo ricorso al data base di Telemat per un ulteriore focus, questa volta ristretto all'aggregato dei suddetti bandi aventi come criterio di aggiudicazione il metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa. In questo nuovo aggregato, inoltre, sono stati ricercati i bandi per i quali il data base disponeva dell'archiviazione della documentazione di gara. Purtroppo, infatti, è stato constatato, una volta esperita la gara è praticamente impossibile risalire ai relativi atti anche se li si cerca nei siti delle stazioni appaltanti che li hanno lanciati, in quanto effettuata l'aggiudicazione gli atti, nella maggior parte dei casi, non sono più disponibili.

Sono stati presi in considerazione soprattutto i servizi per i quali potrebbe esistere un maggiore spazio per l'innovazione (di prodotto e di processo, ad esempio servizi di catalogazione, servizi con componente tecnologica, ecc.), e i servizi complessi (servizi aggiuntivi, servizi finalizzati alla gestione di più luoghi della cultura), mentre sono stati esclusi i servizi non specifici del settore (es. ristorazione, servizi di pulizia, gestione dei parcheggi, ecc.). Nel contempo si è cercato di avere un set minimo di bandi rappresentativi di ciascun territorio e di ciascuna tipologia di stazione appaltante.

Attraverso l'interfaccia della Banca dati Telemat, utilizzando come chiave di accesso il numero identificativo di ciascun bando, è stata acquisita la documentazione disponibile per ciascuno dei bandi come sopra selezionati.

Tenuto conto del processo di selezione sopra descritto e dell'effettiva disponibilità di una documentazione minima<sup>17</sup>, si è così arrivati ad un numero di 239 bandi di importo inferiore a € 200.000 e di 215 bandi di importo superiore a € 200.000.

La distribuzione di tali bandi per territorio e per tipologia di stazione appaltante<sup>18</sup> è resa nelle tabelle seguenti (**tabelle 13 e 14**), distinte per importi.

---

<sup>17</sup> La documentazione messa a disposizione dalla banca dati Telemat spazia tra albo, allegati (es. Capitolato tecnico, Disciplinare di gara), estratti della Gazzetta Ufficiale (italiana, regionale, europea), esiti. Non sempre è disponibile almeno uno di questi documenti e solo in rari casi si ha accesso all'intera gamma di documenti.

<sup>18</sup> Comuni, Province, Regioni, Stato (es. MIBAC), Altre stazioni appaltanti (es. Comunità Montane, Consorzi di Comuni).

**Tabella 13 – Distribuzione bandi con importo <€ 200.000,00 distribuiti per territorio e stazione appaltante**

Territorio	N° di bandi < €200.000 per tipo di ente					Totale complessivo
	ALTRO	COMUNI	PROVINCE	REGIONI	STATO	
ABRUZZO	no	2	n.i.	n.i.	no	2
BASILICATA	no	2	1	1	no	4
CALABRIA	1	3	no	2	1	7
CAMPANIA	1	10	4	no	2	17
EMILIA ROMAGNA	n.i.	6	2	n.d.	1	9
FRIULI	3	3	3	no	no	9
LAZIO	8	8	n.i.	n.i.	2	18
LIGURIA	1	5	n.i.	no	no	6
LOMBARDIA	2	10	3	n.i.	1	16
MARCHE	n.i.	8	1	no	no	9
MOLISE	no	n.i.	2	no	no	2
PIEMONTE	4	6	2	no	1	13
PUGLIA	3	13	4	no	no	20
SARDEGNA	3	20	4	1	1	29
SICILIA	6	2	n.i.	2	no	10
TOSCANA	10	19	1	4	no	34
TRENTINO	1	1	n.d.	no	no	2
UMBRIA	no	5	1	no	no	6
VALLE D'AOSTA	n.i.	1	no	1	no	2
VENETO	9	9	2	no	1	21
Nazionale					3	3
<b>Totale complessivo</b>	<b>52</b>	<b>133</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>239</b>
n.d. = doc non disponibili						
n.i. = non interessante						
no = no bandi di settore						

**Tabella 14 – Distribuzione bandi con importo >€ 200.000,00 distribuiti per territorio e stazione appaltante**

Territorio	N° di bandi > €200.000 per tipo di ente					Totale complessivo
	ALTRO	COMUNI	PROVINCE	REGIONI	STATO	
ABRUZZO	no	2	1	no	no	3
BASILICATA	1	no	n.i.	no	no	1
CALABRIA	no	4	no	3	no	7
CAMPANIA	4	5	2	5	6	22
EMILIA ROMAGNA	2	11	n.d.	no	1	14
FRIULI	n.i.	5	1	1	no	7
LAZIO	10	2	no	1	10	23
LIGURIA	no	4	no	no	no	4
LOMBARDIA	4	5	no	1	2	12
MARCHE	1	3	no	no	no	4
MOLISE	no	1	no	n.i.	no	1
PIEMONTE	3	6	no	n.i.	1	10
PUGLIA	6	13	no	1	3	23
SARDEGNA	no	5	no	6	2	13
SICILIA	1	2	1	5	no	9
TOSCANA	6	16	2	1	1	26
TRENTINO	4	1	no	no	no	5
UMBRIA	1	9	no	no	no	10
VALLE D'AOSTA	no	1	no	n.i.	no	1
VENETO	4	5	1	2	3	15
Nazionale	2				3	5
<b>Totale complessivo</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>215</b>
n.d. = doc non disponibili						
n.i. = non interessante						
no = no bandi di settore						

Il set di bandi così ottenuto e la documentazione disponibile hanno costituito un paniere su cui lavorare, attraverso un processo di affinamento successivo, per l'analisi degli atti e l'individuazione di casi di studio, che hanno formato oggetto di una specifica linea di lavoro del presente Progetto e i cui risultati sono riportati nel Volume 4 dei prodotti editoriali rilasciati dal Progetto stesso.



