

INDICE

GLI UFFICI CATALOGO: FABBISOGNI ED ESIGENZE DI ESTERNALIZZAZIONE.....	2
Introduzione.....	2
1. La “catena del valore” degli uffici catalogo.....	4
2. Criticità e fabbisogni del settore della catalogazione: i benefici conseguibili attraverso l’affidamento esterno.....	8
2.1. L’affidamento esterno nel settore della catalogazione: lo stato di fatto.....	15
3. Le attività catalografiche esternalizzabili: contenuti, processi, soggetti.....	21
3.1 Nuova catalogazione.....	24
3.2 Informatizzazione.....	28
3.3 Revisione e aggiornamento.....	29
3.4 Produzione allegati.....	31
3.5 Produzione fotografica.....	32
3.6 Aggiornamento banca dati Authority File.....	33
3.7 Georeferenziazione.....	34
3.8 Progettazione e gestione dei sistemi informatici.....	36
4. Il quadro normativo di riferimento in tema di affidamento esterno.....	39
4.1 Affidamento a singoli professionisti: i requisiti per il legittimo conferimento degli incarichi e le forme contrattuali adottabili.....	39
4.2 Affidamento a società: le procedure e i criteri di aggiudicazione.....	43
5. La selezione dei collaboratori esterni: profili, criteri e requisiti.....	53
5.1 Le esperienze esistenti.....	54
5.2 I profili professionali.....	57
5.3 I criteri/ambiti di valutazione e i requisiti tecnico-professionali.....	59

GLI UFFICI CATALOGO: FABBISOGNI ED ESIGENZE DI ESTERNALIZZAZIONE

INTRODUZIONE

Questa ricerca si colloca su un percorso poliennale di studio, analisi e approfondimento dedicato al funzionamento dei processi amministrativi e tecnici relativi degli uffici rivolti alla catalogazione dei beni e delle attività culturali appartenenti al settore statale. Com'è noto, l'attività di catalogazione è un'attività fondamentale, ce lo ricorda il Codice stesso secondo quanto indicato all'art.17, comma 1 del d.lgs 41/2004, dove il MiBAC con il *“concorso delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali assicura la catalogazione dei beni culturali e coordina le relative attività”*. Nonostante la forte riduzione delle risorse destinate a questo particolare settore da parte del Ministero, l'attività di catalogazione è continua ed incessante: schede di catalogo appartenenti ai numerosissimi standard approvati dall'ICCD e dal Ministero sono prodotti sia dagli uffici delle Soprintendenze di tutta l'Italia, sia dalle Amministrazioni Regionali, sia dagli enti locali (anche indipendentemente da finanziamento regionali), sia dalla Conferenza Episcopale Italiana, sia da altre organizzazioni pubbliche e private.

Negli ultimi anni, il progresso tecnologico da un lato, e le numerose innovazioni giuridiche e normative dall'altro, hanno profondamente modificato l'operare della pubblica amministrazione. Con l'avanzare delle innovazioni in campo legislativo, ad esempio, è emerso l'obbligo di applicare procedure di evidenza pubblica alla produzione di alcuni servizi (pubblici) comprendenti gli enti afferenti alla catalogazione statale. Da tempo, Soprintendenze e Direzioni regionali manifestano incertezze connessi alle modalità con cui procedere per assicurare le attività di catalogazione e più in generale il corretto funzionamento degli uffici che presiedono per intero l'iter amministrativo e tecnico. Come è noto, gli uffici statali affidano all'esterno i servizi di produzione catalogografica, intendendo con questa l'elaborazione sia della scheda di catalogo sia degli allegati.

In risposta a tale fabbisogno, l'ICCD ha avviato un'apposita linea di ricerca, da cui trae origine il presente studio, per analizzare le esigenze di programmazione e di attuazione di attività che le Soprintendenze e le Direzioni Regionali affidano all'esterno, sia a professionisti, sia a società. Tale analisi è estesa anche ad attività che riguardano non solo la produzione catalogografica, ma anche attività che possono riferirsi al funzionamento degli uffici (gestione archivi, campagne fotografiche, ecc.). Gli obiettivi del presente lavoro, nello specifico, sono i seguenti:

- effettuare un'indagine di campo presso gli uffici delle Soprintendenze per individuare le esigenze di esternalizzazione delle attività connesse al processo produttivo catalogografico;

- elaborare un'analisi del quadro normativo e giuridico in tema di affidamento esterno dei servizi, con specifico riferimento al contesto dei servizi di catalogazione;
- realizzare un'indagine e analizzare i criteri di selezione del personale per le attività relative alla catalogazione esternalizzate da parte delle Soprintendenze.

Il lavoro è stato svolto anche grazie alla collaborazione di numerosi dirigenti e funzionari delle Soprintendenze che, nonostante la gravosità delle incombenze quotidiane dell'ufficio, hanno messo a disposizione dei ricercatori la loro conoscenza e soprattutto l'esperienza di anni ed anni di lavoro negli uffici catalogo. Il risultato forse più interessante è quello di illuminare aspetti assai poco noti del funzionamento degli uffici statali del settore culturale; aspetti che assumono criticità e problematiche che non sempre sono oggetto di sufficiente attenzione, sia presso i responsabili pubblici, sia presso gli esperti di settore.

1. LA “CATENA DEL VALORE” DEGLI UFFICI CATALOGO

In questa prima fase dello studio si è proceduto alla ricostruzione della cd. “catena del valore” degli enti preposti alla catalogazione statale, ovvero all’individuazione puntuale delle funzioni e attività che compongono il processo produttivo di tali enti. La ricostruzione del quadro generale delle *attività* (primarie e di supporto) messe in campo nel processo produttivo catalografico - e dei *soggetti* in esso coinvolti – costituisce, infatti, la premessa indispensabile all’analisi, oggetto del presente lavoro, degli aspetti connessi ai processi di affidamento esterno delle attività.

L’insieme delle funzioni e attività catalografiche qui individuate costituisce l’esito della ricognizione condotta sul campo presso gli uffici catalogo di un gruppo selezionato di Soprintendenze di diverse tipologie¹ e rappresenta, pertanto, il processo produttivo di un ipotetico ufficio catalogo ascrivibile alla realtà operativa di tali enti (si presume, tuttavia, che le funzioni individuate siano ravvisabili anche in enti catalografici di altro tipo).

Le attività che compongono il processo produttivo degli uffici catalogo sono classificabili nelle seguenti quattro funzioni, aventi finalità di “indirizzo”, la prima, di “supporto organizzativo-amministrativo”, la seconda, ed “esecutive”, le rimanenti (tabella 1.1):

- funzione di programmazione e coordinamento;
- funzione amministrativa;
- funzione di produzione catalografica;
- funzione di gestione dei sistemi informatici e di archiviazione dei dati.

La **funzione di programmazione e coordinamento** comprende tutte quelle attività di indirizzo e gestione dell’ufficio catalogo, di competenza del direttore/responsabile e/o dei funzionari in esso impiegati, legate alla programmazione, al coordinamento e alla verifica degli interventi di catalogazione e alla gestione di tutti gli altri possibili ambiti di intervento rientranti nella sfera delle attività dell’ufficio catalogo (gestione dei rapporti con altri enti catalografici e non, cura dei progetti editoriali, gestione degli invii all’ICCD, ecc.). La funzione di programmazione e coordinamento comprende, inoltre, tutte quelle attività strettamente legate alla gestione dei rapporti con i collaboratori esterni (selezione, coordinamento e controllo), siano essi singoli professionisti o società/cooperative.

Alla **funzione amministrativa** afferiscono tutte quelle attività, di competenza dei funzionari dell’amministrazione, riguardanti la gestione dell’insieme degli adempimenti e delle procedure di natura amministrativa legati alle attività dell’ufficio catalogo

¹ I testimoni privilegiati che sono stati coinvolti nella ricerca sono i seguenti: Dott.ssa Alessandra Acconci e Dott. Benvenuto Pietrucci (Responsabile e Co-responsabile dell’Ufficio Catalogo - Soprintendenza per i Beni Storico Artistici ed Etnoantropologici del Lazio), Dott.ssa Flavia Trucco (Responsabile del Servizio di Documentazione dei Beni - Soprintendenza per i Beni Archeologici dell’Etruria Meridionale), Arch. Paolina La Franca (Responsabile dell’Ufficio Catalogo – Soprintendenza per i Beni Architettonici e per il Paesaggio del Lazio), Dott.ssa Carla De Stefanis (Funzionario dell’Ufficio Catalogo – Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Roma).

(compresa, ad esempio, le predisposizione dei contratti con i collaboratori esterni). Può dunque trattarsi di una funzione trasversale all'amministrazione (e quindi non specifica dell'ufficio catalogo) o, al contrario, di una funzione di diretta competenza dei funzionari impiegati nell'ufficio catalogo, per quanto concerne specificamente le procedure amministrative connesse alle attività catalografiche.

La **funzione di produzione catalografica** comprende l'insieme delle attività prettamente operative dell'ufficio catalogo, finalizzate sia all'incremento del patrimonio catalografico dell'ente (attività di "nuova catalogazione", attività di "produzione fotografica", "produzione allegati", ecc.), sia al miglioramento della qualità, nonché delle modalità di fruizione da parte del pubblico, di quanto già catalogato (attività di "revisione e aggiornamento schede", attività di "informatizzazione del nuovo e/o del pregresso", ecc.). Come si vedrà più approfonditamente in seguito, si tratta di attività che necessitano di competenze e professionalità specifiche di natura tecnico-scientifica.

La "catena del valore" dell'ufficio catalogo è, infine, completata dalla **funzione di gestione dei sistemi informatici e di archiviazione dei dati**; tale funzione comprende tutte quelle attività finalizzate al miglioramento della conservazione, della gestione e delle modalità di fruizione da parte del pubblico del patrimonio catalografico dell'ente, sia esso cartaceo (attività di "gestione dell'archivio cartaceo") che digitalizzato (attività di "progettazione e gestione dei sistemi informatici"). Come nel caso precedente, le attività comprese in questa funzione richiedono la presenza di competenze specialistiche, soprattutto per quanto riguarda le attività afferenti all'ambito della gestione dei sistemi informatici.

Tabella 1.1 – La “catena del valore” degli uffici catalogo: funzioni, soggetti e attività

Funzione	Soggetti	Attività
Programmazione e coordinamento	<i>Direttore responsabile</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Programmazione catalografica annuale – Coordinamento degli Ispettori di zona e gestione dei rapporti con l'ufficio vincoli – Programmazione finanziaria e coordinamento dell'attività contrattuale – Selezione, coordinamento scientifico e controllo dei collaboratori esterni – Gestione rapporti con altri soggetti (Uffici periferici, CEI, Regioni, ICCD) – Direzione dei lavori di sviluppo dei prodotti informatici – Responsabile delle attrezzature informatiche – Direzione dell'archivio schede e degli archivi grafici e fotografici – Cura dei progetti di diffusione editoriale e multimediale dei dati catalografici – Responsabile per la gestione invii all'ICCD
	<i>Personale tecnico-scientifico (archeologi, architetti, storici dell'arte)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Coordinamento e verifica delle campagne di catalogazione e dell'attività dei collaboratori esterni – Verifica delle schede informatizzate e analisi degli errori (controllo formale e validazione) – Gestione degli archivi informatizzati – Gestione degli invii all'ICCD – Gestione dei vocabolari – Rapporti con ufficio contratti – Test applicativi Sw ICCD ed esterni – Assistenza al pubblico per la consultazione – Formazione in itinere dei catalogatori esterni
Amministrazione	<i>Responsabili e funzionari amministrativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Predisposizione dei contratti con i collaboratori esterni – Altri adempimenti di natura amministrativa legati alle attività dell'ufficio catalogo
Produzione catalografica	<i>Personale tecnico-scientifico (archeologi, architetti, storici dell'arte, ecc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Nuova catalogazione – Informatizzazione del nuovo e/o del pregresso – Revisione e aggiornamento schede – Georeferenziazione – Aggiornamento banca dati <i>Authority File</i> – Produzione allegati
	<i>Fotografi</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Produzione fotografica (produzione foto, sviluppo, stampa, eventuale scannerizzazione di immagini non digitali, numerazione foto)
Gestione dei sistemi informatici e di archiviazione dei dati	<i>Addetti agli archivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Presa in carico delle schede cartacee – Controllo formale delle schede cartacee – Ordinamento dell'archivio cartaceo – Predisposizione degli invii all'ICCD (cartaceo o informatizzato)

Funzione	Soggetti	Attività
	<i>Informatici</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Cura dell’Hw catalografico e dei pacchetti Sw in uso – Cura della rete interna ed esterna – Collaborazione alla gestione delle attività di back up – Testaggio dei Sw ICCD e fornitori esterni – Predisposizione materiali per acquisto Hw e Sw – Progettazione e manutenzione sistema-utente

Fonte: elaborazione ECCOM

Il quadro illustrato comprende l’insieme delle attività che possono configurarsi nel contesto produttivo di un ipotetico ufficio catalogo. Nella realtà, tuttavia, possono riscontrarsi contesti operativi nei quali non tutte le attività individuate sono presenti o, più precisamente, situazioni in cui – in ragione della limitata dotazione di risorse (umane o finanziarie) dell’ente – alcune delle attività del processo produttivo catalografico (ci si riferisce specificamente a quelle afferenti alle due funzioni esecutive del processo: la “funzione di produzione catalografica” e la “funzione di gestione dei sistemi informatici e di archiviazione dei dati”) risultano sospese a favore di altre attività individuate dall’ente come prioritarie.

La scelta delle attività prioritarie sulle quali concentrare le (limitate) risorse disponibili può certamente variare da ente a ente, a seconda dello specifico orientamento strategico dello stesso; il linea generale, tale orientamento si esplica nell’assegnazione di un grado di importanza differente ai due macro-obiettivi delle attività catalografiche (e, dunque, alle varie attività ad essi connesse), che sono:

- *l’incremento del patrimonio catalografico* (attività di “nuova catalogazione”, “produzione foto”, “georeferenziazione”, “aggiornamento banca-dati Authority File”, ecc.);
- *il miglioramento qualitativo del patrimonio esistente, della sua conservazione e delle modalità di fruizione da parte del pubblico* (attività di “revisione e aggiornamento schede”, “informatizzazione del nuovo e/o del pregresso”, “progettazione e gestione dei sistemi informatici”, “gestione degli archivi”, ecc.).

Dall’indagine di campo, a questo proposito, è emerso che, molto spesso, in condizioni di risorse scarse, ad essere sospese (o ridotte notevolmente) sono le attività finalizzate all’incremento del patrimonio catalografico dell’ente (“nuova catalogazione”, “produzione fotografica”, ecc.); in questo caso, le limitate risorse a disposizione dell’ente vengono impiegate in altre attività, quali l’informatizzazione del pregresso, la gestione di sistemi informatici, il riordino dell’archivio cartaceo, ecc.

2. CRITICITÀ E FABBISOGNI DEL SETTORE DELLA CATALOGAZIONE: I BENEFICI CONSEGUIBILI ATTRAVERSO L’AFFIDAMENTO ESTERNO

Prima di illustrare quali fra le attività del processo produttivo catalografico sono da identificare come esternalizzabili (e di procedere ad analizzarne le relative caratteristiche), è opportuno fornire un quadro generale delle principali motivazioni (benefici attesi) che, dal punto di vista dell’efficienza e dell’efficacia gestionali, giustificano, in via generale, l’affidamento esterno delle attività da parte delle pubbliche amministrazioni, individuando, tra queste, quelle che interessano specificamente il settore della catalogazione dei beni culturali.

L’individuazione delle attività e dei servizi pubblici da affidare a soggetti esterni all’amministrazione, nell’ottica che vede l’affidamento esterno come un’opportunità di miglioramento della gestione dell’ente e di accrescimento della capacità di realizzazione dei suoi fini istituzionali, è infatti subordinata al preliminare inquadramento dei fabbisogni e delle criticità specifiche della singola amministrazione - o, più in generale, del settore amministrativo/produttivo di riferimento (in questo caso, quello della catalogazione statale) - e, dunque, dei benefici che tale amministrazione si attende di conseguire mediante i processi di affidamento.

In generale, i principali motivi che fino ad oggi hanno suggerito il ricorso all’affidamento esterno da parte delle amministrazioni pubbliche sono ascrivibili a obiettivi di miglioramento della gestione di varia natura (economica, strategico-organizzativa e operativa), riconducibili ai generali obiettivi di incremento dell’efficienza, ovvero dell’efficacia, dell’azione di tali amministrazioni².