## 6. Le attività del Tavolo Interistituzionale

(Alessandra Fenocchio)

La prima riunione di insediamento del Tavolo Interistituzionale, tenutasi a Roma il 21 luglio 2010, e alla quale ha partecipato un nucleo molto ristretto di rappresentanti istituzionali<sup>19</sup> ha fissato gli elementi cardine del progetto individuando:

- la motivazione: il mal funzionamento del mercato dei servizi nel sistema dei beni culturali annidato nella inadeguatezza degli strumenti utilizzati dalla committenza pubblica per cogliere a pieno le potenzialità dell'offerta e la portata dei fabbisogni della domanda collettiva sottostante ai servizi resi;
- lo scopo: stimolare la committenza pubblica all'utilizzo di percorsi più virtuosi e vantaggiosi, indirizzati alla massima trasparenza, preparazione tecnica e semplificazione, favorendo una crescita competitiva delle imprese per innalzare il livello di soddisfazione della domanda attesa da parte della collettività e ridurre gli sprechi e le inefficienze dei servizi pubblici alla cultura;
- la struttura: ricognizione della situazione di contesto relativa ai bandi attraverso canali di ricerca automatica (Telemat, AVCP, archivi degli Enti, internet, ecc.), somministrazione di interviste a rappresentanti della committenza pubblica e del mondo delle imprese, realizzazione dei prodotti del progetto consistenti, principalmente, nella redazione di una guida operativa, focus su specifici aspetti, segnalazione di buone pratiche e di pratiche da radiare dal sistema;
- le modalità di lancio dell'iniziativa: sarà LUBEC 2010 (prevista per ottobre 2010) il luogo per il lancio ufficiale del progetto e l'occasione per realizzare un primo momento di ascolto del mondo dell'offerta e della domanda pubblica ricorrendo anche alla somministrazione di un questionario sperimentale ai partecipanti al Convegno come primo test utile per un successivo e strutturato sondaggio in grado di mettere in luce fabbisogni e criticità del sistema.

In occasione della seconda riunione del Tavolo Interistituzionale (Roma, 6 settembre 2010) è stato possibile consolidare la motivazione alla base dell'iniziativa attraverso la presentazione ad un nucleo allargato di partecipanti<sup>20</sup> delle prime elaborazioni statistiche estratte dal data base di Telemat. Si tratta delle elaborazioni illustrate nel precedente paragrafo 2, effettuate sulla serie storica di dati 1999/2010, relativa a un numero elevato di bandi di servizi e di servizi e forniture (15.163), per circa 7,5 miliardi di euro di domanda pubblica complessiva espressa. Il confronto è sfociato nella decisione di indirizzare il progetto sull'analisi di casi concreti ai fini della individuazione di un numero significativo di bandi sui quali poter effettuare i test di qualità dei profili salienti dei bandi stessi. La decisione ha comportato come corollario operativo l'esigenza di una migliore definizione del campo di osservazione: l'universo originale di riferimento è stato pertanto circoscritto al periodo 2007/2010, sulla base delle regole scattate con l'entrata in vigore del codice dei contratti<sup>21</sup>. Parallelamente, attraverso il confronto di una pluralità di fonti qualificate, a partire dai servizi elencati dall'art.117 del codice dei beni culturali per finire ai servizi concretamente presenti nei bandi esperiti nel periodo considerato dalla generalità delle pubbliche amministrazioni, si è definito l'inventario delle categorie di servizi ricorrenti per definire il campo dei fabbisogni reali e tendenzialmente esaustivi e veridici del mercato dei servizi del sistema dei beni culturali.

L'altra indicazione operativa emersa è stata quella di focalizzare l'attenzione soprattutto sulla qualità dei bandi ispirati al criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

<sup>19</sup> Oltre all'UVAL-Dps del Mise e a PromoPA, ideatori del progetto e Invitalia come società in-house del Mise stesso e attuatore designato del progetto, erano presenti e hanno condiviso l'utilità dell'iniziativa, il Mibac, la Consip, la Provincia di Roma, ConfindustriaSI

<sup>20</sup> A partire dalla seconda riunione la partecipazione alle finalità del progetto attraverso l'adesione al Tavolo interistituzionale è andata crescendo progressivamente. Le amministrazioni aderenti sono riportate nell'elenco a inizio volume.

<sup>21</sup> Legge 163/2006

Questa modalità di ricorso al mercato è infatti ritenuta ab origine astrattamente più versata a catturare offerte tecniche più performanti ma al tempo stesso, paradossalmente, anche la più esposta ad una inappropriata o maldestra applicazione e, all'atto pratico, suscettibile di un uso inefficiente e inefficace delle sue potenzialità teoriche. Per l'interesse a testare la propensione qualitativa della generalità delle stazioni appaltanti è stato altresì deciso di rilevare la qualità dei bandi di ogni tipologia di stazione appaltante (Stato, Regione, Provincia, Comune, altre stazioni appaltanti significative per il sistema dei beni culturali).

In vista di LUBEC 2010 è stato quindi concordato uno schema di questionario da distribuire in quella sede a qualche impresa e stazione appaltante per registrare suggerimenti e giudizi sulle caratteristiche del sistema di ricorso al mercato da parte della PA e favorire una impostazione del progetto quanto più possibile orientata alle attese aspettative di innalzamento della qualità dei bandi.

Il progetto, proposto al finanziamento di Invitalia, viene così immaginato come articolato in due moduli/tempi: il primo, oggetto di immediata contrattualizzazione, relativo al lancio del progetto a Lubec 2010 e al rilascio per Lubec 2011 di orientamenti operativi sulla qualità dei bandi; il secondo, la cui formalizzazione è subordinata alle risultanze del primo, relativo alla disseminazione degli indirizzi operativi e al conseguente monitoraggio sistematico delle pratiche applicate da parte delle stazioni appaltanti.

Nel mese di dicembre 2010 il Tavolo ha tenuto la sua terza riunione, registrando nuove adesioni. La riunione, inoltre, si è giovata della partecipazione di rappresentanti delle imprese che, con le loro testimonianze, hanno rafforzato obiettivi e metodologie del progetto. In questa occasione PromoPA ha messo a disposizione una propria piattaforma per lo stoccaggio e la condivisione di documenti (<https://www.promopa.it/e-learning>) di progetto aperta all'accesso dei componenti. E' stato deciso di lavorare alla costruzione di veri e propri "**prodotti di consumo**" ad uso delle stazioni appaltanti e di ricorrere, tra l'altro, ai risultati ottenibili da 500 interviste, metà delle quali rivolte alle imprese e l'altra metà alle stazioni appaltanti, secondo la traccia di domande approvata dal Tavolo stesso.