Tra i principali **benefici attesi dai processi di affidamento esterno** (Box 2.1) – alcuni dei quali sono riferibili ad entrambe le declinazioni dell’affidamento (a persone o a società), mentre altri sono specifici del caso dell’affidamento a società - vi sono: a) il vantaggio economico della *riduzione dei costi* conseguibile attraverso l’affidamento dell’attività ad un soggetto esterno caratterizzato da dinamiche organizzative favorevoli (*economie di scala* o *di scopo*); b) l’*innalzamento della qualità del servizio*, obiettivo perseguibile mediante l’affidamento di attività a soggetti esterni caratterizzati da un’elevata specializzazione nel settore di riferimento; c) la possibilità di *ovviare alla carenza interna* di alcune professionalità (*skills shortage*), vale a dire al *gap* esistente tra le competenze necessarie per svolgere l’attività e quelle detenute (o disponibili) all’interno dell’amministrazione; d) l’opportunità di *concentrare le risorse interne verso le attività strategiche* dell’amministrazione, liberando tali risorse da quelle individuate come esternalizzabili

² Indicazioni utili in proposito sono rintracciabili nelle guide operative del Dipartimento della Funzione Pubblica, tra cui *L’esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche* (2006), *Guida all’esternalizzazione di servizi e attività strumentali nella Pubblica Amministrazione* (2005).

(aspetto che assume particolare rilevanza nelle amministrazioni caratterizzate da una scarsità di risorse umane interne), ecc.³

Gli obiettivi sopra elencati, come detto, sono tutti in vario modo riconducibili al proposito generale dell'amministrazione di accrescere l'efficienza o l'efficacia della propria azione. Il perseguimento di tali obiettivi – e la verifica dell'effettiva insufficienza delle risorse interne ai fini dello svolgimento delle attività di competenza dell'ente – costituiscono, peraltro, alcune delle condizioni inderogabili sulle quali si fonda, secondo il legislatore, la *legittimità* dei processi di affidamento esterno delle attività da parte delle pubbliche amministrazioni⁴.

L'affidamento esterno, in taluni casi, può dunque costituire il mezzo mediante il quale l'amministrazione persegue una strategia di contenimento e razionalizzazione della spesa; in altri, esso rappresenta il mezzo attraverso il quale, a parità di risorse impiegate, l'amministrazione persegue l'obiettivo dell'innalzamento della qualità dei servizi erogati. Il ricorso all'affidamento esterno consente, inoltre, all'amministrazione - qualora essa sia dotata di risorse umane insufficienti (sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo) - di garantire comunque lo svolgimento delle proprie attività, realizzando, in tal modo, i propri fini istituzionali.

In linea di massima, come previsto dallo stesso legislatore, l'individuazione dell'attività/servizio da esternalizzare, presuppone che l'amministrazione verifichi, attraverso una vera e propria "ricognizione", l'impossibilità di svolgere internamente tale attività, o perché è priva, nel suo organico, delle risorse dotate delle competenze necessarie, o perché, pur essendo dotata di tali risorse, queste risultano non sufficienti o indisponibili poiché impiegate in altri incarichi.

Il processo di individuazione delle attività che possono essere oggetto di esternalizzazione implica inoltre che, a fronte della valutazione dei possibili benefici conseguibili attraverso l'affidamento, venga effettuata un'attenta valutazione dei possibili rischi che tale affidamento potrebbe determinare. La letteratura individua infatti una vasta gamma di possibili **fattori di rischio connessi ai processi di esternalizzazione** della attività della pubblica amministrazione, tra cui: rischi di dipendenza dal fornitore (impoverimento del *know-how* dell'amministrazione), rischi riguardanti la fase di esecuzione delle attività (disallineamento tra le competenze richieste dal servizio e quelle effettivamente detenute dall'affidatario, difficoltà di monitoraggio delle attività dell'affidatario), ecc.

³ Gli ulteriori benefici che la letteratura individua in relazione ai processi di esternalizzazione sono: l'*attenuazione delle logiche burocratiche* e l'alleggerimento dell'amministrazione pubblica derivante dalla gestione dei servizi da parte di soggetti privati, i quali sono caratterizzati, come noto, da contesti organizzativi più agili, flessibili e meno burocratici rispetto alla PA, garantendo, in alcuni casi, un maggior grado di efficienza ed efficacia della attività; la possibilità di operare un maggiore *controllo sui risultati*, grazie alla possibilità di definire un corrispettivo contrattuale vincolato ad un risultato definito e misurabile; la possibilità di delegare attività e servizi caratterizzati da un elevato livello di *complessità organizzativa* (è il caso specifico dell'affidamento delle attività a società); la possibilità di rispondere in tempi rapidi ai processi di *innovazione tecnologica*, obiettivo difficilmente perseguibile da parte di amministrazioni che operano con risorse scarse (difficoltà nel dotarsi di fattori di produzione innovativi, impossibilità di garantire la formazione continua dei dipendenti, ecc.).

⁴ Si veda, in proposito, il Capitolo 4.

Come noto, peraltro, l'affidamento esterno delle attività prevede un **rafforzamento dei meccanismi di controllo** da parte dell'amministrazione, sia in fase di progettazione del servizio (chiara definizione di contenuti, standard e risultati attesi), che in fase selezione dei soggetti affidatari (chiara definizione dei requisiti tecnico-professionali necessari) e in fase di esecuzione delle attività (previsione, in ambito di contrattuale, di forme e meccanismi di monitoraggio, anche intermedio, dei risultati). In linea generale, con riferimento alla fase di individuazione delle attività esternalizzabili, gli aspetti qui illustrati implicano due principali conseguenze:

- l'esclusione dall'opzione dell'esternalizzazione di quelle attività/funzioni dell'amministrazione che assumono valenza strategica (le funzioni di indirizzo, programmazione, controllo, allocazione e gestione delle risorse) e di quelle che presentano caratteristiche tali da renderne rischioso l'affidamento⁵;
- la valutazione, una volta individuate le attività esternalizzabili, dell'effettiva desiderabilità/convenienza del loro affidamento, tenuto conto del confronto tra i possibili benefici e i possibili rischi derivanti da tale affidamento e dell'effettiva capacità dell'amministrazione di operare un'efficace funzione di controllo delle attività.

Box 2.1 – L'affidamento esterno delle attività: i principali obiettivi/benefici attesi

<i>Riduzione dei costi</i>
<i>Innalzamento della qualità del servizio/prodotto</i>
<i>Acquisizione di risorse e competenze non presenti internamente (ovvero presenti ma insufficienti)</i>
<i>Superamento delle rigidità gestionali interne (sburocratizzazione dei processi)</i>
<i>Concentrazione delle risorse interne sulle attività maggiormente strategiche</i>
<i>Possibilità di operare un maggiore controllo sui risultati</i>
<i>Possibilità di delegare attività particolarmente complesse</i>
<i>Possibilità di rispondere in tempi rapidi ai processi di innovazione tecnologica</i>

Fonte: elaborazione ECCOM

⁵ Si tratta, ad esempio, di quelle attività/servizi che presentano le seguenti caratteristiche: non possono essere determinati i relativi livelli di servizio o output; nel mercato sono forniti in assenza di competizione; riguardano aspetti di management o di controllo dell'amministrazione; sarà impossibile per gli altri potenziali fornitori ricompetere quando il contratto giunge a termine; i benefici di lungo periodo della scelta di esternalizzare sono incerti, ecc.

Restringendo il campo di osservazione al settore oggetto del presente studio - il settore della catalogazione statale -, si registrano due principali ordini di **criticità**, che permettono, in maniera speculare, di individuare le specifiche motivazioni (o benefici attesi) che giustificano, nel settore, il ricorso all'affidamento esterno delle attività; tali criticità sono:

1. la sempre più limitata disponibilità di risorse finanziarie;
2. l'insufficiente dotazione quantitativa di risorse umane degli uffici catalogo e l'assenza, all'interno degli stessi, di alcune specifiche competenze e professionalità.

Come noto, la spesa statale per la catalogazione, nel corso degli ultimi anni, è andata progressivamente diminuendo, di pari passo con il complesso delle risorse destinate al funzionamento del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, in cui è compresa la catalogazione; tale aspetto, pur configurandosi diversamente nei vari enti afferenti alla catalogazione statale, ha comportato, a livello aggregato, una contrazione delle attività catalografiche (in parte limitata dal fenomeno della catalogazione a costo "0") e una crescente necessità di razionalizzazione degli interventi.

In molti casi, inoltre, anche da quanto emerso dall'indagine di campo, la dotazione di risorse umane degli uffici catalogo delle Soprintendenze appare sottodimensionata, sia dal punto di vista quantitativo (si registrano casi in cui l'ufficio catalogo è composto da un'unica persona, cui spesso fanno capo anche altre competenze), sia dal punto di vista qualitativo (all'interno degli uffici catalogo, o nelle Soprintendenze in generale, sono spesso assenti alcune specifiche competenze ormai divenute essenziali, come quelle informatiche).

Tali criticità, che certamente possono essere riscontrate nella realtà operativa dei vari enti afferenti alla catalogazione statale con gradi e sfumature differenti (e che in alcuni casi interessano anche il contesto della catalogazione regionale)⁶, sono il frutto del carattere "residuale" che ha progressivamente connotato il settore negli ultimi anni, determinandone un progressivo ridimensionamento, sia dal punto di vista delle risorse finanziarie, sia dal punto di vista di quelle umane.

Pur interessando diversamente i vari enti preposti alla catalogazione statale, le criticità illustrate - *carenza di risorse finanziarie* e *carenza quali-quantitativa di risorse umane* - consentono di individuare, a livello aggregato, le principali motivazioni che nel settore della catalogazione giustificano (e in alcuni casi rendono necessario) l'affidamento esterno delle attività (ovviamente, qualora la dotazione finanziaria dell'ente lo renda possibile)⁷.

⁶ L'indagine condotta dall'Associazione per l'Economia della Cultura per conto dell'ICCD ("Indagine sulla produzione e sui prezzi della catalogazione in Italia"), ha infatti messo in luce che, in ragione di una progressiva diminuzione delle risorse disponibili, in diverse amministrazioni regionali, nel corso degli ultimi anni, si è registrata una forte riduzione (in alcuni casi una vera e propria sospensione) delle attività catalografiche.

⁷ Inutile dire, infatti, che la prima delle due criticità che caratterizza il settore catalografico (*carenza di risorse finanziarie*), può certamente costituire un limite ineludibile ai processi di affidamento esterno e, dunque, alla possibilità degli uffici catalogo di far fronte ad un'eventuale carenza di risorse umane; in altri termini, se il vincolo di bilancio dell'ufficio catalogo diviene particolarmente stringente - come tra l'altro avviene in molte

In riferimento al primo ordine di criticità (**carezza di risorse finanziarie**), la motivazione principale che può condurre l'ente catalogafico ad acquisire dall'esterno i servizi di catalogazione è costituita dal vantaggio economico, in termini di *riduzione di costi* e di *flessibilizzazione* della struttura organizzativa, che ne deriverebbe. A questo proposito, è utile distinguere tra i possibili benefici derivanti dall'affidamento esterno a operatori economici quali società/cooperative e quelli perseguibili attraverso l'affidamento a singoli professionisti.

Nel caso in cui l'ente provvedesse ad appaltare i servizi di catalogazione ad una **società/cooperativa**, esso potrebbe conseguire il vantaggio economico derivante dalle possibili "economie di scala" o "di scopo" che l'organizzazione di impresa permette di attivare; lo svolgimento delle attività da parte di un'impresa (o di una cooperativa) consente, infatti, la messa in campo di soluzioni organizzative in grado apportare notevoli guadagni di efficienza, permettendo all'amministrazione di razionalizzare la programmazione degli interventi e di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili⁸. Tale modalità di affidamento, d'altra parte, esplicandosi un rapporto "committente-affidatario" meno diretto rispetto al caso dell'affidamento a singoli professionisti, presuppone certamente un maggiore sforzo da parte dell'amministrazione committente in termini di controllo e monitoraggio - *in itinere* ed *ex-post* - delle attività del soggetto affidatario, nonché un'adeguata attenzione alla fase di selezione (in proposito diviene cruciale l'elaborazione di un adeguato *bando di gara*).

In riferimento a tale modalità di affidamento, occorre, tuttavia, sottolineare che la ridotta dotazione di risorse finanziarie destinabili alla catalogazione che attualmente caratterizza, seppur con alcune eccezioni, le Soprintendenze, rende l'opzione dell'affidamento a società pressoché utopica, quanto meno in riferimento alla realtà dei singoli uffici catalogo. Come si vedrà in seguito, infatti, date le attuali condizioni del settore, è più probabile che l'affidamento dei servizi a società possa effettuarsi accorpando le attività

realtà catalogafiche -, a meno che la dotazione di personale interno all'ufficio catalogo sia sufficiente per garantire lo svolgimento di tutte le attività del processo catalogafico, è evidente che molte di queste attività dovranno essere sospese.

⁸ Nel caso dell'attività di "nuova catalogazione", ad esempio, l'affidamento delle attività ad una società consentirebbe all'amministrazione di programmare ed appaltare (anche, ad esempio, a livello di Direzione Regionale) campagne maggiormente complesse, sia in termini di numero di schede (l'organizzazione del lavoro in impresa permette lo sviluppo di economie di scala tali da rendere conveniente programmare campagne di catalogazione relative ad un ammontare di schede più elevato rispetto al caso in cui i lavori sono affidati ad un singolo catalogatore), sia dal punto di vista delle tipologie di schede oggetto delle campagne (l'impresa può dotarsi della gamma delle professionalità necessarie per la catalogazione di beni afferenti a discipline diverse, consentendo la produzione di "pacchetti" di schede differenziate e conseguendo in tal modo notevoli vantaggi in termini di economie di scopo) e, in ultimo, in relazione alla localizzazione dei beni/ampiezza del territorio che le campagne possono coinvolgere (l'impresa può implementare un'organizzazione del lavoro in grado di far fronte ad un livello di complessità degli interventi più elevato impiegando, ad esempio, figure specifiche con funzioni di coordinamento, programmazione logistica delle campagne, ecc.). Per quanto riguarda l'attività di "informatizzazione", invece, potrebbero essere accorpati e appaltati interventi che coinvolgono i cataloghi di più Soprintendenze.

relative a uffici catalogo di più Soprintendenze, operando eventualmente anche mediante appalti condotti a livello di Direzione Regionale.

Nei casi (più frequenti) di affidamento delle attività degli uffici catalogo a **singoli professionisti**, il principale beneficio conseguibile dall'amministrazione attraverso l'affidamento esterno è quello derivante dal "mancato appesantimento" del proprio organico, vale a dire dalla *flessibilizzazione* della propria struttura organizzativa (e, dunque, della propria struttura di costi); in questo caso, però, l'affidamento esterno non si traduce necessariamente in un'effettiva riduzione dei costi per l'amministrazione (tanto meno se l'obiettivo di quest'ultima è quello di acquisire servizi e prestazioni di elevata qualità). Tuttavia, anche in riferimento a questa tipologia di affidamento, la possibilità che l'amministrazione consegua, attraverso l'affidamento, un beneficio in termini di risparmio effettivo non è inesistente, ma dipende dalle specifiche condizioni di mercato del settore dal quale essa si approvvigiona e, più precisamente, dal livello dei prezzi in esso vigenti; in altri termini, minori sono i prezzi/tariffe vigenti nel particolare mercato dal quale l'amministrazione si approvvigiona, maggiore è il vantaggio economico (in termini di riduzione dei costi e rispetto all'opzione dell'incremento del personale interno) che essa può conseguire attraverso l'affidamento delle proprie attività agli operatori facenti parte di tale mercato.

Da questo punto di vista, essendo quello della catalogazione un settore nel quale, attualmente, i professionisti esterni che forniscono servizi di vario tipo⁹ all'amministrazione (di fatto, l'unico soggetto presente dal lato della domanda di tale "mercato") vengono remunerati sulla base di tariffe decisamente non elevate¹⁰, l'affidamento delle attività a singoli professionisti appare una soluzione in grado di apportare, oltre ai vantaggi derivanti dalla flessibilizzazione della struttura dell'ente, l'ulteriore beneficio economico costituito dalla riduzione dei costi. Occorre, tuttavia, evidenziare che, a fronte di tale beneficio, l'amministrazione - remunerando i collaboratori sulla base di tariffe relativamente ridotte - incorre nel rischio di non ottenere un servizio/prodotto della qualità sperata. Tale rischio, in particolare, deriva dalla possibilità che si verifichino due diverse situazioni:

1. L'amministrazione, a causa della ridotta remunerazione offerta, non riesce ad acquisire le risorse caratterizzate dal grado di professionalità ricercato (che per molte delle attività del processo produttivo catalografico è elevato);
2. L'amministrazione, pur riuscendo ad acquisire le risorse del grado di professionalità ricercato - in ragione delle particolari condizioni dei soggetti appartenenti al mercato cui si approvvigiona (difficoltà di trovare impieghi alternativi, necessità di integrare il reddito derivante da altri impieghi scarsamente remunerativi, ecc.) e grazie l'implementazione di procedure di selezione a ciò orientate - incorre nel rischio derivante dalla possibilità che l'impegno profuso da tali risorse nello svolgere il servizio sia ridotto (con conseguenti effetti negativi sulla qualità del prodotto/risultato ottenuto); per tali risorse, infatti, la bassa remunerazione percepita,

⁹ Catalogazione, informatizzazione, produzione fotografica, ecc.

¹⁰ Vedi lo studio "Indagine sulla produzione e sui prezzi della catalogazione in Italia".

in rapporto al proprio grado di professionalità, non costituirebbe certamente un fattore di stimolo.

Anche nel caso dell'affidamento a singoli professionisti, peraltro, è fondamentale - qualunque siano le tariffe applicate per la loro remunerazione, ma a maggior ragione se queste sono basse rispetto al loro grado di professionalità - che l'ente metta in campo efficaci processi di controllo e verifica delle attività dei collaboratori.

Per quanto riguarda il secondo ordine di criticità caratterizzante attualmente il settore della catalogazione statale (**carezza quali-quantitativa di risorse umane** interne agli uffici catalogo), appare evidente che attraverso l'affidamento dei servizi di catalogazione a soggetti esterni, acquisendo competenze e risorse professionali aggiuntive, l'ente catalogafico persegue i seguenti obiettivi:

- colmare l'*insufficienza quantitativa* delle risorse interne (è il caso, ad esempio, delle risorse con competenze di natura tecnico-scientifica, che negli uffici catalogo sono presenti, ma spesso in misura insufficiente);
- colmare l'*assenza* vera e propria di specifiche competenze (è il caso, molto diffuso, delle competenze specialistiche di tipo informatico);
- *concentrare le risorse interne* sulle attività maggiormente strategiche del processo produttivo catalogafico (come quelle afferenti alla “funzione di programmazione e coordinamento”), “liberandole” dalle attività, viceversa, maggiormente operative (come la nuova catalogazione, l'informatizzazione, ecc.).

In sintesi, i principali benefici che nel caso specifico del settore della catalogazione statale sono conseguibili attraverso l'affidamento esterno delle attività, sono:

1. la possibilità di **colmare la carezza** (qualitativa e quantitativa) delle risorse interne all'ufficio catalogo, senza tuttavia appesantirne la struttura organizzativa (**flessibilizzazione**);
2. la possibilità di **concentrare le risorse interne** sulle attività maggiormente strategiche del processo catalogafico;
3. la possibilità, attraverso l'affidamento a società, di **ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie** a disposizione, delineando interventi che consentano di conseguire guadagni di efficienza, attraverso l'attivazione di economie di scala o di scopo;
4. la possibilità di delegare attività caratterizzate da un'elevata **complessità organizzativa** (quanto meno in rapporto alla dotazione di risorse umane dell'ufficio catalogo).

2.1. L’AFFIDAMENTO ESTERNO NEL SETTORE DELLA CATALOGAZIONE: LO STATO DI FATTO

Anche in ragione del sottodimensionamento che, come detto, caratterizza generalmente gli organici degli enti responsabili della produzione catalografica, le attività e i servizi che, a oggi, tali enti acquisiscono dall’esterno sono molte e afferiscono prevalentemente alle due macro-funzioni maggiormente esecutive del processo produttivo catalografico: la funzione di *produzione catalografica* e la funzione di *gestione dei sistemi informatici e di archiviazione dei dati*¹¹. Nell’ambito di tali funzioni, le attività per cui - in misura più o meno frequente - si ricorre all’affidamento esterno, sono le seguenti:

- la nuova catalogazione;
- la revisione e l’aggiornamento delle schede;
- l’informatizzazione del nuovo o del pregresso;
- la georeferenziazione dei beni;
- l’aggiornamento della banca dati *Authority File*;
- la produzione degli allegati¹²;
- le attività afferenti all’ambito della produzione fotografica (produzione foto, numerazione foto, digitalizzazione vecchie foto, ecc.)¹³;
- le attività rientranti nell’ambito della progettazione e gestione dei sistemi informatici (cura dell’Hw catalografico e dei pacchetti Sw in uso, cura della rete interna ed esterna, progettazione del sistema-utente, ecc.).

In riferimento alle *modalità* messe in campo per l’affidamento di tali attività (in termini di affidamento a società o a singoli professionisti), attualmente, come in passato, si osserva nel settore una netta prevalenza degli affidamenti a singoli professionisti, mentre il ricorso a società/cooperative appare ancora piuttosto limitato.

¹¹ Quello del ricorso al lavoro di collaboratori esterni per l’espletamento delle attività di competenza del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e dei suoi enti periferici, comprese dunque le attività afferenti al campo della catalogazione dei beni culturali, è un fenomeno certamente non recente e che in passato è stato più volte oggetto di analisi qualitative e quantitative. Si veda in proposito: Cabasino, E., (1997), “I collaboratori esterni delle Soprintendenze”, in *Notiziario del Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, XII, 54-55, maggio-dicembre, Roma: Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, pp. 77-80. Mazzi, M., C., (1997), “La formazione di graduatorie dei catalogatori: un’iniziativa della Regione Lazio”, in *Notiziario del Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, XII, 54-55, maggio-dicembre, Roma: Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, pp. 81-87.

¹² Tale attività comprende la produzione di tutti i possibili allegati alle schede di catalogo, ad eccezione delle foto. L’attività di produzione fotografica si considera infatti separata da quella di “produzione degli allegati” poiché, a differenza di altri allegati (ad esempio i video prodotti per la catalogazione di beni demotnoantropologici, che sono generalmente prodotti dal catalogatore e non da un soggetto diverso), le fotografie vengono prodotte da soggetti diversi dai catalogatori (fotografi professionisti). Occorre inoltre sottolineare che tale attività (produzione degli allegati) non sempre risulta oggetto di affidamenti a sé stanti; più di frequente, infatti, essa rientra nelle attività svolte dai catalogatori nel processo di schedatura dei beni (“nuova catalogazione”).

¹³ Vedi nota precedente.

L'affidamento esterno a società/cooperative

I casi di acquisizione dei servizi di catalogazione da parte di operatori economici quali **società e cooperative** sono, ad oggi, piuttosto limitati, soprattutto per quanto riguarda le attività del processo produttivo prettamente “catalografiche” (nuova catalogazione, produzione foto, informatizzazione)¹⁴, per le quali si predilige il coinvolgimento di singoli professionisti. Il ricorso a società/cooperative appare, tuttavia, relativamente più frequente per le attività rientranti nell’ambito della funzione di “progettazione e gestione dei sistemi informatici”¹⁵.

In generale, la domanda espressa da parte degli enti catalografici nei confronti delle società/cooperative specializzate in servizi di catalogazione presenta dimensioni piuttosto ridotte; conseguenza di tale fenomeno è, peraltro, il modesto sviluppo di tale specifico comparto di offerta del mercato catalografico.

I motivi della mancata diffusione, nel settore, del ricorso alle società/cooperative risiedono, in primo luogo, nella presenza di un vincolo oggettivo che ne limita, di fatto, l’attuazione; tale vincolo è costituito dalla *scarsità delle risorse finanziarie* a disposizione degli enti catalografici, la cui principale conseguenza è la sostanziale riduzione delle attività che ha caratterizzato diffusamente il settore nel corso degli ultimi anni. In tale contesto, infatti, le attività che, ad oggi, un singolo ente schedatore (tranne eccezioni) è in grado annualmente di programmare, si sostanziano per lo più (soprattutto per quanto riguarda attività non “seriali” e, pertanto, considerate difficilmente accorpabili, come la “nuova catalogazione”) in interventi di piccole dimensioni e di corrispondente importo limitato, per l’affidamento dei quali non si ritiene né necessario né opportuno coinvolgere soggetti quali società o cooperative¹⁶; ne consegue che l’affidamento a società è un’opzione che, dal singolo ufficio catalogo, non viene quasi mai presa in considerazione. Date le condizioni attuali del settore sembrerebbe, pertanto, che tale possibilità potrebbe essere realisticamente considerata solo se si accorpasse i progetti di catalogazione, informatizzazione, ecc. (e le risorse a essi connessi), relativi a più enti catalografici (ad esempio, appaltando le attività a livello di Direzione Regionale).

D’altra parte, l’opzione dell’affidamento a società, a prescindere dal vincolo di natura finanziaria che ne limita concretamente l’implementazione, è una soluzione che nel settore trova, di per sé, notevoli *resistenze*. I soggetti responsabili delle attività catalografiche, infatti, pur riconoscendo la desiderabilità del ricorso a società/cooperative

¹⁴ Tra le (poche) recenti esperienze di affidamento dei servizi di catalogazione a società/cooperative vi sono quella della Regione Emilia Romagna (2008), della Regione Marche (2009), del Comune di Roma (contratto di servizio con Zètema Progetto Cultura S.r.l., società *in house* del Comune) e della Regione Siciliana (contratto di servizio con la Beni Culturali S.p.a., società *in house* della Regione).

¹⁵ Diverse Soprintendenze, nel corso degli ultimi anni, hanno sviluppato un proprio sistema informatico per la catalogazione dei beni; la progettazione di tali sistemi è spesso avvenuta avvalendosi dei servizi di società specializzate.

¹⁶ Dall’indagine di campo è emerso, ad esempio, che un singolo ufficio catalogo ha a disposizione generalmente una dotazione di risorse molto limitata (dai 20 ai 40 mila euro all’anno) da impiegare per diverse attività dell’ufficio da acquisire mediante il ricorso all’affidamento esterno; tali cifre consentono di programmare pochi interventi l’anno, generalmente equivalenti a piccoli affidamenti di importo inferiore ai 5 mila euro.

in occasione di interventi particolarmente complessi - nella misura in cui permetterebbe di conseguire guadagni di efficienza, delegando il coordinamento e l'organizzazione dei processi produttivi ad un soggetto caratterizzato da adeguate strutture e processi organizzativi -, concordano sul fatto che, nel particolare settore della catalogazione, tale opzione non costituisca una soluzione ottimale.

Il principale motivo della diffusa ritrosia manifestata nei confronti di tale opzione è costituito dalla *perdita del controllo diretto* nei confronti dell'affidatario che, secondo i soggetti competenti, si verificherebbe in tali processi di affidamento, determinando una riduzione della qualità dei prodotti/servizi catalografici ottenuti; secondo i soggetti responsabili delle attività catalografiche, il rischio di una riduzione della capacità di controllo nei confronti dell'affidatario si paleserebbe, nello specifico, nelle seguenti fasi del processo di affidamento:

- *in fase di selezione dei collaboratori esterni*: nel caso di affidamento dei servizi di catalogazione a società, la scelta dei collaboratori - catalogatori, fotografi, informatici, ecc. -, sarebbe meno diretta rispetto al caso dell'affidamento a persone, in quanto tali soggetti verrebbero scelti, in prima istanza, dalla società/cooperativa che partecipa alla procedura di aggiudicazione; considerando, come si vedrà in seguito, il criterio "fiduciario" che viene generalmente adottato per la selezione dei collaboratori da parte degli enti catalografici, tale aspetto non viene considerato positivamente;
- *in fase di esecuzione delle attività*: esiste una diffusa diffidenza nei confronti delle società/cooperative per quanto riguarda le modalità da loro adottate per l'esecuzione delle attività (soprattutto per il rischio che non impieghino le professionalità conformi a quanto concordato con il committente); tale diffidenza, da quanto emerso dall'indagine di campo, trae origine dall'esistenza, nel settore, di alcune passate esperienze di affidamento a società, nell'ambito delle quali si sono verificati comportamenti opportunistici e non trasparenti da parte dei soggetti affidatari, che hanno portato a risultati qualitativamente non soddisfacenti¹⁷; in altri termini, le esperienze nel campo sono poche e quasi tutte negative.

Sembrerebbe, dunque, che per i soggetti responsabili delle attività catalografiche, l'opzione del ricorso a società/cooperative costituisca una soluzione che, pur potendo apportare diversi vantaggi per taluni aspetti (i guadagni di efficienza derivanti dall'organizzazione d'impresa, la possibilità di delegare il coordinamento di interventi particolarmente complessi), risulta complessivamente svantaggiosa in ragione dei fattori sopra illustrati, tutti riconducibili alla questione della perdita di controllo sulle attività e, dunque, sui risultati. Si ritiene, tuttavia, che anche nel settore della catalogazione - così come in quei settori della pubblica amministrazione in cui l'affidamento a società è ormai prassi -, la capacità di controllo dell'amministrazione nei processi di affidamento esterno

¹⁷ Da quanto emerso dall'indagine di campo, in passato vi sono state situazioni in cui le società/cooperative affidatarie dei servizi di catalogazione hanno impiegato soggetti con requisiti tecnico-professionali non conformi a quanto concordato con il committente (ad esempio, catalogatori privi di un diploma di laurea), aspetto che ha avuto effetti negativi sulla qualità di quanto prodotto.

a società, possa essere rafforzata attraverso l'adozione di appropriati meccanismi di selezione, di controllo *in itinere* e di verifica *ex post* delle attività:

- in fase di *selezione*, ad esempio, la definizione, nel bando di gara, di adeguati requisiti minimi di natura tecnico-professionale del gruppo di lavoro permetterebbe all'amministrazione, pur intervenendo indirettamente sul processo di selezione, di esercitare un maggior controllo sullo stesso e di minimizzare il rischio di avvalersi di collaboratori non appropriati allo specifico intervento;
- per quanto riguarda la fase di svolgimento *in itinere* delle attività, inoltre, la definizione, in ambito contrattuale, di meccanismi di controllo intermedio delle attività (ad esempio, la previsione di consegne/*report* intermedi cui vincolare il pagamento dei servizi), consentirebbe all'amministrazione di operare un processo continuo ed efficace di verifica delle *performance* degli affidatari.

L'affidamento esterno a singoli professionisti

Da quanto emerso sia in fase di analisi *desk*, sia in fase di indagine di campo, attualmente, l'acquisizione dall'esterno dei servizi catalografici da parte degli enti schedatori avviene prevalentemente attraverso affidamenti a **singoli professionisti**¹⁸. Le motivazioni alla base di tale fenomeno sono già state descritte in precedenza; ciò che si ritiene utile evidenziare in questa sede - analizzandone anche i motivi - è il fatto che tale modalità di affidamento, pur essendo ormai divenuta una prassi nel settore, ancora oggi, in molti casi, avviene attraverso procedure di selezione discrezionali e poco formalizzate.

Pur registrandosi importanti passi avanti rispetto al passato¹⁹, i casi in cui la selezione dei collaboratori esterni avviene attraverso procedure di evidenza pubblica - avvisi per la formazione di *liste esperti* (più frequenti) o di *graduatorie* (meno frequenti)²⁰ -, risultano ancora decisamente limitati. Più di frequente, la selezione dei collaboratori avviene mediante la valutazione comparativa dei *curricula* pervenuti all'ente (spesso si tratta di candidature spontanee), i cui criteri e parametri di valutazione generalmente non sono resi noti²¹. Si tratta di procedure di selezione nell'ambito delle quali, nel migliore dei casi,

¹⁸ Le forme contrattuali utilizzate nell'ambito degli affidamenti esterni a singoli professionisti sono: gli incarichi di consulenza a Partita Iva, i contratti per prestazione occasionale di lavoro autonomo (date le scarse risorse, questa tipologia contrattuale, prevista per incarichi di importo inferiore ai 5 mila euro, è molto utilizzata) e, in ultimo, i contratti di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.).

¹⁹ Il primo passo verso la *formalizzazione* dei processi selezione dei collaboratori esterni nel settore della catalogazione è stato effettuato dalla Regione Lazio, nelle funzioni del Centro Regionale di Documentazione, che nel 1996 diede corpo ad un avviso pubblico per la formazione di una graduatoria regionale dei catalogatori; tale esperienza costituiva la prima iniziativa, nel settore, finalizzata a definire un processo di selezione dei collaboratori esterni trasparente e fondato sulla valutazione di fattori quali i titoli di studio e le esperienze professionali dei candidati.

²⁰ Tra i casi in cui l'amministrazione ha indetto un avviso pubblico per la formazione di graduatorie - in particolare, per la selezione dei catalogatori - vi sono alcune, non recenti, esperienze regionali: quella della Regione Lazio (1996 e 2002) e quella della Regione Marche (2001 e 2002).

²¹ L'indagine di campo, in proposito, ha messo in luce che in alcune occasioni, per quanto riguarda il caso specifico della selezione dei catalogatori, è direttamente il "funzionario di zona", il quale non necessariamente

l'evidenza pubblica è garantita esclusivamente nella fase finale (*ex post*) del processo di affidamento, attraverso la pubblicazione dell'elenco degli incarichi e delle consulenze esterne attivate dall'amministrazione nel corso dell'anno.