Le attività attese dal progetto per ottobre 2011 riguardano in particolare:

- a. la categorizzazione dei servizi/prodotti relativi al sistema dei beni culturali per i quali la Pubblica Amministrazione ricorre/può ricorrere al mercato;
- b. l'indagine sul campo delle criticità e delle proposte degli operatori attraverso interviste dirette e focus group;
- c. l'approfondimento dei profili salienti dell'ordinamento che regola il processo di affidamento dei servizi;
- d. l'analisi di casi di studio, scelti anche in base alle indicazioni del Tavolo e con una particolare attenzione ai temi dell'innovazione;
- e. il rilascio a Lubec 2011 dei risultati e dei documenti operativi finalizzati a rafforzare le stazioni appaltanti, e indirettamente le imprese, per mezzo di indirizzi comportamentali e orientamenti guida funzionali a realizzare in ciascun contesto il rispettivo modello di "bando ideale".

La quarta riunione del Tavolo Interistituzionale, che si tiene a Roma nel mese di aprile 2011, si apre con una panoramica generale sulle motivazioni, gli obiettivi, gli strumenti e lo stato di avanzamento del progetto e viene indicata come occasione di focus group e per raccogliere proposte e suggerimenti da parte dei partecipanti.

Viene illustrata la metodologia per la categorizzazione dei servizi nel settore dei beni culturali e i risultati ottenuti, specificando che si tratta di un *work in progress*, in quanto, per sua natura, il settore è suscettibile di innovazioni di processo e di prodotto (cfr. "*Categorizzazione servizi esternalizzabili - Slides di presentazione*" e "*Le categorie dei servizi nel sistema dei beni culturali*").

L'indagine effettuata tramite interviste telefoniche alle Pubbliche Amministrazioni e alle imprese è conclusa: il campione degli intervistati, costituito da 249 imprese e 219 stazioni appaltanti è stato individuato con l'obiettivo di avere sia una omogeneità rispetto al territorio nazionale, sia una

rappresentatività delle diverse tipologie di enti e imprese che operano nel mercato dei servizi per i beni culturali (cfr. *“Risultati interviste PA e Imprese - Slides di presentazione”*, mentre per il dettaglio dei dati si rimanda ai files pubblicati sulla piattaforma *“Appendice statistica interviste alla PA – sintesi”* e *“Appendice statistica interviste alle imprese”*).

Gli esiti, illustrati attraverso alcuni flash, sono oggetto di discussione e di approfondimento tra i partecipanti alla riunione a conclusione della quale, nel ribadire che i risultati emersi hanno una valenza conoscitiva ma non possono avere una rilevanza statistica in ragione della dimensione contenuta del campione, viene condivisa l'opportunità di apportare alcune integrazioni al format della traccia di intervista per le 30 interviste qualitative di approfondimento alle PA ancora da effettuare, per meglio indirizzare l'analisi dei casi di studio che SVI Finance sta portando avanti.

La riunione si conclude con un rapido resoconto sulla metodologia prevista e sui risultati ad oggi ottenuti (cfr. *“Linee guida SVI Finance - Slides di presentazione”* e *“Indice linee guida per l'acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali”*) mentre si delineano le attività in corso e quelle previste: analisi dei bandi, guida operativa e focus di approfondimento, presentazione dei risultati.

## Considerazioni finali

*(Paola Verdinelli De Cesare)*

La prima considerazione da fare è che la realizzazione del Progetto *“Qualità dei bandi per l’acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali”*, risultata fondamentale nel percorso di apprendimento e di approfondimento della situazione di questo mercato della PA, ma per potersi tradurre in concrete buone azioni della committenza pubblica, non rappresenta che la prima tappa di un più lungo percorso che sia veramente capace di “migliorare”, nella quotidiana azione amministrativa, i bandi pubblici rivolti al mercato dei servizi.

Come risulta dai dati esposti in questo elaborato, il sistema della committenza pubblica è formato da una vastissima platea di enti. Il flusso della domanda pubblica di servizi che entra nel mercato dei beni culturali è molto frazionato. A livello territoriale si osservano situazioni molto diversificate per qualità e quantità di bandi pubblicati. L’approccio alla innovazione è molto debole e inappropriato. L’interesse a un dialogo più intenso e proattivo tra domanda pubblica e offerta privata risponde a una esigenza reciproca di enti committenti e di imprese incontrati nel corso dello svolgimento del Progetto.

L’auspicio, quindi, al di là della possibilità di dare un seguito al presente Progetto attraverso l’approvazione di un secondo modulo di attività, è quello che il sistema faccia proprio questo lavoro e provveda spontaneamente a una efficace personalizzazione dei materiali e ad una applicazione generalizzata delle principali raccomandazioni che sono emerse.

In prospettiva, infatti, è immanente la possibilità/opportunità di aggiornare le voci considerate dalla guida operativa e di sperimentare i suggerimenti di declinazione dei singoli servizi sulla base del vademecum contenuto nel volumetto relativo alla categorizzazione, focalizzando le modalità virtuose di declinazione di ogni ipotetico servizio (cfr. Volume 2 della serie di prodotti editoriali del presente Progetto). Ma soprattutto è possibile organizzare momenti di riflessione/formazione della committenza titolare di beni da valorizzare per promuovere sinergie e iniziative proattive a beneficio plurimo. Un capitolo delicato e spinoso è rappresentato dal tema dell’integrazione di servizi, soprattutto se rivolto a stazioni appaltanti di diverso livello. Gli strumenti che il sistema offre possono consentire questa via virtuosa all’acquisto di servizi che avrebbe il pregio di moltiplicare i benefici economici e territoriali se si riuscisse a superare le difficoltà sia tecniche che politiche che iniziative del genere possono presentare.

Naturalmente anche la creazione di un laboratorio centralizzato (nella forma del forum aperto o di un nucleo consulenziale a disposizione di tutti) potrebbe costituire uno strumento interessante da esplorare e a cui affidare anche il compito di “tracciare” il nuovo corso che la disciplina giuridica ed economica dei bandi di servizi dedicati ai beni culturali via via assume a livello europeo e più in generale a livello internazionale.

Rimane infatti l’ambizione, che purtroppo in questa fase non è stato possibile affrontare, di dedicare molta attenzione alle nuove frontiere dell’innovazione tecnologica e, perché no, della ricerca applicata o sperimentale in questo interessante settore.

La convinzione è che debba sempre guidarci l’idea che i beni culturali, in Italia, sono un giacimento da valorizzare anche in termini di competitività internazionale e non solo come mezzo per racimolare risorse pubbliche che aiutino a tenere in vita i beni.