Secondo i soggetti responsabili, la ragione principale per cui gli affidamenti a singoli professionisti avvengono, tranne eccezioni, attraverso procedure di selezione non formalizzate, risiede nelle particolari caratteristiche del settore e delle attività catalografiche, per lo svolgimento delle quali, talvolta (soprattutto per quanto riguarda l'attività di "nuova catalogazione"), sono necessarie professionalità specialistiche *ad hoc*, diverse da intervento a intervento²². In tal senso, è opinione diffusa nel settore, che la selezione dei collaboratori (soprattutto per quanto riguarda i catalogatori) difficilmente possa avvenire sulla base di criteri generali e oggettivi (ad esempio, il numero di anni di esperienza); si ritiene, piuttosto, che tale selezione debba basarsi su una valutazione maggiormente approfondita del curriculum del candidato, finalizzata all'individuazione, per ogni specifico intervento, del collaboratore "ottimale" (talvolta la scelta si basa anche sulla conoscenza della qualità effettiva di quanto prodotto dal catalogatore nel corso delle sue passate esperienze lavorative; nella selezione dei catalogatori l'elemento "fiducia" assume, pertanto, un peso decisamente rilevante).

In tal senso, per i soggetti responsabili degli affidamenti, mentre una selezione basata su criteri oggettivi, come quello degli anni di esperienza, sarebbe facilmente inquadrabile in un processo di selezione formalizzato – ad esempio costituendo due distinte liste esperti, una per i "catalogatori esperti" e una per i "catalogatori junior" –, adottare un processo di selezione formalizzato che riesca a "catturare" ulteriori elementi, quali le particolari competenze specialistiche detenute dal candidato, o il livello qualitativo effettivo dei suoi lavori precedenti, appare più difficoltoso.

E' dunque per tale motivo che, nel settore, la selezione dei collaboratori esterni attraverso meccanismi e criteri "discrezionali" è una pratica che, nel corso del tempo, è andata radicandosi; ed è anche per tale motivo che, tra le procedure formalizzate adottabili per la selezione dei collaboratori esterni, quella della formazione della *lista esperti* appare preferibile rispetto a quella delle *graduatorie*, in ragione delle sue caratteristiche meno vincolanti²³. Date le particolari caratteristiche delle attività

coincide con il direttore/responsabile dell'ufficio catalogo, a proporre i catalogatori da lui ritenuti adatti allo specifico intervento di catalogazione.

²² Nel caso della catalogazione dei beni archeologici, ad esempio, gli interventi di catalogazione possono interessare beni differenti per periodo storico di appartenenza, provenienza territoriale, materiale, ecc.; è opinione diffusa che per catalogare tali beni, debba esserci la massima coerenza tra la specializzazione del catalogatore e la particolare tipologia dei beni da catalogare; in altri termini, si ritiene che non sia sufficiente impiegare un qualsiasi archeologo (pur con esperienza nel campo della catalogazione), ma che siano necessarie competenze tecnico-scientifiche *ad hoc*, coerenti con la particolare tipologia di beni da schedare.

²³ Il meccanismo della graduatoria, obbligando l'amministrazione a seguire un ordine preciso per l'affidamento degli interventi, non permetterebbe, secondo i soggetti responsabili, di effettuare una corrispondenza ottimale tra caratteristiche dello specifico intervento e competenze specialistiche o livello di professionalità del collaboratore. Per quanto riguarda l'attività di "nuova catalogazione", ad esempio, il meccanismo delle graduatorie non consentirebbe all'amministrazione di affidare i "pacchetti" di schede maggiormente

catalografiche, dunque, l'individuazione del "collaboratore ottimale", secondo l'opinione dei soggetti competenti, sembrerebbe non poter derivare da un processo di selezione formalizzato.

In proposito, tuttavia, si ritiene opportuno effettuare le seguenti considerazioni:

- in primo luogo, non tutte le attività del processo produttivo catalografico presentano le stesse caratteristiche (e le connesse problematiche legate alla selezione) dell'attività di "nuova catalogazione"; non tutte, infatti, richiedono l'individuazione di collaboratori *ad hoc* per ogni singolo intervento (si pensi, ad esempio, alle attività di informatizzazione, revisione e aggiornamento, georeferenziazione); in relazione a tali attività, dunque, la mancata adozione di procedure di selezione formalizzate non appare del tutto giustificata;
- in secondo luogo, anche per quanto riguarda l'attività di "nuova catalogazione", le problematiche illustrate connesse alla selezione dei collaboratori esterni non sono del tutto incompatibili con l'adozione di processi di selezione formalizzati; l'esigenza di valutare in maniera approfondita le caratteristiche e le competenze dei potenziali collaboratori non esclude che vi sia la possibilità di adottare processi di selezione trasparenti e, allo stesso tempo, efficaci quanto quelli maggiormente discrezionali; per "catturare" il complesso dei fattori rilevanti ai fini della una scelta efficace dei collaboratori, si potrebbe infatti delineare un processo di selezione formale (lista esperti o graduatoria) che preveda un *set* articolato e ponderato di elementi di valutazione, comprendente, oltre a fattori oggettivi (quali il numero di anni di esperienza), alcuni fattori qualitativi (ad esempio, le eventuali pubblicazioni prodotte) considerati rilevanti ai fini della selezione²⁴.

E' opportuno sottolineare, in conclusione, come la questione della definizione dei criteri e delle procedure per la selezione dei collaboratori esterni costituisca un tema cruciale da cui dipendono il buon funzionamento e l'efficacia di entrambe le declinazioni dell'affidamento esterno (a singoli professionisti e a società). Si tratta peraltro di un aspetto che, nell'ottica di una progressiva formalizzazione dei processi di affidamento esterno nel settore catalografico, orientata a conferire agli stessi maggiore trasparenza ed efficacia, appare di fondamentale importanza. A questo tema è dedicato uno specifico approfondimento nell'ultimo capitolo del presente studio.

complessi ai catalogatori migliori o, semplicemente, i "pacchetti" di una specifica tipologia di beni ai catalogatori maggiormente esperti in tale tipologia.

²⁴ Per quanto riguarda le competenze specialistiche dei catalogatori, la procedura di selezione potrebbe inoltre prevedere, all'interno dello stesso ambito disciplinare (archeologia, architettura, antropologia, ecc.), delle "sotto-categorie", delineate sulla base delle esigenze dell'ente, in cui distinguere i candidati in funzione delle rispettive specializzazioni (ad esempio, nell'ambito dei beni archeologici, le categorie potrebbe differenziarsi in funzione dello specifico periodo di specializzazione dei candidati).

3. LE ATTIVITÀ CATALOGRAFICHE ESTERNALIZZABILI: CONTENUTI, PROCESSI, SOGGETTI

Posto che la scelta delle attività catalografiche da affidare a soggetti esterni può differenziarsi in funzione degli obiettivi perseguiti e delle esigenze specifiche di ciascun ente catalografico (eventuale necessità di colmare carenze professionali interne, necessità di delegare attività complesse, ecc.), è possibile individuare, anche alla luce dei risultati emersi dell'indagine di campo, le attività del processo produttivo catalografico che possono essere oggetto di affidamento esterno e quelle che sono certamente da considerarsi escluse da tale possibilità.

Tra le quattro macro-funzioni del processo produttivo degli uffici catalogo individuate nel Capitolo 1, le attività che sono certamente da mantenere interne all'amministrazione sono quelle afferenti alla *funzione di programmazione e coordinamento* e alla *funzione amministrativa*, trattandosi – in special modo la prima - di funzioni strategiche e cruciali dell'amministrazione. Un'ulteriore attività che si considera prettamente interna è quella della “gestione e cura degli archivi”, la quale, da quanto emerso dall'indagine di campo, è generalmente svolta da funzionari interni dell'ufficio catalogo, mentre il ricorso a collaboratori esterni viene effettuato esclusivamente in occasione di interventi straordinari di riordino degli archivi. Per quanto riguarda questa attività, dunque, l'affidamento esterno, pur non essendo escluso in via assoluta, non costituisce né un'esigenza né una prassi diffusa.

Le attività del processo produttivo degli uffici catalogo che possono essere (e che generalmente sono) oggetto di affidamento esterno - e in relazione alle quali si è focalizzata l'analisi condotta nel presente lavoro - si individuano, pertanto, tra quelle afferenti alla *funzione di produzione catalografica* e alla *funzione di gestione dei sistemi informatici e di archiviazione dei dati*; tali attività sono:

- la nuova catalogazione;
- l'informatizzazione del nuovo e/o del pregresso;
- la revisione e l'aggiornamento delle schede;
- la georeferenziazione dei beni;
- l'aggiornamento della banca dati *Authority File*;
- la produzione degli allegati²⁵;
- le attività afferenti alla produzione fotografica (produzione foto, numerazione foto, scansione foto non digitali, ecc.);
- le attività relative all'ambito della progettazione e gestione dei sistemi informatici (cura dell'Hardware catalografico e dei pacchetti Sw in uso, cura della rete interna ed esterna, progettazione del sistema-utente, ecc.).

Come detto, gli obiettivi perseguiti dall'ente attraverso l'affidamento esterno di tali attività, dal punto di vista economico-finanziario sono, in primo luogo, quello della

²⁵ Vedi nota n. 12.

riduzione dei costi - conseguibile attraverso l'adozione di meccanismi di organizzazione delle attività in grado di generare guadagni di efficienza (è il caso del ricorso a società/cooperative) - e, in secondo luogo, quello dalla *flessibilizzazione* della struttura organizzativa dell'ente. L'acquisizione dei servizi catalografici da soggetti esterni risponde inoltre alla necessità, da parte del singolo ufficio catalogo, di *colmare l'eventuale carenza delle risorse umane* di cui è dotato; tale carenza, in particolare, può manifestarsi in termini di insufficienza quali-quantitativa, ovvero in termini di assenza vera e propria, a seconda della specifica attività considerata e delle competenze necessarie per il suo svolgimento (tabella 3.1).

Per quanto riguarda l'attività di **nuova catalogazione**, ad esempio, l'esigenza di ricorrere a collaboratori esterni sembra derivare, più che dall'assenza, all'interno degli uffici catalogo, delle competenze tecnico-scientifiche necessarie per lo svolgimento di tale attività (in genere, i funzionari degli uffici catalogo sono quasi sempre, a seconda dei casi, archeologi, architetti, antropologi, storici dell'arte, ecc.), da un'*insufficienza quantitativa* delle stesse²⁶.

Per quanto riguarda le attività di **progettazione e gestione dei sistemi informatici**, nella gran parte dei casi, l'affidamento esterno è finalizzato ad acquisire le competenze specialistiche necessarie per lo svolgimento di tali attività (quelle informatiche), le quali sono spesso *assenti* all'interno degli uffici catalogo²⁷. Lo stesso può dirsi in riferimento alle attività afferenti all'ambito della **produzione fotografica**: quella del fotografo è infatti una figura professionale che sta progressivamente scomparendo dagli organici degli enti catalografici.

In riferimento alle restanti attività (**informatizzazione, revisione e aggiornamento, aggiornamento della banca dati Authority File, produzione allegati e georeferenziazione**), l'affidamento esterno sembra sia prevalentemente finalizzato a concentrare le risorse interne sulle attività del processo produttivo catalografico maggiormente importanti (come la programmazione, il coordinamento e la verifica delle attività), scongiurando, al contempo, la sospensione delle sopraelencate attività.

Nei paragrafi che seguono, le attività del processo produttivo catalografico individuate come esternalizzabili sono analizzate in maniera approfondita per quanto riguarda contenuti, modalità di intervento e professionalità necessarie, anche in virtù di quanto emerso dall'indagine di campo. In particolare, per ogni attività si analizzano i seguenti aspetti:

²⁶ L'esigenza di acquisire risorse esterne per l'attività di "nuova catalogazione" può inoltre derivare dalla necessità di avvalersi, per particolari progetti di catalogazione, di consulenze di elevato livello scientifico che richiedono competenze specialistiche non presenti all'interno dell'ufficio catalogo. Si tratta, in questo caso, di una sorta di *insufficienza qualitativa* delle risorse interne: le competenze necessarie ci sono, ma non raggiungono il grado di specializzazione necessario per lo specifico intervento.

²⁷ L'assenza di figure professionali specializzate in progettazione e gestione dei sistemi informatici è un fenomeno che interessa la quasi totalità degli enti catalografici.

- **contenuti dell'attività:** si tratta di definire quali sono i principali compiti previsti dalla specifica attività e quali sono le modalità con cui si essa si esplica, anche dal punto di vista del rapporto committente/incaricato (come avviene il coordinamento delle attività e la verifica dell'output da parte del committente, qual è il grado di autonomia dell'incaricato, ecc.);
- **professionalità/competenze necessarie:** per ciascuna delle attività analizzate, si individuano le caratteristiche dei profili professionali necessari per il loro svolgimento (titoli di studio, esperienza, competenze specialistiche, ecc.)²⁸.

Tabella 3.1 – Le attività catalografiche esternalizzabili: motivazioni alla base dell'affidamento esterni e obiettivi perseguiti

Funzione	Attività	Motivazione alla base dell'affidamento esterno in riferimento alla dotazione di risorse umane dell'ufficio catalogo	Obiettivi perseguiti attraverso l'affidamento esterno dell'attività
Produzione catalografica	<i>Nuova catalogazione</i>	Insufficienza quali-quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantire lo svolgimento delle attività ▪ Acquisizione di particolari competenze specialistiche
	<i>Informatizzazione</i>		
	<i>Revisione e aggiornamento</i>		
	<i>Georeferenziazione</i>	Insufficienza quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentrare risorse interne su attività più importanti ▪ Garantire lo svolgimento delle attività
	<i>Aggiornamento banca dati Authority File</i>		
	<i>Produzione allegati</i>		
	<i>Produzione fotografica</i>	Insufficienza quantitativa/assenza vera e propria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantire lo svolgimento delle attività ▪ Acquisire le competenze necessarie
Gestione dei sistemi informatici e di archiviazione dei dati	<i>Progettazione e gestione dei sistemi informatici</i>	Assenza vera e propria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquisire le competenze necessarie

Fonte: elaborazione ECCOM

²⁸ Tale aspetto è oggetto di uno specifico approfondimento nell'ultimo capitolo del presente studio.

3.1 NUOVA CATALOGAZIONE

Contenuti dell'attività

In termini generali, il processo di lavoro relativo all'attività di “nuova catalogazione” si sostanzia in tre principali macro-attività comuni a tutte le diverse tipologie di schede di catalogo²⁹:

1. **ricerca**: visione del bene, raccolta del materiale necessario all'analisi del bene, ricerca bibliografica e/o archivistica, ecc.;
2. **elaborazione**: sistematizzazione del materiale reperito in fase di ricerca e compilazione delle schede (e delle eventuali connesse schede *Authority File*);
3. **informatizzazione**³⁰: inserimento delle schede nel sistema informatico di catalogazione dell'ente, collegamento schede-allegati, *editing* di eventuali allegati, ecc.

L'attività di “nuova catalogazione”, soprattutto per quanto riguarda la produzione di schede di elevato livello di approfondimento (“catalogo” o “precatalogo”), può prevedere che il catalogatore svolga attività parallele alla schedatura vera e propria dei beni: ad esempio, l'*editing* degli allegati eventualmente prodotti da altri soggetti a corredo delle schede di catalogo, il collegamento schede-allegati nel sistema informatico di catalogazione, la produzione degli allegati stessi (materiale video, disegni, rilievi, ecc.), la georeferenziazione dei beni, ecc.

Non di rado ai catalogatori esterni fa capo anche la realizzazione delle cd. *campagne fotografiche preliminari* funzionali alla definizione del progetto di catalogazione (più raramente, la campagna fotografica preliminare è effettuata direttamente dai funzionari dell'ente schedatore committente, in fase di programmazione degli interventi).

Le macro-attività previste per la produzione di nuove schede di catalogo presentano caratteristiche e problematiche differenti in funzione dei seguenti aspetti:

- l'*ambito disciplinare dei beni* oggetto di schedatura e la specifica *tipologia di scheda* da produrre;
- il *grado di approfondimento della schedatura*: per la produzione di schede di livello “inventariale”, ad esempio, il processo di lavoro si riduce notevolmente in ragione del minor approfondimento richiesto in fase di ricerca e analisi del bene (per le schede inventariali non è necessario effettuare una ricerca bibliografica o di archivio), cui corrisponde una maggiore snellezza delle stesse attività di “elaborazione” e “informatizzazione”; il processo di lavoro relativo alla produzione di schede di livello “precatalogo”, invece, pur comportando un minor impegno rispetto a livello

²⁹ Per un approfondimento circa i “mansionari” relativi alla produzione delle varie tipologie di schede di catalogo si veda lo studio “Indagine sulla produzione e sui prezzi della catalogazione in Italia”.

³⁰ Di norma, l'attività di informatizzazione è effettuata dal catalogatore stesso, contestualmente alla fase di schedatura dei beni. Non si esclude, tuttavia, la possibilità che l'informatizzazione del “nuovo” venga effettuata da soggetti diversi dai catalogatori (par. 3.2).

“catalogo”, prevede un grado di approfondimento, in fase di ricerca e analisi del bene, comunque elevato;

- il *grado di complessità dei beni* da schedare e il *contesto* in cui essi sono collocati (sul campo/in museo): la complessità del processo di schedatura è certamente variabile caso per caso, in funzione delle caratteristiche dei beni che compongono lo specifico “pacchetto” oggetto di affidamento, sia in termini unitari (complessità del singolo bene in termini di rarità, importanza, ecc.) che complessivi (omogeneità/disomogeneità dei beni compresi nel pacchetto); il processo di lavoro è inoltre influenzato dalla particolare collocazione dei beni (nel caso della catalogazione di beni non musealizzati, ad esempio, il processo di lavoro può complicarsi per fattori quali l’eventuale dispersione dei beni sul territorio, l’inaccessibilità dei beni, ecc.).

Il processo di catalogazione dei beni, soprattutto per quanto riguarda la macro-attività “ricerca”, può richiedere che il catalogatore effettui dei sopralluoghi (ad es., recarsi presso il museo/luogo dove il bene è collocato per visionarlo, recarsi presso biblioteche, archivi, soprintendenze per reperire il materiale necessario per l’analisi del bene, recarsi presso l’amministrazione committente per l’inserimento delle schede nel relativo sistema informativo, ecc.), il cui numero può variare in funzione dei fattori di cui sopra e, in particolare, in funzione della tipologia di scheda³¹ da produrre, della localizzazione/dispersione/accessibilità dei beni e della loro complessità.

In generale, il rapporto tra il committente (ente catalogafico) e il catalogatore esterno (ci si riferisce ai casi, maggiormente frequenti, di affidamento a singoli professionisti) prevede l’assegnazione, da parte del primo, di un “pacchetto” di beni da schedare, individuati sulla base di un preciso progetto di catalogazione; il catalogatore svolge poi le sue attività in maniera autonoma, servendosi di propria strumentazione (*pc*, macchina fotografica, strumenti di misurazione, ecc.) e operando prevalentemente sul territorio (se si tratta di beni mobili non musealizzati o di beni immobili) o nelle strutture museali ove i beni da catalogare sono conservati. Gran parte del processo di lavoro del catalogatore si svolge, pertanto, al di fuori della sede dell’ente committente, ad eccezione degli eventuali momenti di verifica (anche intermedia) delle attività o della fase di informatizzazione delle schede (qualora l’accesso al sistema informatico di catalogazione dell’ente fosse effettuabile esclusivamente presso la sede del committente). Per consentire l’ottimale svolgimento delle attività del catalogatore, l’ente committente può svolgere un ruolo da intermediario nei casi in cui la schedatura dei beni richieda particolari autorizzazioni o contatti con i soggetti responsabili della custodia degli stessi (ad es., per organizzare sopralluoghi presso beni chiusi al pubblico). Il rapporto committente/catalogatore si conclude con la consegna delle schede di catalogo da esso prodotte, eventualmente modificabili o integrabili sulla base dell’esito della verifica effettuata dal committente.

Si segnala, in ultimo, che nell’ambito della qui descritta attività di “nuova catalogazione” si comprende l’attività di *coordinamento delle campagne di catalogazione*, che talvolta viene

³¹ Come noto, la catalogazione di alcune particolari tipologie di beni (ad esempio, i beni demotnoantropologici materiali/immateriali) può prevedere un’attività sul campo anche piuttosto intensa.

affidata a soggetti esterni all'amministrazione e che si sostanzia nell'organizzazione e nella supervisione scientifica delle attività del gruppo di lavoro (catalogatori, fotografi, ecc.) impiegato in una specifica campagna di catalogazione. La figura del coordinatore è generalmente prevista nei casi di affidamento delle attività ad una società/cooperativa, ma può riguardare anche i casi di affidamento delle attività a singoli professionisti, nella misura in cui essa sostituisce (o rafforza) l'amministrazione nei suoi compiti di coordinamento e supervisione delle attività.

Professionalità/competenze necessarie

Come noto, l'attività di "nuova catalogazione", esplicandosi nell'analisi, talvolta anche piuttosto approfondita, di beni culturali di vario tipo (architettonici, archeologici, storico-artistici, demotnoantropologici, ecc.), richiede la presenza di elevate competenze di natura tecnico-scientifica.

Gli interventi di catalogazione, tuttavia, possono presentare differenti gradi di complessità e, dunque, richiedere l'impiego di catalogatori con competenze e livelli di esperienza diversi. Un primo fattore che permette di effettuare distinzioni in tal senso è certamente il grado di approfondimento previsto per le schede di catalogo che devono essere prodotte ("inventariale", "precatalogo" o "catalogo"), il quale, come anticipato, si traduce in differenti gradi di complessità del processo di lavoro del catalogatore. Gli altri fattori dai quali può dipendere il livello di professionalità necessario per lo svolgimento di questa specifica attività sono, come già anticipato, la complessità intrinseca dei beni, il grado di omogeneità/disomogeneità dei beni facenti parte del "pacchetto" da produrre, ecc.

A prescindere dal livello di approfondimento delle schede da produrre o dal grado di complessità dei particolari beni da catalogare, l'attività di "nuova catalogazione" richiede il possesso dei seguenti ineludibili requisiti generali:

- *istruzione universitaria* (laurea vecchio ordinamento, specialistica o magistrale) *coerente* con l'ambito disciplinare dei beni oggetto di schedatura (ad es., laurea in architettura per i beni architettonici, laurea in archeologia per i beni archeologici, ecc.);
- *competenze informatiche* (anche in termini di conoscenza dei sistemi informatici di catalogazione).

Come emerso dall'indagine di campo, a seconda del grado di complessità dell'intervento di catalogazione (in termini di livello di approfondimento della schede), i soggetti responsabili delle attività catalografiche, nell'individuare quali siano i requisiti minimi che devono essere soddisfatti dai catalogatori esterni per svolgere l'attività di schedatura dei beni, concordano nel distinguere tra il caso della produzione di schede di livello "inventariale" e quello relativo alla produzione di schede di livello superiore ("catalogo" o "precatalogo").

Nello specifico, per la produzione di schede "inventariali", i requisiti minimi che il collaboratore deve soddisfare sono quelli generali sopra indicati: l'aver conseguito una

laurea di massimo livello coerente con l'ambito disciplinare dei beni oggetto di schedatura ed essere in possesso di competenze informatiche, sia generali che specifiche (sistemi informatici di catalogazione). Le schede "inventariali", in tal senso, possono essere prodotte anche da un catalogatore che non possiede una rilevante esperienza lavorativa nel campo della catalogazione (o che non ne possiede affatto); non è inoltre necessario che il catalogatore sia un soggetto specializzato nella particolare tipologia dei beni da schedare (come detto, per il livello inventariale non è richiesta un'attività di analisi e ricerca approfondita).

Per la produzione di schede di livello "catalogo" (o "precatalogo"), invece, oltre ai requisiti sopra citati riguardanti l'istruzione universitaria e il possesso di competenze informatiche, il catalogatore deve soddisfare i seguenti requisiti:

- avere effettuato *esperienze lavorative attinenti* (nel campo della "nuova catalogazione"): per svolgere l'attività di catalogazione di livello "catalogo" e "precatalogo" è necessario che il catalogatore abbia già effettuato significative e analoghe esperienze lavorative, il cui valore dev'essere adeguato al livello di complessità e di importanza dello specifico intervento³²;
- possedere una *specializzazione professionale coerente* con la particolare tipologia dei beni oggetto di schedatura (periodo storico di appartenenza, ambito territoriale di provenienza, materiale, ecc.): con il termine "specializzazione professionale" ci si riferisce alla competenze specifiche che il soggetto ha sviluppato in riferimento ad una particolare tipologia di beni afferente al proprio ambito disciplinare³³, le quali possono derivare dal *percorso universitario* effettuato, da corsi di *formazione professionale* specifici o dalle *esperienze lavorative* pregresse del soggetto; in questo senso, i soggetti responsabili delle attività catalografiche ritengono che, per la produzione di schede di catalogo di elevato livello di approfondimento, la specializzazione del catalogatore debba collimare con la specifica tipologia dei beni da schedare³⁴.

Ulteriori competenze vengono, infine, richieste per il ruolo di *coordinatore delle campagne di catalogazione*, attività generalmente svolta da soggetti con elevate esperienze nel campo della catalogazione: oltre ai requisiti sopraelencati relativi ai catalogatori di schede di elevato livello di approfondimento (istruzione universitaria coerente, competenze informatiche, esperienze lavorative attinenti, specializzazione coerente con i beni oggetto di schedatura), per svolgere tale attività è richiesto che il collaboratore abbia effettuato esperienze lavorative in posizione di coordinamento di gruppi di lavoro.

³² Da quanto emerso dall'indagine di campo, obiettivo dei soggetti responsabili delle attività, in genere, è quello di selezionare i catalogatori con la massima esperienza sul mercato, qualunque sia il grado di complessità dello specifico intervento di catalogazione da realizzare.

³³ Ad esempio, un archeologo può essere specializzato in archeologica preistorica, uno storico dell'arte può essere specializzato in un particolare periodo storico o in una particolare corrente artistica, e così via.

³⁴ Per la catalogazione di beni archeologici preistorici, ad esempio, è necessario che il catalogatore sia un archeologo specializzato in tale tipologia di beni.

3.2 INFORMATIZZAZIONE

Contenuti dell'attività

L'attività di "informatizzazione" consiste nell'introduzione, nello specifico sistema informatico di catalogazione adottato dall'amministrazione³⁵, dei dati e delle informazioni presenti nelle schede di catalogo prodotte; il processo di informatizzazione delle schede può, inoltre, prevedere che il collaboratore effettui anche l'*editing* degli eventuali allegati ad esse connessi, il collegamento schede/allegati e, qualora la specifica tipologia di scheda lo prevedesse, l'aggiornamento della banca dati *Authority File*.

Come anticipato, l'attività di informatizzazione, il più delle volte, viene svolta dai catalogatori stessi a conclusione delle attività di ricerca e analisi dei beni ed elaborazione delle schede (in tal senso, talvolta, tale attività è parte integrante del processo di lavoro relativi all'attività di "nuova catalogazione"); ciò non esclude, tuttavia, che l'attività di informatizzazione venga svolta da un soggetto diverso dal catalogatore anche in ambito di campagne di catalogazione in essere (*informatizzazione del nuovo*).

Più di frequente, oggetto degli interventi di informatizzazione è il patrimonio catalografico dell'ente prodotto meno di recente e conservato in formato cartaceo, il quale viene digitalizzato allo scopo di migliorarne sia le modalità di conservazione che la valorizzazione (*informatizzazione del pregresso*).

L'attività di informatizzazione può, dunque, essere oggetto di interventi a sé stanti, slegati dall'attività di "nuova catalogazione" ed è per tale motivo che nel presente lavoro si è ritenuto opportuno prenderla in considerazione isolatamente.

In riferimento alle modalità di intervento, come nel caso dell'attività di "nuova catalogazione", l'attività di informatizzazione prevede che al collaboratore venga affidato, dall'ente committente, un "pacchetto" composto da un ammontare preciso di schede di catalogo da informatizzare. A differenza di quanto previsto per l'attività di "nuova catalogazione", però, nella gran parte dei casi, i collaboratori impiegati nell'attività di informatizzazione devono necessariamente svolgere il loro lavoro presso la sede dell'amministrazione committente, ad eccezione dei casi (ancora limitati) in cui al sistema informatico di catalogazione adottato dall'amministrazione è possibile accedervi anche da *pc* esterni.

Anche in riferimento all'attività di informatizzazione, così come nel caso della "nuova catalogazione", può essere prevista, soprattutto nel caso di interventi piuttosto consistenti che richiedono l'impiego di più soggetti, la presenza di un collaboratore esterno avente il ruolo di *coordinatore* delle attività.

³⁵ Come noto, nel corso degli anni, i vari enti preposti alla catalogazione statale, così come le amministrazioni regionali, hanno sviluppato differenti sistemi informativi per la catalogazione dei beni culturali.

Professionalità/competenze necessarie

L'attività di informatizzazione, rispetto a quella di catalogazione vera e propria, si caratterizza certamente per una minore complessità, non richiedendo che vengano effettuate le attività di ricerca e analisi previste nel processo di schedatura dei beni (come nel caso degli interventi di catalogazione che danno luogo a schede di livello "catalogo" o "precatalogo"). Tuttavia, da quanto emerso sia dall'indagine di campo, sia in fase di analisi *desk*, anche per lo svolgimento di tale attività è necessario che i collaboratori siano in possesso dei seguenti requisiti generali:

- *istruzione universitaria* (laurea vecchio ordinamento, specialistica, magistrale) *coerente* con l'ambito disciplinare dei beni cui le schede da informatizzare si riferiscono (ad es., laurea in architettura per i beni architettonici, laurea in archeologia per i beni archeologici, ecc.);
- *competenze informatiche* (anche, e soprattutto, in termini di conoscenza dei sistemi informatici di catalogazione).

Non costituiscono, viceversa, requisiti necessari per lo svolgimento dell'attività di informatizzazione né il possesso di rilevanti esperienze lavorative attinenti (l'informatizzazione, in tal senso, viene considerata come un'opportunità di ingresso nel settore della catalogazione per i soggetti neolaureati), né il possesso di competenze specialistiche coerenti con la specifica tipologia di beni oggetto delle schede di catalogo da informatizzare (essendo i beni già schedati e non dovendosi effettuare alcuna analisi dei beni, non è necessario che il collaboratore incaricato dell'informatizzazione della scheda sia particolarmente esperto di tale tipologia di beni).

In riferimento alle competenze che devono essere detenute per lo svolgimento dell'attività di *coordinamento delle campagne di informatizzazione* si rimanda a quanto indicato per la figura del coordinatore delle campagne di catalogazione; pur essendo l'informatizzazione un'attività meno complessa da punto di vista tecnico-scientifico, il ruolo di coordinatore presuppone, in ogni caso, la presenza di elevate esperienze nel campo della catalogazione in generale, nonché il possesso di competenze di natura organizzativa, come quanto previsto per il coordinamento degli interventi di catalogazione.

3.3 REVISIONE E AGGIORNAMENTO

Contenuti dell'attività

L'attività di revisione e aggiornamento delle schede di catalogo consiste nell'effettuare modifiche, correzioni o integrazioni sul patrimonio catalografico esistente; tale attività può essere, inoltre, finalizzata al "completamento" della scheda di catalogo, e cioè ad elevarne il grado di approfondimento (ad es., dal livello "precatalogo" al livello "catalogo"). A monte degli interventi di revisione e aggiornamento delle schede di

catalogo vi è, dunque, una fase di verifica preliminare sul patrimonio catalografico esistente, condotta dall'ente catalografico responsabile e finalizzata ad individuare eventuali errori, carenze, o la necessità di effettuare un aggiornamento dei contenuti delle schede di catalogo conservate.

Gli interventi di revisione e aggiornamento delle schede di catalogo possono presentare gradi di complessità differenti; in alcuni casi, ad esempio, potrebbe essere necessario che il collaboratore effettui attività di ricerca bibliografica finalizzata ad integrare i contenuti della scheda esistente (in questi casi, l'attività di revisione e aggiornamento è, per certi versi, assimilabile a quella di catalogazione vera e propria); in altri casi, al contrario, la revisione o l'aggiornamento delle schede può limitarsi a piccoli interventi relativi ad alcuni specifici campi delle schede, che non richiedono lo svolgimento di analisi o ricerche particolarmente impegnative (in questi casi, l'attività di revisione e aggiornamento presenta la stessa complessità dell'attività di informatizzazione; non di rado, tra l'altro, le due attività - revisione e informatizzazione - vengono effettuate, contestualmente, dallo stesso soggetto).

Le modalità di intervento relative all'attività qui analizzata sono le medesime indicate per le attività di nuova catalogazione o di informatizzazione, a seconda che si tratti di interventi analoghi a l'una o all'altra attività.

Professionalità/competenze necessarie

L'attività in analisi, come detto, può presentare diversi livelli di complessità cui, di conseguenza, corrispondono differenti requisiti tecnico-professionali dei soggetti cui tali attività possono essere affidate.

Nello specifico, nei casi in cui l'attività di revisione e aggiornamento delle schede preveda un'attività scientifica impegnativa, le competenze che il collaboratore deve detenere sono le medesime indicate in riferimento all'attività di produzione di nuove schede di catalogo di elevato livello di approfondimento ("catalogo" o "precatalogo") e in particolare:

- *istruzione universitaria* (laurea vecchio ordinamento, specialistica o magistrale) *coerente* con l'ambito disciplinare dei beni cui le schede da revisionare o da aggiornare si riferiscono (ad es., laurea in architettura per i beni architettonici, laurea in archeologia per i beni archeologici, ecc.);
- *competenze informatiche* (anche in termini di conoscenza dei sistemi informatici di catalogazione);
- *esperienze lavorative attinenti* (nel campo della "nuova catalogazione");
- *specializzazione professionale* coerente con la particolare tipologia dei beni cui le schede da revisionare o da aggiornare si riferiscono.