Un ultimo obiettivo che occorre perseguire per la complicata ricerca dei fondamentali di questo spicchio di mercato sta nella possibilità di un miglioramento finalizzato dei data base esistenti. Come accennato, nel corso del lavoro, per avere informazioni statistiche utili a un ragionamento

critico, di approfondimento dei problemi e di ricerca di soluzioni, due sono state le fonti di approvvigionamento: la banca dati dell'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici e il data base di Telemat. In entrambi i due sistemi sono stati incontrati ostacoli difficili da sormontare per pervenire ad una analisi fine dei fenomeni osservati. L'indicazione e l'auspicio è che questo lavoro possa permettere anche un ritocco delle potenzialità dei sistemi esistenti così da consentire a chi vi accede di meglio confrontare le azioni proprie con le analoghe azioni condotte da altri. In altri termini, ad esempio, sarebbe di estrema importanza disporre di categorie di riferimento dei bandi e dei contratti che consentano l'aggregazione dei servizi per comparti di riferimento (nel caso della presente ricerca i beni culturali, ma il discorso vale per altre interessanti categorie di servizi esternalizzabili come ad es. l'assistenza agli anziani, il supporto ai diversamente abili, l'assistenza sanitaria domiciliare, ecc.).

Un obiettivo particolarmente ambizioso e importante, infine, sarebbe quello di poter condividere, con l'Autorità per la Vigilanza dei Contratti Pubblici a cui il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica è collegato per convenzione, un sistema per il monitoraggio e la tracciabilità della qualità dei bandi, concordando pochi e semplici parametri di riferimento per rilevarli e per restituire le relative statistiche, come incentivo a migliorare sempre di più la qualità della domanda pubblica di servizi da esternalizzare.

## Tavole in appendice

**Tav. A – Bandi per la concessione di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (Modalità di affidamento e classi di importo)**

Modalità di affidamento	di importo pari a €0		di importo da €1 a €200.000				di importo superiore a €200.000				Totale			
	n.	% su totale	n.	totale parziale	valore medio	% su totale	n.	totale parziale	valore medio	% su totale	n.	totale	valore medio	% su totale
<b>Massimo ribasso</b>	<b>2</b>	<b>0,41</b>	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	<b>2</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,41</b>
<b>Offerta economicamente più vantaggiosa</b>	<b>132</b>	<b>26,88</b>	28	2.511.710,00	89.703,93	5,70	36	193.177.585,29	5.366.044,04	7,33	<b>196</b>	<b>195.689.295,29</b>	<b>998.414,77</b>	<b>39,92</b>
<b>Non indicato</b>	<b>234</b>	<b>47,66</b>	27	2.153.899,63	79.774,06	5,50	32	466.702.566,42	14.584.455,20	6,52	<b>293</b>	<b>468.856.466,05</b>	<b>1.600.192,72</b>	<b>59,67</b>
<b>Totale</b>	<b>368</b>	<b>74,95</b>	<b>55</b>	<b>4.665.609,63</b>	<b>84.829,27</b>	<b>11,20</b>	<b>68</b>	<b>659.880.151,71</b>	<b>9.704.119,88</b>	<b>13,85</b>	<b>491</b>	<b>664.545.761,34</b>	<b>1.353.453,69</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

**Tav. B – Bandi per la concessione di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010 (Modalità di affidamento per Regione)**

Regioni	Massimo ribasso			Offerta economicamente più vantaggiosa			Non indicato			Totale		
	n.	importo	% su totale	n.	importo	% su totale	n.	importo	% su totale	n.	Importo	% su totale
<b>Abruzzo</b>	4	2.624.105,25	0,07	48	22.210.468,86	0,87	82	76.161.199,80	1,48	<b>134</b>	<b>100.995.773,91</b>	<b>2,42</b>
<b>Basilicata</b>	3	1.974.800,00	0,05	18	8.667.113,13	0,33	59	29.782.839,18	1,07	<b>80</b>	<b>40.424.752,31</b>	<b>1,45</b>
<b>Calabria</b>	15	1.322.875,60	0,27	55	82.261.866,69	0,99	130	17.719.327,23	2,35	<b>200</b>	<b>101.304.069,52</b>	<b>3,61</b>
<b>Campania</b>	25	3.085.083,38	0,45	135	212.695.116,32	2,44	225	123.380.849,88	4,07	<b>385</b>	<b>339.161.049,58</b>	<b>6,96</b>
<b>Emilia Romagna</b>	15	1.992.812,15	0,27	118	378.651.722,87	2,13	189	45.878.510,71	3,42	<b>322</b>	<b>426.523.045,73</b>	<b>5,82</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	10	2.425.019,00	0,18	77	38.565.794,74	1,39	151	9.022.588,30	2,73	<b>238</b>	<b>50.013.402,04</b>	<b>4,30</b>
<b>Lazio</b>	17	9.633.960,58	0,31	137	779.107.533,68	2,48	308	553.768.864,84	5,57	<b>462</b>	<b>1.342.510.359,10</b>	<b>8,35</b>
<b>Liguria</b>	9	2.231.439,13	0,16	46	28.731.114,50	0,83	64	214.254.212,00	1,16	<b>119</b>	<b>245.216.765,63</b>	<b>2,15</b>
<b>Lombardia</b>	40	8.257.555,58	0,72	143	148.579.314,22	2,58	489	83.390.643,83	8,84	<b>672</b>	<b>240.227.513,63</b>	<b>12,15</b>
<b>Marche</b>	10	913.866,26	0,18	45	45.561.557,30	0,81	73	22.489.988,00	1,32	<b>128</b>	<b>68.965.411,56</b>	<b>2,31</b>
<b>Molise</b>	6	135.600,00	0,11	12	1.306.667,20	0,22	30	10.310.258,93	0,54	<b>48</b>	<b>11.752.526,13</b>	<b>0,87</b>
<b>Piemonte</b>	23	15.123.357,50	0,42	110	121.321.941,60	1,99	197	20.459.528,13	3,56	<b>330</b>	<b>156.904.827,23</b>	<b>5,96</b>
<b>Puglia</b>	20	5.816.086,23	0,36	110	111.097.059,43	1,99	270	117.041.619,41	4,88	<b>400</b>	<b>233.954.765,07</b>	<b>7,23</b>
<b>Sardegna</b>	25	1.116.487,23	0,45	117	58.740.676,54	2,11	185	8.878.549,59	3,34	<b>327</b>	<b>68.735.713,36</b>	<b>5,91</b>
<b>Sicilia</b>	45	8.059.518,54	0,81	91	93.512.507,37	1,64	280	107.038.542,81	5,06	<b>416</b>	<b>208.610.568,72</b>	<b>7,52</b>
<b>Toscana</b>	27	3.553.794,60	0,49	213	93.962.759,37	3,85	407	188.378.670,18	7,36	<b>647</b>	<b>285.895.224,15</b>	<b>11,69</b>
<b>Trentino Alto Adige</b>	4	1.071.000,00	0,07	29	11.162.841,76	0,52	39	14.009.820,00	0,70	<b>72</b>	<b>26.243.661,76</b>	<b>1,30</b>
<b>Umbria</b>	3	94.666,67	0,05	30	32.977.237,81	0,54	60	2.993.841,04	1,08	<b>93</b>	<b>36.065.745,52</b>	<b>1,68</b>
<b>Valle d'Aosta</b>	2	48.000,00	0,04	16	25.921.333,00	0,29	9	3.606.000,00	0,16	<b>27</b>	<b>29.575.333,00</b>	<b>0,49</b>
<b>Veneto</b>	15	19.115.778,78	0,27	85	168.430.683,19	1,54	231	75.060.696,22	4,17	<b>331</b>	<b>262.607.158,19</b>	<b>5,98</b>
<b>NON INDICATA</b>	4	2.567.000,00	0,07	58	364.688.189,90	1,05	40	99.233.542,97	0,72	<b>102</b>	<b>466.488.732,87</b>	<b>1,84</b>
<b>TOTALE</b>	<b>322</b>	<b>91.162.806,48</b>	<b>5,82</b>	<b>1.693</b>	<b>2.828.153.499,48</b>	<b>30,60</b>	<b>3.518</b>	<b>1.822.860.093,05</b>	<b>63,58</b>	<b>5.533</b>	<b>4.742.176.399,01</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