Viceversa, per gli interventi di revisione e aggiornamento delle schede meno "invasivi" sono sufficienti i requisiti tecnico-professionali indicati in riferimento all'attività di informatizzazione delle schede (o per l'attività di produzione di nuove schede di catalogo di livello "inventariale"); tali requisiti sono:

- *istruzione universitaria* (laurea vecchio ordinamento, specialistica, magistrale) *coerente* con l'ambito disciplinare dei beni cui le schede da revisionare o da aggiornare si riferiscono;
- *competenze informatiche* (anche in termini di conoscenza dei sistemi informatici di catalogazione).

3.4 PRODUZIONE ALLEGATI

Contenuti dell'attività

Il processo di catalogazione dei beni, in molti casi, prevede che la documentazione testuale dei beni (scheda di catalogo) venga corredata da una serie di allegati documentali, variabili a seconda della tipologia dei beni da schedare (archeologici, architettonici, storico-artistici, demoetnoantropologici, ecc.). La documentazione relativa ai beni oggetto di catalogazione, in particolare, può comprendere, oltre alla fotografia del bene (aspetto per il quale si rimanda al paragrafo successivo), allegati quali documentazione audio/visiva (soprattutto nel caso delle schede di beni demoetnoantropologici), rilievi, disegni, schizzi, mappe, planimetrie, ecc.

Come già accennato, il compito di reperire o produrre tali allegati, molto spesso, è assegnato direttamente ai catalogatori e avviene contestualmente alla fase di schedatura dei beni; la produzione di tali allegati, in questi casi, si considera parte integrante del processo di produzione relativo all'attività di "nuova catalogazione".

Per converso, possono verificarsi casi in cui la sola attività di produzione degli allegati (ad esempio, la realizzazione di un certo numero di rilievi) diviene oggetto di specifici affidamenti, motivo per cui si è ritenuto opportuno prendere in considerazione tale attività in maniera isolata.

Professionalità/competenze necessarie

Le professionalità necessarie per la produzione degli allegati alle schede di catalogo, ad eccezione delle foto, coincidono essenzialmente con quelle necessarie per la schedatura dei beni ("nuova catalogazione") e, come per quest'ultima attività, variano in funzione dello specifico ambito disciplinare dei beni oggetto di schedatura (architettonici, demoetnoantropologici, ecc.). I requisiti necessari per lo svolgimento di tale attività sono pertanto i medesimi indicati nel paragrafo relativo all'attività di "nuova catalogazione", al quale si rimanda. Come nel caso della "nuova catalogazione", verranno impiegati catalogatori con maggiore o minore esperienze a seconda della complessità dello specifico intervento e, dunque, della complessità dei connessi allegati documentali.

3.5 PRODUZIONE FOTOGRAFICA

Contenuti dell'attività

Il processo di catalogazione dei beni culturali richiede che, affianco all'elaborazione della documentazione testuale relativa ai beni oggetto di catalogazione (le schede di catalogo), venga prodotta la documentazione fotografica dei beni stessi; scopo delle attività di produzione fotografica è quello di rendere completo il processo di catalogazione del bene, associando ad esso e al complesso delle informazioni raccolte e sistematizzate nella scheda di catalogo, un'informazione aggiuntiva costituita dalla sua immagine fotografica³⁶. Tra le attività afferenti all'ambito della produzione fotografica, oltre alla produzione vera e propria delle fotografie dei beni, vi rientrano ulteriori attività connesse al processo di produzione catalografica (la numerazione, l'ordinamento e l'inventariazione delle foto, la stampa delle foto digitali, la scannerizzazione di immagini non digitali, ecc.)³⁷.

La figura professionale del fotografo può dunque essere coinvolta sia in occasione di campagne di catalogazione in essere (il fotografo, in questo caso, viene affiancato ai catalogatori che, molto spesso, ne coordinano le attività sulla base delle necessità emergenti nel processo di schedatura dei beni), sia per effettuare interventi che interessano la documentazione fotografica presente nel catalogo dell'amministrazione (digitalizzazione foto, ecc.). Si tratta dunque di un'attività che può svolgersi sia sul campo (sul territorio e/o presso le strutture museali ove i beni da fotografare sono custoditi), sia presso la sede dell'ente catalografico committente.

Professionalità/competenze necessarie

Per lo svolgimento delle attività afferenti all'ambito della "produzione fotografica", è richiesta la presenza di un fotografo professionista che, nello specifico, sia in possesso dei seguenti requisiti:

- *formazione professionale attinente*: partecipazione a corsi di formazione professionale attinenti al campo della fotografia in generale³⁸;
- *esperienze lavorative attinenti*: esperienze nell'ambito delle attività di "produzione fotografica" a servizio di enti e istituzioni competenti in materia di catalogazione (standard di normativa ICCD);

³⁶ A differenza delle altre tipologie di allegato, per la produzione delle quali vengono impiegate figure professionali analoghe ai catalogatori (architetto, antropologo, archeologo, ecc.), l'attività di produzione fotografica è affidata ad una specifica figura professionale (il fotografo professionista) e da sempre luogo ad specifici affidamenti esterni; per tale motivo tale attività è stata separata dalla generica attività di produzione degli allegati.

³⁷ Il collegamento tra la scheda di catalogo e l'entità multimediale costituita dalla fotografia del bene, viene generalmente effettuato da un soggetto diverso dal fotografo (in genere il catalogatore).

³⁸ Costituisce un fattore qualificante l'eventuale partecipazione a corsi di formazione professionale specifici nel campo della fotografia di beni culturali.

- *competenze informatiche* (anche in termini di conoscenza dei sistemi informatici di catalogazione).

Per quanto riguarda l'ambito dell'*istruzione*, in riferimento a tale specifica figura professionale non è richiesto il possesso di un diploma di laurea, ma si considera sufficiente il possesso di un diploma di scuola superiore.

3.6 AGGIORNAMENTO BANCA DATI AUTHORITY FILE

Contenuti dell'attività

Parallelamente all'attività di catalogazione dei beni e, dunque, all'elaborazione delle relative schede di catalogo, il processo produttivo catalografico prevede che venga alimentata la banca dati relativa ai cosiddetti *Authority File*.

Gli *Authority File* sono archivi controllati che riguardano "entità" (gli autori, la bibliografia, ecc.) che sono in stretta relazione con i beni culturali oggetto di catalogazione; le informazioni relative a tali entità vengono registrate in apposite schede (le quattro tipologie di schede *Authority File* sono: la scheda AUT - Autore, la scheda BIB - Bibliografia, la scheda DSC - Scavo e la scheda RCG - Ricognizione), che presentano una struttura e regole di compilazione analoghe a quelle delle schede di catalogo vere e proprie e che vanno ad alimentare delle banche dati auto-consistenti (banca-dati degli autori, della bibliografia, ecc.), parallele e interrelate con quella principale costituita dal catalogo del patrimonio culturale. Finalità principali della costituzione delle banche dati *Authority File* è quella di fornire un utile supporto per la standardizzazione dei dati catalografici, e di facilitare il funzionamento e l'utilizzo del catalogo principale.

Non di rado, l'elaborazione delle schede *Authority File* e il riversamento delle stesse nelle apposite banche dati, vengono effettuati direttamente dal collaboratore incaricato della catalogazione dei beni. Tuttavia, da quanto emerso dall'indagine di campo, vi sono anche casi in cui l'attività di aggiornamento della banca dati *Authority File* diviene oggetto di specifico affidamento ad un collaboratore esterno diverso dai catalogatori, il quale svolge il compito specifico di alimentare, una volta ricevuti i dati dai catalogatori, la banca dati degli *Authority File* connessi ai beni da loro catalogati. Poiché tale attività può dar vita a processi di affidamento a sé stanti, nel presente lavoro si è ritenuto opportuno isolarla dalle altre attività del processo produttivo catalografico.

Professionalità/competenze necessarie

Da quanto emerso dall'indagine di campo, i requisiti tecnico-professionali necessari per lo svolgimento dell'attività di aggiornamento della banca dati *Authority File* sono i medesimi previsti per l'attività di informatizzazione delle schede:

- *istruzione universitaria* (laurea vecchio ordinamento, specialistica, magistrale) *coerente* con l'ambito disciplinare dei beni cui le schede *Authority File* si riferiscono;
- *competenze informatiche* (anche, e soprattutto, in termini di conoscenza dei sistemi informatici di catalogazione).

3.7 GEOREFERENZIAZIONE

Contenuti dell'attività

Con l'evolversi delle tecnologie e dei prodotti per la gestione dei dati geografici (i GIS) - e con la crescente consapevolezza dell'importanza che assumono, nell'esprimere l'identità di ogni bene culturale, fattori quali la sua provenienza e il suo legame con il territorio - l'informazione geografica applicata alla catalogazione dei beni culturali, nel corso del tempo, ha assunto sempre più rilevanza. In tal senso, il processo produttivo catalografico prevede che, in aggiunta alla documentazione testuale e fotografica dei beni, ne venga effettuata la georeferenziazione, vale a dire l'individuazione-localizzazione in una rappresentazione cartografica.

Pur essendo l'attività di georeferenziazione dei beni non ancora pienamente "a regime" nella totalità degli enti catalografici, essa assume notevole rilevanza, soprattutto nell'ottica dei futuri sviluppi delle tecniche e dei sistemi di catalogazione dei beni culturali, ed è per tale motivo che è stata inserita tra le attività catalografiche esternalizzabili, oggetto di analisi nel presente studio.

La documentazione geografica dei beni, intesa come l'insieme dei dati che permette di relazionare il bene al territorio (per la quale è necessario che l'ente sia dotato di un supporto informativo di base), può differenziarsi a seconda della tipologia di beni cui si riferisce, dei supporti cartografici a disposizione e della tipologia di informazione che si intende trasmettere. L'informazione geografica del "bene" può infatti avere valenze diverse: può indicare dove si trova fisicamente il bene in questo momento, dove si trovava in passato, dove è stato realizzato, dove è stato ritrovato, dove è stato esposto, ecc. Più precisamente, a seconda del tipo di oggetto (beni ambientali, archeologici, architettonici, demoetnoantropologici, ecc.)³⁹, dei dati disponibili e degli obiettivi dell'ente responsabile, le tipologie di informazione geografica che possono essere associate al bene sono molteplici; tra queste vi sono: la localizzazione fisica (attuale o

³⁹ La tipologie di informazione geografica adottabili per la descrizione dei beni dipendono anche dal fatto che si tratti di beni mobili o immobili. In particolare, per i beni mobili possono essere prese in considerazione informazioni geografiche quali la localizzazione fisica, il luogo di fabbricazione, il luogo di rinvenimento, il luogo di esposizione, ecc.; per i beni immobili, oltre alla localizzazione fisica degli stessi, possono essere prese in considerazione il luogo di rinvenimento o il luogo di fabbricazione, nei casi (piuttosto rari) in questi non coincidano con il luogo in cui il bene si trova attualmente.

passata), il luogo di fabbricazione, il luogo di rinvenimento, il luogo di provenienza⁴⁰, il luogo di esposizione, l'area o punti di rilevamento, ecc.

La documentazione geografica dei beni può essere effettuata mediante diverse metodologie, sintetizzabili in due principali tipologie di georeferenziazione; la prima è costituita dalla cd. *georeferenziazione diretta*, metodologia attraverso la quale il bene viene definito mediante coppie di coordinate che ne descrivono la forma (punto, linea o area) e che, attraverso l'aggancio di tali coordinate ad un sistema di riferimento, ne consentono la localizzazione; la georeferenziazione diretta può essere effettuata sia da un rilevatore che si reca sul luogo ove il bene è localizzato/custodito, sia a distanza⁴¹ e, a seconda dell'obiettivo perseguito e della tecnologia utilizzata, può dar luogo a modalità di localizzazione del bene più o meno approfondite (inquadramento tramite area approssimativa, perimetrazione esatta, identificazione e codifica di un punto esatto dell'oggetto, georeferenziazione attraverso la documentazione fotografica del bene).

Accanto alle metodologie di georeferenziazione diretta, esistono le cd. metodologie di *georeferenziazione indiretta*, così chiamate perché non forniscono l'immediata georeferenziazione del bene, ma la rendono possibile attraverso meccanismi indiretti; in particolare, attraverso tali metodologie, la localizzazione del bene può avvenire: a) relazionandolo ad entità territoriali note e georiferite⁴²; b) relazionandolo ad entità territoriali prive di una base geografica nota e condivisa di riferimento⁴³; c) relazionandolo ad altri beni⁴⁴.

In termini generali, l'attività di georeferenziazione applicata al campo della catalogazione dei beni culturali si sostanzia in due principali attività:

- la rilevazione delle informazioni geografiche relative ai beni;
- l'alimentazione e lo sviluppo del sistema informativo per la georeferenziazione dei beni (GIS/SIT).

⁴⁰ La localizzazione del bene secondo il suo luogo di provenienza, da intendersi in termini di provenienza "culturale" piuttosto che fisica, è un tipo di informazione utilizzata per i beni demotnoantropologici immateriali; tale informazione indica, ad esempio, la località in cui si è originata una certa usanza, festività, ecc.

⁴¹ La georeferenziazione a distanza può essere effettuata attraverso le stesse modalità utilizzate per la georeferenziazione tramite sopralluogo, ma presuppone che l'operatore possieda una buona conoscenza del bene e che sia fornito di un'adeguata documentazione dello stesso.

⁴² Questo tipo di localizzazione si basa sulla definizione di un parametro scelto come elemento di relazione tra il bene e una base geografica nota, dando per scontato che esiste una base cartografica in cui l'area territoriale in questione è descritta in termini di coordinate; per questo tipo di localizzazione possono utilizzarsi codici quali quelli di regione, provincia, comune, località, indirizzo, particella catastale, ecc.

⁴³ Si tratta di una tipologia di localizzazione per la quale non sempre è disponibile un riscontro geografico o per le quali, come nel caso delle "localizzazioni storiche", la definizione spaziale è necessariamente il frutto di processi interpretativi complessi effettuati da specialisti (ad esempio, la localizzazione di un'area archeologica non rappresentata nella cartografia moderna può essere effettuata avvalendosi di carte storiche e riversando, successivamente, l'informazione rilevata su una carta georeferenziata).

⁴⁴ Questo tipo di localizzazione può essere effettuata nei casi in cui vi sia un bene mobile custodito all'interno di un bene immobile già georeferenziato o georeferenziabile (la localizzazione del bene immobile, in tal senso, si "trasmette" a tutti i beni mobili in esso contenuti).

La rilevazione delle informazioni geografiche connesse al bene è un'attività che, da quanto emerso dall'indagine di campo, pur essendo effettuata ancora solo in pochi casi, viene generalmente svolta direttamente dai catalogatori, attraverso varie tecniche e modalità (ad esempio con un sistema GPS); tale attività si considera, pertanto, parte integrante del processo produttivo relativo all'attività di "nuova catalogazione".

L'attività che risulta rilevante ai fini del presente studio, in quanto non ricompresa nelle altre attività catalografiche e pertanto possibile oggetto di specifici affidamenti esterni, è quella che prevede l'alimentazione dei sistemi informativi territoriali con le informazioni geografiche riferite ai beni culturali oggetto di catalogazione. L'individuazione dei requisiti tecnico-professionali necessari ai fini dell'affidamento esterno è stata, dunque, effettuata in riferimento a quest'ultima attività.

Professionalità/competenze necessarie

Le attività connesse alla georeferenziazione e alla costruzione di sistemi informativi territoriali sono attività tipicamente svolte da soggetti con competenze specialistiche nell'ambito dell'architettura e dell'urbanistica. I requisiti tecnico-professionali necessari per lo svolgimento di tale attività sono dunque i seguenti:

- per quanto riguarda l'*istruzione universitaria*: laurea (vecchio ordinamento, specialistica o magistrale) in architettura;
- per quanto riguarda le *competenze informatiche*: la conoscenza certificata di strumenti e programmi applicativi per la programmazione urbanistica, l'architettura e la georeferenziazione (SIT, ArcWiew, AutoCad, MapInfo, ecc.).

A tali requisiti minimi si aggiungono ulteriori requisiti qualificanti costituiti dall'eventuale partecipazione a corsi di *formazione professionale* specifici per l'utilizzo di strumenti e programmi applicativi per la programmazione urbanistica, l'architettura e la georeferenziazione e il possesso di *esperienze lavorative* attinenti al campo della georeferenziazione, a servizio di enti/istituzioni pubblici o privati.