**Tav. C – Bandi per la concessione di servizi riferibili ai beni culturali nel periodo 2007/2010  
(Classi di importo per Regione)**

Regioni	di importo uguale o inferiore a €200.000			di importo superiore a €200.000			Totale		
	n.	importo	% su totale	n.	importo	% su totale	n.	importo	% su totale
<b>Abruzzo</b>	109	2.776.522,99	1,97	25	98.219.250,92	0,45	<b>134</b>	<b>100.995.773,91</b>	<b>2,42</b>
<b>Basilicata</b>	66	1.364.143,66	1,19	14	39.060.608,65	0,25	<b>80</b>	<b>40.424.752,31</b>	<b>1,45</b>
<b>Calabria</b>	172	4.823.613,78	3,11	28	96.480.455,74	0,51	<b>200</b>	<b>101.304.069,52</b>	<b>3,61</b>
<b>Campania</b>	304	11.291.331,92	5,49	81	327.869.717,66	1,46	<b>385</b>	<b>339.161.049,58</b>	<b>6,96</b>
<b>Emilia Romagna</b>	253	7.368.864,65	4,57	69	419.154.181,08	1,25	<b>322</b>	<b>426.523.045,73</b>	<b>5,82</b>
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	212	3.710.427,00	3,83	26	46.302.975,04	0,47	<b>238</b>	<b>50.013.402,04</b>	<b>4,30</b>
<b>Lazio</b>	332	8.114.557,25	6,00	130	1.334.395.801,85	2,35	<b>462</b>	<b>1.342.510.359,10</b>	<b>8,35</b>
<b>Liguria</b>	92	2.913.960,48	1,66	27	242.302.805,15	0,49	<b>119</b>	<b>245.216.765,63</b>	<b>2,15</b>
<b>Lombardia</b>	574	12.544.361,09	10,37	98	227.683.152,54	1,77	<b>672</b>	<b>240.227.513,63</b>	<b>12,15</b>
<b>Marche</b>	103	3.182.075,70	1,86	25	65.783.335,86	0,45	<b>128</b>	<b>68.965.411,56</b>	<b>2,31</b>
<b>Molise</b>	39	1.021.567,20	0,70	9	10.730.958,93	0,16	<b>48</b>	<b>11.752.526,13</b>	<b>0,87</b>
<b>Piemonte</b>	255	8.247.229,85	4,61	75	148.657.597,38	1,36	<b>330</b>	<b>156.904.827,23</b>	<b>5,96</b>
<b>Puglia</b>	328	10.402.435,04	5,93	72	223.552.330,03	1,30	<b>400</b>	<b>233.954.765,07</b>	<b>7,23</b>
<b>Sardegna</b>	294	8.774.717,26	5,31	33	59.960.996,10	0,60	<b>327</b>	<b>68.735.713,36</b>	<b>5,91</b>
<b>Sicilia</b>	344	11.940.951,31	6,22	72	196.669.617,41	1,30	<b>416</b>	<b>208.610.568,72</b>	<b>7,52</b>
<b>Toscana</b>	552	14.691.104,32	9,98	95	271.204.119,83	1,72	<b>647</b>	<b>285.895.224,15</b>	<b>11,69</b>
<b>Trentino Alto Adige</b>	49	2.203.455,00	0,89	23	24.040.206,76	0,42	<b>72</b>	<b>26.243.661,76</b>	<b>1,30</b>
<b>Umbria</b>	73	850.420,67	1,32	20	35.215.324,85	0,36	<b>93</b>	<b>36.065.745,52</b>	<b>1,68</b>
<b>Valle d'Aosta</b>	19	359.333,00	0,34	8	29.216.000,00	0,14	<b>27</b>	<b>29.575.333,00</b>	<b>0,49</b>
<b>Veneto</b>	267	6.555.889,82	4,83	64	256.051.268,37	1,16	<b>331</b>	<b>262.607.158,19</b>	<b>5,98</b>
<b>NON INDICATA</b>	44	763.166,67	0,80	58	465.725.566,20	1,05	<b>102</b>	<b>466.488.732,87</b>	<b>1,84</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.481</b>	<b>123.900.128,66</b>	<b>80,99</b>	<b>1.052</b>	<b>4.618.276.270,35</b>	<b>19,01</b>	<b>5.533</b>	<b>4.742.176.399,01</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat



**Tav. D – Bandi di servizi riferibili ai beni culturali con modalità di affidamento dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) nel periodo 2007/2010 (Dati per Regione)**

Regioni	STATO				REGIONI				PROVINCE				COMUNI				SOGETTI ALTRI				TOTALE		
	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale gen.le
<b>Abruzzo</b>	0	0,00	0,00	0,00	4	3.370,00	0,24	8,33	6	765,71	0,35	12,50	24	4.758,12	1,42	50,00	14	13.316,64	0,83	29,17	<b>48</b>	<b>22.210,47</b>	<b>2,84</b>
<b>Basilicata</b>	1	0,00	0,06	5,56	1	30,00	0,06	5,56	2	520,31	0,12	11,11	10	7.616,06	0,59	55,56	4	500,75	0,24	22,22	<b>18</b>	<b>8.667,11</b>	<b>1,06</b>
<b>Calabria</b>	1	168,45	0,06	1,82	9	64.303,27	0,53	16,36	0	0,00	0,00	0,00	30	8.721,59	1,77	54,55	15	9.068,56	0,89	27,27	<b>55</b>	<b>82.261,87</b>	<b>3,25</b>
<b>Campania</b>	8	6.349,98	0,47	5,93	9	106.378,67	0,53	6,67	22	11.280,48	1,30	16,30	57	57.066,51	3,37	42,22	39	31.619,48	2,30	28,89	<b>135</b>	<b>212.695,12</b>	<b>7,97</b>
<b>Emilia - Romagna</b>	1	58,00	0,06	0,85	1	0,00	0,06	0,85	9	2.468,24	0,53	7,63	75	35.945,78	4,43	63,56	32	340.179,70	1,89	27,12	<b>118</b>	<b>378.651,72</b>	<b>6,97</b>
<b>Friuli - Venezia Giulia</b>	0	0,00	0,00	0,00	10	15.105,00	0,59	12,99	7	808,04	0,41	9,09	35	12.524,42	2,07	45,45	25	10.128,34	1,48	32,47	<b>77</b>	<b>38.565,79</b>	<b>4,55</b>
<b>Lazio</b>	19	30.402,65	1,12	13,87	6	5.330,00	0,35	4,38	8	2.786,45	0,47	5,84	31	33.262,44	1,83	22,63	73	707.326,00	4,31	53,28	<b>137</b>	<b>779.107,53</b>	<b>8,09</b>
<b>Liguria</b>	0	0,00	0,00	0,00	4	5.405,00	0,24	8,70	2	40,29	0,12	4,35	29	16.405,25	1,71	63,04	11	6.880,57	0,65	23,91	<b>46</b>	<b>28.731,11</b>	<b>2,72</b>
<b>Lombardia</b>	2	3.329,07	0,12	1,40	6	2.470,00	0,35	4,20	8	2.282,22	0,47	5,59	84	36.930,24	4,96	58,74	43	103.567,78	2,54	30,07	<b>143</b>	<b>148.579,31</b>	<b>8,45</b>
<b>Marche</b>	0	0,00	0,00	0,00	5	2.262,50	0,30	11,11	2	238,79	0,12	4,44	31	6.575,89	1,83	68,89	7	36.484,38	0,41	15,56	<b>45</b>	<b>45.561,56</b>	<b>2,66</b>
<b>Molise</b>	0	0,00	0,00	0,00	2	590,00	0,12	16,67	4	286,51	0,24	33,33	5	430,16	0,30	41,67	1	0,00	0,06	8,33	<b>12</b>	<b>1.306,67</b>	<b>0,71</b>
<b>Piemonte</b>	2	436,24	0,12	1,82	3	13.012,80	0,18	2,73	10	847,55	0,59	9,09	53	52.189,44	3,13	48,18	42	54.835,92	2,48	38,18	<b>110</b>	<b>121.321,94</b>	<b>6,50</b>
<b>Puglia</b>	3	1.780,00	0,18	2,73	6	22.409,25	0,35	5,45	7	1.634,76	0,41	6,36	62	27.152,07	3,66	56,36	32	58.120,98	1,89	29,09	<b>110</b>	<b>111.097,06</b>	<b>6,50</b>
<b>Sardegna</b>	3	968,98	0,18	2,56	9	14.989,01	0,53	7,69	12	945,17	0,71	10,26	75	7.024,38	4,43	64,10	18	34.813,15	1,06	15,38	<b>117</b>	<b>58.740,68</b>	<b>6,91</b>
<b>Sicilia</b>	2	800,00	0,12	2,20	8	12.514,59	0,47	8,79	9	2.279,37	0,53	9,89	28	58.534,67	1,65	30,77	44	19.383,88	2,60	48,35	<b>91</b>	<b>93.512,51</b>	<b>5,38</b>
<b>Toscana</b>	2	34,00	0,12	0,94	17	7.085,90	1,00	7,98	19	5.552,32	1,12	8,92	110	42.802,51	6,50	51,64	65	38.488,03	3,84	30,52	<b>213</b>	<b>93.962,76</b>	<b>12,58</b>
<b>Trentino-Alto Adige</b>	0	0,00	0,00	0,00	1	0,00	0,06	3,45	3	803,60	0,18	10,34	7	3.496,60	0,41	24,14	18	6.862,64	1,06	62,07	<b>29</b>	<b>11.162,84</b>	<b>1,71</b>
<b>Umbria</b>	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	2	0,00	0,12	6,67	25	17.313,18	1,48	83,33	3	15.664,06	0,18	10,00	<b>30</b>	<b>32.977,24</b>	<b>1,77</b>
<b>Valle d'Aosta</b>	0	0,00	0,00	0,00	10	19.941,33	0,59	62,50	0	0,00	0,00	0,00	2	895,00	0,12	12,50	4	5.085,00	0,24	25,00	<b>16</b>	<b>25.921,33</b>	<b>0,95</b>
<b>Veneto</b>	2	500,00	0,12	2,35	4	5.025,00	0,24	4,71	5	492,33	0,30	5,88	37	7.070,18	2,19	43,53	37	155.343,17	2,19	43,53	<b>85</b>	<b>168.430,68</b>	<b>5,02</b>
<b>Non indicata</b>	12	16.979,73	0,71	20,69	2	10.192,00	0,12	3,45	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	44	337.516,46	2,60	75,86	<b>58</b>	<b>364.688,19</b>	<b>3,43</b>
<b>TOTALE NAZIONALE</b>	<b>58</b>	<b>61.807,10</b>	<b>3,43</b>		<b>117</b>	<b>310.414,31</b>	<b>6,91</b>		<b>137</b>	<b>34.032,13</b>	<b>8,09</b>		<b>810</b>	<b>436.714,47</b>	<b>47,84</b>		<b>571</b>	<b>1.985.185,49</b>	<b>33,73</b>		<b>1.693</b>	<b>2.828.153,50</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

**Tav. E – Bandi di servizi riferibili ai beni culturali con modalità di affidamento dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) di importo uguale o inferiore a € 200.000 nel periodo 2007/2010 (Dati per Regione)**

Regioni	STATO				REGIONI				PROVINCE				COMUNI				SOGGETTI ALTRI				TOTALE		
	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale gen.le
<b>Abruzzo</b>	0	0,00	0,00	0,00	1	111,67	0,09	3,13	5	355,00	0,47	15,63	18	709,04	1,70	56,25	8	248,25	0,76	25,00	32	1.423,95	3,03
<b>Basilicata</b>	1	0,00	0,09	7,14	1	30,00	0,09	7,14	1	50,00	0,09	7,14	9	366,06	0,85	64,29	2	53,33	0,19	14,29	14	499,39	1,32
<b>Calabria</b>	1	168,45	0,09	2,44	3	286,60	0,28	7,32	0	0,00	0,00	0,00	23	1.374,34	2,18	56,10	14	145,62	1,32	34,15	41	1.975,01	3,88
<b>Campania</b>	1	135,00	0,09	1,30	0	0,00	0,00	0,00	14	1.621,08	1,32	18,18	42	2.676,98	3,97	54,55	20	1.713,86	1,89	25,97	77	6.146,92	7,28
<b>Emilia - Romagna</b>	1	58,00	0,09	1,39	1	0,00	0,09	1,39	7	468,24	0,66	9,72	48	2.281,32	4,54	66,67	15	1.146,33	1,42	20,83	72	3.953,90	6,81
<b>Friuli - Venezia Giulia</b>	0	0,00	0,00	0,00	5	0,00	0,47	8,33	6	258,04	0,57	10,00	27	368,60	2,55	45,00	22	790,84	2,08	36,67	60	1.417,48	5,68
<b>Lazio</b>	7	314,72	0,66	11,67	1	170,00	0,09	1,67	6	449,25	0,57	10,00	22	1.037,89	2,08	36,67	24	1.728,17	2,27	40,00	60	3.700,02	5,68
<b>Liguria</b>	0	0,00	0,00	0,00	1	105,00	0,09	3,03	2	40,29	0,19	6,06	25	960,77	2,37	75,76	5	510,23	0,47	15,15	33	1.616,29	3,12
<b>Lombardia</b>	0	0,00	0,00	0,00	4	550,00	0,38	4,21	7	407,22	0,66	7,37	61	2.875,82	5,77	64,21	23	1.157,75	2,18	24,21	95	4.990,79	8,99
<b>Marche</b>	0	0,00	0,00	0,00	1	0,00	0,09	3,33	2	238,79	0,19	6,67	24	1.255,06	2,27	80,00	3	220,00	0,28	10,00	30	1.713,85	2,84
<b>Molise</b>	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	4	286,51	0,38	44,44	4	180,16	0,38	44,44	1	0,00	0,09	11,11	9	466,67	0,85
<b>Piemonte</b>	1	135,00	0,09	1,67	1	100,00	0,09	1,67	10	847,55	0,95	16,67	30	2.095,41	2,84	50,00	18	528,30	1,70	30,00	60	3.706,26	5,68
<b>Puglia</b>	1	80,00	0,09	1,52	1	160,00	0,09	1,52	6	684,08	0,57	9,09	42	3.077,43	3,97	63,64	16	1.197,87	1,51	24,24	66	5.199,38	6,24
<b>Sardegna</b>	1	200,00	0,09	1,08	0	0,00	0,00	0,00	12	945,17	1,14	12,90	67	3.336,17	6,34	72,04	13	592,15	1,23	13,98	93	5.073,48	8,80
<b>Sicilia</b>	1	0,00	0,09	1,79	2	276,56	0,19	3,57	6	501,33	0,57	10,71	20	980,85	1,89	35,71	27	1.566,65	2,55	48,21	56	3.325,40	5,30
<b>Toscana</b>	2	34,00	0,19	1,27	14	1.415,90	1,32	8,92	11	848,46	1,04	7,01	84	4.140,75	7,95	53,50	46	3.595,80	4,35	29,30	157	10.034,91	14,85
<b>Trentino-Alto Adige</b>	0	0,00	0,00	0,00	1	0,00	0,09	5,88	2	70,00	0,19	11,76	4	94,10	0,38	23,53	10	937,54	0,95	58,82	17	1.101,64	1,61
<b>Umbria</b>	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	2	0,00	0,19	13,33	12	468,25	1,14	80,00	1	0,00	0,09	6,67	15	468,25	1,42
<b>Valle d'Aosta</b>	0	0,00	0,00	0,00	5	165,33	0,47	55,56	0	0,00	0,00	0,00	1	40,00	0,09	11,11	3	100,00	0,28	33,33	9	305,33	0,85
<b>Veneto</b>	1	0,00	0,09	2,00	0	0,00	0,00	0,00	4	282,33	0,38	8,00	27	1.461,55	2,55	54,00	18	1.706,13	1,70	36,00	50	3.450,01	4,73
<b>Non indicata</b>	3	180,00	0,28	27,27	1	192,00	0,09	9,09	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	7	344,17	0,66	63,64	11	716,17	1,04
<b>TOTALE NAZIONALE</b>	21	1.305,17	1,99		43	3.563,06	4,07		107	8.353,35	10,12		590	29.780,54	55,82		296	18.282,98	28,00		1.057	61.285,09	100,00

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

**Tav. F – Bandi di servizi riferibili ai beni culturali con modalità di affidamento dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) di importo superiore a €200.000 nel periodo 2007/2010 (Dati per Regione)**