3.8 PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI INFORMATICI

Contenuti dell'attività

Nel corso degli ultimi decenni, con l'evolversi delle tecnologie informatiche e a fronte della rinnovate esigenze di miglioramento della conservazione, della gestione e della valorizzazione del patrimonio catalografico degli enti competenti, il tema dell'informatizzazione e dello sviluppo di sistemi informatici per la gestione dei cataloghi ha assunto crescente rilevanza. In risposta alla nuova centralità assunta da tali aspetti, i vari enti afferenti alla catalogazione statale (e regionale), come noto, nel corso degli ultimi anni hanno sviluppato propri *software* e sistemi informatici per la catalogazione

(avvalendosi, in molti casi, di consulenze esterne, talvolta anche da parte di società specializzate).

Le attività rientranti nell'ambito della "progettazione e gestione dei sistemi informatici" sono molteplici: cura dell'hardware catalografico e dei pacchetti software in uso, cura della rete interna ed esterna, collaborazione alla gestione delle attività di *back up*, testaggio dei software ICCD e fornitori esterni, predisposizione materiali per acquisto hardware e software, progettazione e manutenzione sistema-utente, ecc. In generale, a seconda delle esigenze specifiche di ciascun ente catalografico, l'ambito della progettazione e gestione dei sistemi informatici può dunque dar luogo alle seguenti categorie di attività⁴⁵:

- gestione e sviluppo di applicazioni informatiche;
- gestione informatica dei documenti e dei processi;
- gestione sistemica e di rete;
- applicazione di tecnologie innovative per la fruizione pubblica delle collezioni catalografiche e fotografiche.

In seguito alla progettazione del SiGEC da parte dell'ICCD e nella previsione della sua applicazione nella totalità degli enti catalografici, è plausibile che l'esigenza, da parte degli enti preposti alla catalogazione statale, di acquisire competenze informatiche andrà attenuandosi, fermo restando che la presenza di figure specializzate in servizi informatici, all'interno degli uffici catalogo e delle Soprintendenze in generale, resta comunque una necessità, quantomeno per lo svolgimento di attività di cura, manutenzione, aggiornamento, ecc. di tali sistemi. In questo senso, la figura dell'informatico/sistemista può certamente avere una funzione trasversale, e cioè essere a servizio della Soprintendenza in generale e non esclusivamente dell'ufficio catalogo.

In linea generale, si tratta di attività che in assenza (con spesso accade) di professionalità specializzate interne all'ente catalografico (ad esempio, un CED), vengono acquisite esternamente, attraverso la consulenza di singoli professionisti, ovvero mediante il coinvolgimento di società specializzate.

Professionalità/competenze necessarie

A prescindere dalla tipologia di intervento in cui si esplica l'attività di progettazione e gestione dei sistemi informatici (interventi di progettazione vera e propria di sistemi informativi, attività di gestione e manutenzione dei sistemi esistenti), essa necessita della presenza di figure professionali altamente specializzate, per la selezione delle quali grande rilevanza è assunta, più che all'ambito dell'*istruzione* (in riferimento a tale specifica figura professionale si considera sufficiente il possesso di un diploma di scuola superiore), dal possesso di competenze specialistiche di tipo informatico maturate attraverso percorsi di formazione professionale specifici e esperienze professionali attinenti.

⁴⁵ Le attività indicate fanno riferimento all'*Avviso pubblico per la costituzione della Lista Esperti per il conferimento di incarichi nell'ambito delle attività del Programma 2010* dell'ICCD.

In sintesi, da quanto dell'indagine di campo, i requisiti tecnico-professionali necessari per lo svolgimento dell'attività di progettazione e gestione dei sistemi informatici sono:

- *formazione professionale attinente*: partecipazione a corsi di formazione professionale nel campo della progettazione di sistemi informatici, della gestione di reti, ecc. (tale requisito comprende quello relativo al possesso di *competenze informatiche* certificate);
- *esperienze lavorative attinenti*: esperienze di progettazione e gestione di sistemi informatici a servizio di istituzioni pubbliche o private⁴⁶.

⁴⁶ Costituisce un elemento qualificante il possesso di esperienze lavorative di progettazione e gestione di sistemi informatici specifici per la catalogazione di beni culturali (standard di normativa ICCD) a servizio di enti catalografici competenti.

4. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO IN TEMA DI AFFIDAMENTO ESTERNO

Nel presente paragrafo si restituisce il quadro delle attuali possibilità concesse dal legislatore circa l'affidamento esterno delle attività da parte degli enti pubblici (statali e non) che operano nel settore catalografico, le quali sono riconducibili alle due tipologie primarie di affidamento che regolano, in generale, gli affidamenti esterni da parte della pubblica amministrazione:

- per quanto riguarda l'affidamento delle attività a **singoli professionisti** (persone fisiche), la norma di riferimento è il d.lgs. 165/2001 e ss.mm.ii. ("Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"), il quale prevede l'adozione di procedure di selezione e forme contrattuali di diverso tipo (par. 4.1.);
- per quanto riguarda, invece, i casi di affidamento dei servizi di catalogazione a **società** (par. 4.2), la norma di riferimento è il d.lgs. 163/2006 ("Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE").

4.1 AFFIDAMENTO A SINGOLI PROFESSIONISTI: I REQUISITI PER IL LEGITTIMO CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI E LE FORME CONTRATTUALI ADOTTABILI

La disciplina relativa ai contratti ed incarichi professionali con le pubbliche amministrazioni è stata oggetto, nel corso degli ultimi anni, di molteplici interventi da parte del legislatore, finalizzati, in prima istanza, ad uno specifico obiettivo: evitare che venissero stipulati rapporti di lavoro autonomo per rispondere a fabbisogni permanenti delle pubbliche amministrazioni e per lo svolgimento di attività non altamente qualificate. A tal fine, negli ultimi anni, sono state inserite previsioni volte a limitare il ricorso alle collaborazioni esterne, introducendo elementi vincolanti quali tetti di spesa e requisiti/parametri di legittimità.

Il primo passo verso il passaggio da un sistema "a maglie larghe", che consentiva un'ampia possibilità di collaborazioni esterne, ad uno, quello attuale, ove gli incarichi esterni sono sottoposti ad un rigido controllo preventivo e successivo, è costituito dall'art. 7, comma 6 del D.lgs. 29/1993 secondo il quale «per esigenze cui non possono far fronte con personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire incarichi individuali ad esperti di comprovata competenza, determinato preventivamente durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione».

Successivamente, si è assistito ad una serie di norme, confluite nel c.d. *decreto tagliaspese* (D.L. 168/2004 e L. 311/2004), mediante le quali si è riformata la disciplina delle consulenze con la previsione del cd. *doppio binario*, ovvero la divisione delle attività esternalizzate sulla base di due tipologie di collaborazioni esterne: a) gli *incarichi di studio*,

ricerca e consulenza (solo in casi particolari); b) le *collaborazioni coordinate e continuative* (anche per funzioni ordinarie della P.A.). Il sistema si è poi evoluto verso la situazione attuale, che vede la disciplina degli incarichi esterni regolata da tre norme principali:

- il D.lgs. 148/2006, c.d. Decreto Bersani, con il quale si è eliminato il cd. *doppio binario* e si è introdotta, di conseguenza, un'unica causale per gli incarichi di studio, ricerca e consulenza e per le altre tipologie di collaborazione⁴⁷;
- il D.lgs. 165/2001, art. 7, comma 6, con il quale sono state integralmente recepite le previsioni del D.lgs. 29/1993;
- il D.P.R. 338/1994 che regola gli incarichi di studio, ricerca e consulenza, il cui oggetto viene espressamente circoscritto alla «necessità di compiere studi e di risolvere problemi».

Attraverso tali norme, obiettivo del legislatore era quello di rafforzare l'efficienza e l'economicità delle prestazioni rese da parte della P.A., riducendo le possibilità di acquisire consulenze esterne, allo scopo di ridurre gli sprechi, e irrigidendo, al contempo, il controllo dei processi di affidamento, al fine di valorizzare le eccellenze. Tra i principali elementi introdotti da tali norme, vi sono:

- la riduzione dei rapporti esterni a tre forme contrattuali (partita IVA, contratti di collaborazione coordinata e continuativa e contratti per prestazione occasionale di lavoro autonomo);
- la previsione che, per il legittimo affidamento dell'incarico, il collaboratore sia in possesso di comprovate conoscenze professionali e competenze specifiche, non altrimenti reperibili all'interno della pubblica amministrazione;
- l'indicazione dei *parametri di legittimità* cui deve sottostare l'azione amministrativa nei processi di affidamento esterno, con particolare riguardo agli incarichi di studio, ricerca e consulenza⁴⁸.

Successivi provvedimenti normativi (ad es., la legge Finanziaria per l'anno 2008) sono intervenuti a definire il regime delle collaborazioni esterne nella pubblica amministrazione, consolidando la tendenza a limitare l'utilizzo di tali collaborazioni a casi

⁴⁷ I tre tipi principali di incarico sono così caratterizzati: a) gli *incarichi di studio* (art. 5 DPR n. 338/1994) si concludono sempre con la consegna di una relazione scritta finale, nella quale si illustrano i risultati dello studio e le soluzioni proposte; b) gli *incarichi di ricerca* presuppongono la preventiva definizione del programma da parte dell'amministrazione; c) le consulenze si sostanziano nella richiesta di un parere ad un esperto esterno all'amministrazione e danno luogo ad un contratto di prestazione d'opera intellettuale (ex artt. 2229–2238 Codice Civile).

⁴⁸ Tali parametri sono: a) la rispondenza dell'incarico agli obiettivi dell'amministrazione; b) l'inesistenza, all'interno della propria organizzazione, della figura professionale idonea allo svolgimento dell'incarico, da accertare per mezzo di una reale ricognizione; c) l'indicazione specifica dei contenuti e dei criteri per lo svolgimento dell'incarico; d) l'indicazione della durata dell'incarico; e) la proporzione fra il compenso corrisposto all'incaricato e l'utilità conseguita dall'amministrazione.

eccezionali e ad introdurre rigidi **requisiti procedurali** al rispetto dei quali è subordinato il legittimo conferimento dell'incarico; tali requisiti sono⁴⁹:

- *la conformità dell'oggetto dell'incarico alle competenze attribuite dall'ordinamento all'amministrazione e a obiettivi e progetti specifici*: l'incarico deve espressamente contribuire al raggiungimento dei fini istituzionali della specifica amministrazione responsabile dell'affidamento;
- *l'impossibilità oggettiva di utilizzare propri dipendenti*: l'amministrazione deve accertarsi preventivamente dell'assenza, nel proprio organico, delle figure professionali idonee allo svolgimento delle attività previste dall'incarico o, nel caso queste fossero presenti, dell'impossibilità di impiegarle in tali attività poiché già impiegate in altri incarichi;
- *la temporaneità della prestazione*: viene posto il divieto di conferire incarichi a tempo indeterminato poiché sarebbero posti in violazione dell'art. 97 della Costituzione, nel quale si determina che «agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge»;
- *la determinazione degli elementi del contratto*: ai sensi dell'art. 1325 del Codice Civile, il contratto per essere valido deve soddisfare determinati requisiti⁵⁰;
- *la presenza dei requisiti di alta professionalità e comprovata competenza nelle materie oggetto dell'incarico*: il legislatore e la Corte dei Conti sono monolitici nello stabilire che, a prescindere dalla forma contrattuale, sia necessaria il possesso, da parte del collaboratore, di requisiti di alta professionalità e di provata competenza nelle materie oggetto del contratto⁵¹;
- *il rispetto dei criteri di trasparenza (evidenza pubblica)⁵², non discriminazione e parità di trattamento*.

⁴⁹ Le disposizioni sul tema delle collaborazioni esterne si applicano a tutte le Pubbliche Amministrazioni indipendentemente della loro collocazione. Coerentemente a tale impostazione, il comma 6-ter dispone per le autonomie locali l'adeguamento dei regolamenti interni ai principi enunciati dal decreto legislativo n. 165 del 2001. Inoltre, le previsioni normative in tema di presupposti per il ricorso alle collaborazioni esterne, di requisiti per il conferimento degli incarichi e di pubblicità dei medesimi si applicano a tutte le tipologie di lavoro autonomo.

⁵⁰ I contratti stipulati dall'amministrazione per il conferimento di incarichi e collaborazioni esterne devono essere estremamente analitici e soddisfare i seguenti requisiti: a) *durata*: il contratto deve avere durata determinata o comunque determinabile poiché non possono darsi consulenze o collaborazioni a tempo indeterminato; la proroga del contratto è ammessa solo a fronte della mancata conclusione del progetto oggetto del contratto; la stipula di un nuovo contratto deve infatti far necessariamente riferimento ad un diverso progetto; b) *oggetto*: l'oggetto del contratto deve essere incontrovertibile, analitico ed estremamente dettagliato, poiché dalla sua descrizione può derivare anche la durata del contratto, il quale scade ad esecuzione completa del progetto; c) *compenso*: il compenso del contratto deve rientrare nelle soglie previste dalla legge e può essere corrisposto con scadenze variabili (mensili, trimestrali, annuali, ecc.).

⁵¹ Si prescinde dal requisito della comprovata specializzazione universitaria, nel caso di stipulazione di contratti d'opera per attività che devono essere svolte da soggetti iscritti in ordini o albi, o con soggetti operanti nel campo dell'arte, dello spettacolo, dell'artigianato, dell'informatica, ferma restando la necessità di accertarne la maturata esperienza nel settore.

⁵² In diverse disposizioni, il legislatore ha ribadito la necessità di assicurare l'attuazione del principio di trasparenza nel conferimento di incarichi a soggetti estranei alla Pubblica Amministrazione, intendendosi per tali anche i dipendenti pubblici che siano incaricati da amministrazioni diverse dal proprio datore di lavoro, prevedendone più volte la pubblicità. L'articolo 3, comma 54, della legge Finanziaria per l'anno 2008 dispone

Come detto, secondo la normativa vigente, le **forme contrattuali** mediante le quali le amministrazioni pubbliche possono intraprendere collaborazioni esterne con persone fisiche sono:

- le consulenze a Partita Iva (contratti per prestazione d'opera intellettuale);
- i contratti di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.);
- i contratti per prestazione occasionale di lavoro autonomo.

Le norme di riferimento per i **contratti di prestazione d'opera intellettuale** applicati per incarichi di studio, ricerca e consulenza⁵³, sono il Codice Civile, che agli articoli dal 2229 al 2238 disciplina l'esercizio delle professioni intellettuali, e l'art. 7 del d.lgs. n. 165 del 2001. Questa forma contrattuale, maggiormente indicata per gli incarichi di *consulenza* di elevato livello professionale, prevede un rapporto amministrazione committente/professionista privo sia vincoli di subordinazione (impossibilità oggettiva di definire orari lavorativi prestabiliti, ecc.), sia di potere di coordinamento da parte dell'amministrazione. Il rapporto tra le parti è infatti improntato sulla massima autonomia di espressione intellettuale del collaboratore, il quale deve essere un professionista iscritto all'albo professionale di riferimento (se previsto dalla legge), con comprovata specializzazione universitaria ed elevate esperienze professionali. Il contratto, che può avere durata massima di 12 mesi e un importo non superiore ai 40 mila euro (soglia oltre la quale l'affidamento diretto non è consentito)⁵⁴, prevede l'inserimento di una clausola di recesso unilaterale anticipato da parte della P.A. con diritto al preavviso per il professionista e può prevedere il pagamento del collaboratore sia in un'unica soluzione (ad esecuzione del contratto), sia per stadi di avanzamento.

I **contratti di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co)**⁵⁵ sono disciplinati dal d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, che all'art. 7, comma 6, individua i casi in cui

che le Pubbliche Amministrazioni che si avvalgono di collaboratori esterni, o che affidano incarichi di consulenza per i quali è previsto un compenso, sono tenute a pubblicare sul proprio sito *web* i provvedimenti di incarico con l'indicazione del soggetto percettore, della ragione dell'incarico e dell'ammontare del compenso. Tenuto conto della dizione utilizzata dal legislatore e del carattere onnicomprensivo più volte evidenziato dell'art. 7, comma 6, del decreto legislativo n. 165 del 2001, sono ricompresi nell'ambito di applicazione della previsione normativa tutti gli incarichi a soggetti esterni all'amministrazione, anche nel caso in cui siano previsti da specifiche disposizioni legislative. Qualora sia omessa la pubblicazione, la liquidazione del compenso costituisce illecito disciplinare e determina la responsabilità erariale del dirigente preposto. A rendere più efficaci le disposizioni sulla pubblicità degli incarichi è il comma 18 dell'articolo 3 della legge Finanziaria per il 2008, il quale subordina l'efficacia dei contratti relativi ai rapporti di collaborazione esterna con le Pubbliche Amministrazioni all'avvenuta pubblicazione del nominativo del consulente, dell'oggetto dell'incarico e del relativo compenso sul sito istituzionale dell'amministrazione stipulante.