Regioni	STATO				REGIONI				PROVINCE				COMUNI				SOGGETTI ALTRI				TOTALE		
	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale nazionale	% su totale regionale	n.	importo in 000 di euro	% su totale gen.le
Abruzzo	0	0,00	0,00	0,00	3	3.258,33	0,47	18,75	1	410,71	0,16	6,25	6	4.049,08	0,94	37,50	6	13.068,39	0,94	37,50	16	20.786,51	2,52
Basilicata	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	1	470,31	0,16	25,00	1	7.250,00	0,16	25,00	2	447,42	0,31	50,00	4	8.167,72	0,63
Calabria	0	0,00	0,00	0,00	6	64.016,67	0,94	42,86	0	0,00	0,00	0,00	7	7.347,26	1,10	50,00	1	8.922,94	0,16	7,14	14	80.286,86	2,20
Campania	7	6.214,98	1,10	12,07	9	106.378,67	1,42	15,52	8	9.659,40	1,26	13,79	15	54.389,53	2,36	25,86	19	29.905,62	2,99	32,76	58	206.548,20	9,12
Emilia Romagna	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	2	2.000,00	0,31	4,35	27	33.664,46	4,25	58,70	17	339.033,36	2,67	36,96	46	374.697,82	7,23
Friuli Venezia Giulia	0	0,00	0,00	0,00	5	15.105,00	0,79	29,41	1	550,00	0,16	5,88	8	12.155,82	1,26	47,06	3	9.337,50	0,47	17,65	17	37.148,32	2,67
Lazio	12	30.087,93	1,89	15,58	5	5.160,00	0,79	6,49	2	2.337,20	0,31	2,60	9	32.224,55	1,42	11,69	49	705.597,83	7,70	63,64	77	775.407,51	12,11
Liguria	0	0,00	0,00	0,00	3	5.300,00	0,47	23,08	0	0,00	0,00	0,00	4	15.444,48	0,63	30,77	6	6.370,34	0,94	46,15	13	27.114,83	2,04
Lombardia	2	3.329,07	0,31	4,17	2	1.920,00	0,31	4,17	1	1.875,00	0,16	2,08	23	34.054,42	3,62	47,92	20	102.410,03	3,14	41,67	48	143.588,52	7,55
Marche	0	0,00	0,00	0,00	4	2.262,50	0,63	26,67	0	0,00	0,00	0,00	7	5.320,82	1,10	46,67	4	36.264,38	0,63	26,67	15	43.847,71	2,36
Molise	0	0,00	0,00	0,00	2	590,00	0,31	66,67	0	0,00	0,00	0,00	1	250,00	0,16	33,33	0	0,00	0,00	0,00	3	840,00	0,47
Piemonte	1	301,24	0,16	2,00	2	12.912,80	0,31	4,00	0	0,00	0,00	0,00	23	50.094,03	3,62	46,00	24	54.307,62	3,77	48,00	50	117.615,69	7,86
Puglia	2	1.700,00	0,31	4,55	5	22.249,25	0,79	11,36	1	950,68	0,16	2,27	20	24.074,64	3,14	45,45	16	56.923,11	2,52	36,36	44	105.897,68	6,92
Sardegna	2	768,98	0,31	8,33	9	14.989,01	1,42	37,50	0	0,00	0,00	0,00	8	3.688,22	1,26	33,33	5	34.221,00	0,79	20,83	24	53.667,20	3,77
Sicilia	1	800,00	0,16	2,86	6	12.238,03	0,94	17,14	3	1.778,04	0,47	8,57	8	57.553,81	1,26	22,86	17	17.817,23	2,67	48,57	35	90.187,11	5,50
Toscana	0	0,00	0,00	0,00	3	5.670,00	0,47	5,36	8	4.703,86	1,26	14,29	26	38.661,76	4,09	46,43	19	34.892,24	2,99	33,93	56	83.927,85	8,81
Trentino Alto Adige	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	1	733,60	0,16	8,33	3	3.402,50	0,47	25,00	8	5.925,11	1,26	66,67	12	10.061,21	1,89
Umbria	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	13	16.844,92	2,04	86,67	2	15.664,06	0,31	13,33	15	32.508,98	2,36
Valle d'Aosta	0	0,00	0,00	0,00	5	19.776,00	0,79	71,43	0	0,00	0,00	0,00	1	855,00	0,16	14,29	1	4.985,00	0,16	14,29	7	25.616,00	1,10
Veneto	1	500,00	0,16	2,86	4	5.025,00	0,63	11,43	1	210,00	0,16	2,86	10	5.608,64	1,57	28,57	19	153.637,04	2,99	54,29	35	164.980,67	5,50
Non indicata	9	16.799,73	1,42	19,15	1	10.000,00	0,16	2,13	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	37	337.172,29	5,82	78,72	47	363.972,02	7,39
<b>TOTALE NAZIONALE</b>	<b>37</b>	<b>60.501,93</b>	<b>5,82</b>		<b>74</b>	<b>306.851,25</b>	<b>11,64</b>		<b>30</b>	<b>25.678,78</b>	<b>4,72</b>		<b>220</b>	<b>406.933,93</b>	<b>34,59</b>		<b>275</b>	<b>1.966.902,51</b>	<b>43,24</b>		<b>636</b>	<b>2.766.868,41</b>	<b>100,00</b>

(\*) Elaborazione Uval DPS su fonte Telemat

I prodotti editoriali del Progetto comprendono la presentazione del Progetto (volume 1. Appalti di servizi e beni culturali: un mondo da migliorare innovando), lo studio sulle categorie dei servizi (volume 2. I servizi del sistema dei beni culturali: come interpretarli, combinarli, innovarli, qualificarli), gli esiti delle interviste presso pubbliche amministrazioni e imprese (volume 3. Bandi di servizi e beni culturali: che ne pensano committenti e imprese?), l'analisi di singoli bandi e casi di studio (volume 4. Bandi di servizi e beni culturali: Analisi dei bandi e casi di studio).



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per la programmazione  
e il coordinamento della politica economica



Ministro per i Rapporti con le Regioni  
e per la Coesione Territoriale



Dipartimento per la Digitalizzazione  
della Pubblica Amministrazione  
e l'Innovazione Tecnologica



MINISTERO  
PER I BENI E  
LE ATTIVITÀ  
CULTURALI



Ministero dello Sviluppo Economico

INVITALIA

Agenzia nazionale per l'attrazione degli  
investimenti e lo sviluppo d'impresa

INVITALIA

Svi Finance SpA



Istituto di Scienza e Tecnologie  
dell'Informazione  
Consiglio Nazionale delle Ricerche



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA



ITACA