⁵³ I contratti di prestazione d'opera intellettuale in questi casi sono sottoposti al controllo della Corte dei Conti e agli adempimenti propri dell'anagrafe delle prestazioni, mentre non richiedono l'attribuzione del CIG.

⁵⁴ Per gli affidamenti di importo inferiore alla soglia dei 40 mila euro è comunque preferibile che l'incarico sia affidato a seguito di una qualche procedura comparativa.

⁵⁵ Questa tipologia di contratto prevede che siano adempiuti gli obblighi di pubblicità e quelli richiesti dall'anagrafe delle prestazioni, mentre non è richiesto il CIG. Tale tipologia contrattuale è inoltre sottoposta al

l'amministrazione può ricorrervi e le modalità di affidamento. Tale tipologia di collaborazione, nello specifico, è definita come *parasubordinazione* poiché il collaboratore è formalmente autonomo ma resta comunque coordinato dall'amministrazione committente⁵⁶; la coordinazione, tuttavia, non può trasformarsi in una vera e propria subordinazione (rispetto orari di lavoro, sottoposizione al potere gerarchico, ecc.), ma deve mantenere quel sufficiente grado di autonomia per permettere al collaboratore di poter gestire la propria attività⁵⁷. Il contratto di collaborazione coordinata e continuativa è un cd. contratto di "scopo", e cioè finalizzato alla realizzazione di uno specifico progetto definito dal committente, che va a costituire l'oggetto del contratto. Tale tipologia di contratto, tranne eccezioni⁵⁸, può essere stipulata con una persona fisica di comprovata specializzazione universitaria, la quale deve essere preferibilmente selezionata attraverso adeguate procedure di valutazione comparativa (ad esempio, nell'ambito di una "lista esperti").

In ultimo, i **contratti per prestazioni occasionali di lavoro autonomo**, disciplinati dall'art. 7, commi 6-6 quater del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e dell'art. 61 del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276, si riferiscono a quei rapporti di lavoro che si sostanziano in una prestazione episodica che il collaboratore svolge in maniera saltuaria e autonoma e che prevedono un contatto sporadico tra collaboratore e committente. Si tratta di una forma contrattuale adatta prevalentemente ad incarichi di *studio mirati*, che non prevedono un lavoro organico e continuativo e che non richiedono l'impiego di elevate professionalità; il contratto, il cui importo non deve superare i 5 mila euro, può avere una durata massima di 30 giorni lavorativi (anche non consecutivi).

4.2 AFFIDAMENTO A SOCIETÀ: LE PROCEDURE E I CRITERI DI AGGIUDICAZIONE

Gli affidamenti esterni da parte della pubblica amministrazione verso soggetti diversi dalle persone fisiche sono disciplinati dal d.lgs. 163/2006 ("Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE"), che prevede norme e procedure di affidamento differenziate sia in

controllo preventivo della Corte dei Conti, che deve esprimersi nei 60gg. successivi alla ricezione del contratto.

⁵⁶ In tale senso, questa forma contrattuale appare la più adeguata agli incarichi di ricerca e studio, per i quali è previsto un minimo di coordinamento da parte dell'amministrazione committente.

⁵⁷ Elementi tipici di un rapporto di lavoro subordinato (come il rispetto di un determinato orario di lavoro, la richiesta di ferie, permessi, malattia, o giustificazioni per assenze) non sono compatibili con questo contratto; tuttavia, l'elemento della coordinazione da parte del committente implica che, a differenza del caso dei contratti di prestazione d'opera intellettuale, il collaboratore non possa agire di propria iniziativa e debba preventivamente comunicare al committente ogni azione che compie.

⁵⁸ La specializzazione universitaria può non essere richiesta in caso di stipulazione di contratti per attività che devono essere svolte da professionisti iscritti ad ordini o albi, o con soggetti che operano in particolari settori di attività (ad esempio, arte, spettacolo, informatica, artigianato, ecc.).

relazione alla tipologia di attività oggetto di appalto pubblico (lavori, forniture o servizi), sia in relazione all'importo del contratto.

In riferimento all'oggetto degli appalti, nello specifico, la normativa di riferimento (art. 1, comma 2, della Direttiva 2004/18/CE del 31 marzo 2004) distingue tra:

- *appalti pubblici di lavori*: sono appalti pubblici aventi per oggetto l'esecuzione (o, congiuntamente, la progettazione e l'esecuzione) di lavori relativi ad una delle attività di cui all'allegato I (attività di costruzione, demolizione, recupero, ristrutturazione, restauro, manutenzione di opere) o di un'opera rispondente alle esigenze specificate dalla stazione appaltante o dall'ente aggiudicatore, sulla base del progetto preliminare o definitivo posto a base di gara (dove per "opera" si intende il risultato di un insieme di lavori edili o di genio civile che di per sé espliciti una funzione economica o tecnica);
- *appalti pubblici di forniture*: sono appalti pubblici aventi per oggetto l'acquisto, la locazione finanziaria, la locazione o l'acquisto a riscatto, con o senza opzione per l'acquisto, di prodotti;
- *appalti pubblici di servizi*: sono appalti pubblici diversi dagli appalti pubblici di lavori o di forniture, aventi per oggetto la prestazione dei servizi di cui all'allegato II A o II B della Direttiva 2004/18/CE; tale Direttiva ripartisce infatti le categorie di servizi a seconda che per l'appalto degli stessi sia richiesta l'applicazione dell'insieme delle disposizioni dalla stessa previste (è il caso delle 16 categorie di servizi presenti nell'allegato II A) o, al contrario, solo di alcune di tali disposizioni (è il caso delle 11 categorie di servizi presenti nell'allegato II B)⁵⁹.

Le attività catalografiche esternalizzabili oggetto del presente studio sono certamente rientranti nella disciplina relativa agli appalti pubblici di servizi e ognuna di esse trova corrispondenza con una specifica categoria di servizi individuate dalla normativa di riferimento⁶⁰, talvolta a quelle relative all'allegato II A, talvolta a quelle comprese nell'allegato II B della Direttiva 2004/18/CE, divenendo dunque assoggettabili con gradi differenti alle norme previste da tale Direttiva (tabella 4.1).

⁵⁹ Tali categorie di servizi sono soggette unicamente alle disposizioni della Direttiva relative alle specifiche tecniche, di cui all'art. 23, e alla trasmissione alla Commissione europea di un avviso di aggiudicazione, di cui all'art. 35 paragrafo 4. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al testo della citata Direttiva.

⁶⁰ Per approfondimenti si rimanda alla Guida Operativa frutto del progetto "Qualità dei bandi per l'acquisto dei servizi nel settore dei beni culturali" promosso dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione del Ministero dello Sviluppo Economico.

Tabella 4.1 – Corrispondenza delle attività catalografiche esternalizzabili con le categorie previste dalla Direttiva 2004/18/CE

ATTIVITA'	Corrispondenza con le categorie di servizi previste dalla Guida Operativa "Qualità dei Bandi.."	Corrispondenza con le categorie previste dalla Direttiva 2004/18/CE All. II A (da 1 a 16), All. II B (da 17 a 27)
<i>Nuova catalogazione</i>		
<i>Informatizzazione</i>		
<i>Revisione e aggiornamento</i>		7 - Servizi informatici ed affini
<i>Aggiornamento banca dati Authority File</i>	Catalogazione dei beni in custodia dei "contenitori" e del territorio	26 - Servizi ricreativi, culturali e sportivi
<i>Produzione fotografica</i>		
<i>Produzione allegati</i>		
	Servizi informatici a supporto della logistica e delle informazioni culturali e turistiche, per il territorio, creazione database e archivi informativi per la gestione tecnica dei beni culturali	5 – Servizi di telecomunicazione 7 – Servizi informatici ed affini
<i>Georeferenziazione</i>	Progettazione architettonica e ingegneristica	12 – Servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria, anche integrata; servizi attinenti all'urbanistica e alla paesaggistica; servizi affini di consulenza scientifica e tecnica; servizi di sperimentazione tecnica e analisi
	Catalogazione dei beni in custodia dei "contenitori" e del territorio (*)	7 - Servizi informatici ed affini 26 - Servizi ricreativi, culturali e sportivi
<i>Progettazione e gestione dei sistemi informatici</i>	Servizi informatici a supporto della logistica e delle informazioni culturali e turistiche, per il territorio, creazione database e archivi informativi per la gestione tecnica dei beni culturali	5 – Servizi di telecomunicazione 7 – Servizi informatici ed affini
	Servizi informatici per la gestione amministrativa dei beni culturali	7 – Servizi informatici ed affini

Note: (*) questa categoria si riferisce all'attività del processo di georeferenziazione costituita dalla "rilevazione" dei dati geografici connessi ai beni oggetto di catalogazione.

Fonte: elaborazione su Guida Operativa "Qualità dei bandi per l'acquisito dei servizi nel settore dei beni culturali", Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione del Ministero dello Sviluppo Economico, 2011.

Ad eccezione dei casi in cui le amministrazioni aggiudicatrici scelgano di affidare lavori, servizi o forniture a società per azioni da esse interamente possedute e controllate (cd. *in house providing*), esse sono tenute a seguire le procedure per gli appalti pubblici previste dalla normativa di riferimento; tali procedure si distinguono in due differenti macro-categorie in funzione dell'importo dell'appalto cui si riferiscono; nello specifico, il legislatore distingue tra:

- procedure di affidamento per i contratti pubblici di importo *superiore alla soglia di rilevanza comunitaria*;
- procedure di affidamento per i contratti pubblici di importo *inferiore alla soglia di rilevanza comunitaria*.

Le procedure di affidamento dei contratti pubblici di rilevanza comunitaria

Ai termini del D.lgs. 12/04/2006, n. 163, l'aggiudicazione di appalto pubblico aventi ad oggetto forniture o servizi di importo superiore alle soglie di rilevanza comunitaria può avvenire mediante⁶¹:

- procedure aperte;
- procedure ristrette;
- procedure negoziate;
- dialogo competitivo.

Si definiscono **procedure aperte** le procedure di affidamento cui possono partecipare tutti gli operatori economici interessati e in possesso dei requisiti di partecipazione (generali e speciali) richiesti dalla *lex specialis* di gara, i quali possono presentare un'offerta, nel rispetto delle modalità e dei termini fissati nel bando di gara. La procedura aperta costituisce in tal senso la procedura che dà la massima garanzia di imparzialità dell'amministrazione. Essa si svolge mediante le seguenti fasi fondamentali:

1. redazione e pubblicazione del bando;
2. ammissione degli operatori economici concorrenti;
3. aggiudicazione.

La pubblicazione del bando di gara è fondamentale in quanto adempimento sostanziale di informazione per tutti i potenziali soggetti economici interessati e di tutela della massima concorrenza nel settore.

Si definiscono **procedure ristrette** le procedure di affidamento aperte esclusivamente agli operatori economici che ne abbiano fatto specifica richiesta nel rispetto delle modalità e dei termini fissati dalla lettera di invito e che siano in possesso dei requisiti generali e speciali di partecipazione richiesti dalla *lex specialis* di gara. Alla procedura

⁶¹ L'art. 54 del d.lgs. 163/2006, riproducendo al riguardo la norma recata dall'art. 28 della Direttiva 2004/18/CE, sancisce espressamente che costituiscono il metodo ordinario di aggiudicazione dei contratti pubblici la procedura aperta o ristretta.

ristretta possono dunque richiedere di partecipare tutti gli operatori economici interessati, fermo restando che possono presentare un'offerta solo quelli successivamente invitati dall'amministrazione. Tale procedura costituisce il metodo ordinario preferibile di scelta del contraente quando il contratto non ha per oggetto la sola "esecuzione", o quando il criterio di aggiudicazione è quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV). La procedura aperta si articola nelle seguenti fasi fondamentali:

1. pubblicazione del bando;
2. presentazione delle richieste di invito da parte degli operatori economici interessati;
3. diramazione degli inviti da parte dell'amministrazione;
4. presentazione delle offerte;
5. aggiudicazione.

In tal senso, la procedura si articola in due fasi principali (D.lgs. 163/2006 e s.m.i., art. 55, comma 6): da un lato, vi è la cd. fase di "preselezione", finalizzata alla formulazione dell'elenco degli operatori economici da invitare; dall'altro, vi è la diramazione delle lettere di invito, cui segue la fase di gara vera e propria avente ad oggetto le offerte presentate dagli operatori economico selezionati⁶².

Si definiscono **procedure negoziate** le procedure di affidamento aperte unicamente alla partecipazione degli operatori economici invitati dall'amministrazione, comunque in possesso dei requisiti di partecipazione generali e speciali necessari. Nello specifico, la procedura negoziata prevede che le amministrazioni consultino gli operatori economici da loro scelti e negozino con uno più di essi le condizioni dell'appalto. Le ipotesi nelle quali è possibile ricorrere alla procedura negoziata *previa pubblicazione di un bando di gara* sono indicate tassativamente nell'art. 56 del D.lgs. 163/2006 s.m.i., che legittima il ricorso a tale procedura (nel settore dei servizi) solo nei casi di offerte irregolari presentate in esito di un'altra procedura, purché le condizioni iniziali dell'appalto siano rimaste sostanzialmente invariate⁶³.

L'art. 57 del D.lgs. 163/2006 disciplina invece la procedura negoziata *senza pubblicazione di bando di gara* per l'affidamento dei servizi, la quale è ammessa nelle seguenti ipotesi tassative, che l'amministrazione deve obbligatoriamente esplicitare nel relativo decreto o nella determinazione a contrarre:

⁶² Pur in presenza di una sostanziale unitaria del procedimento di evidenza pubblica che si pare con la pubblicazione del bando e si chiude con l'aggiudicazione definitiva, in tali procedure «la fase di prequalificazione assolve all'esclusiva funzione di accertare il possesso dei requisiti di partecipazione (con la conseguente selezione delle imprese da invitare) ed è distinta dalla gara vera e propria, in cui a seguito delle lettere di invito vengono presentate le offerte» (Consiglio di Stato, Sez. VI, 20/02/2008, n. 588).

⁶³ Con riferimento a tale ipotesi (presentazione di offerte irregolari in esito ad un'altra procedura), l'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici ha precisato che presupposto per l'esperimento della procedura negoziata *previa pubblicazione di bando di gara* «è che ci siano state offerte presentate in gara, ma che tutte siano risultate irregolari o inammissibili, avuto riguardo, rispettivamente ai requisiti prescritti per le offerte (di forma e validità) e per gli offerenti» (28/01/2008, deliberazione n. 7).

- qualora non sia stata presentata alcuna offerta in esito all'esperimento di una procedura di gara aperta o ristretta;
- qualora l'appalto, per ragioni di natura tecnica o artistica ovvero attinenti alla tutela dei diritti esclusivi, possa essere affidato esclusivamente ad un operatore economico determinato;
- in caso di estrema urgenza risultante da eventi imprevedibili e, comunque nella misura strettamente necessaria;
- qualora l'appalto debba essere aggiudicato al vincitore di un concorso di progettazione, secondo le regole del concorso medesimo;
- nel limite del 50% dell'importo dell'appalto iniziale, per i servizi complementari non compresi nel progetto iniziale e che sono divenuti necessari a seguito di una circostanza imprevista;
- per nuovi servizi consistenti nella ripetizione di servizi analoghi già affidati all'operatore economico aggiudicatario nell'appalto iniziale⁶⁴.

La procedura negoziata, dunque, sia essa previa o senza pubblicazione del bando di gara, ha sia carattere "eccezionale", essendo ammessa solo nei casi tassativamente previsti che carattere "facoltativo", potendo l'amministrazione decidere sempre e comunque di procedere all'affidamento mediante le procedure di gara ordinarie (aperte o ristrette). Anche nella procedura in esame, il legislatore prevede che l'amministrazione rispetti i principi di trasparenza, concorrenza, rotazione, numero minimo di imprese da invitare e, in particolare, adeguata qualificazione degli operatori economici concorrenti; anche con riferimento alla procedura negoziata «l'amministrazione è dunque tenuta all'espletamento di un confronto concorrenziale, pur con struttura semplificata, che garantisca una scelta del contraente rispettosa dei principi di trasparenza e di par condicio» (Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici, parere sulla normativa del 25/02/2010)⁶⁵.

La procedura del **dialogo competitivo**, infine, mira a coinvolgere gli operatori economici interessati nella stesura del capitolato tecnico di gara, allorquando si tratti di settori tecnologicamente complessi, per cui le amministrazioni aggiudicatrici non sono in grado di fissare con precisione i termini dell'appalto o di conoscere le soluzioni di tipo economico-finanziario che il mercato può offrire. Il contratto si aggiudica, dunque, attraverso un dialogo finalizzato all'individuazione e alla definizione dei mezzi più idonei

⁶⁴ Ciò a condizione che tali servizi siano conformi al progetto di base e che tale progetto sia stato già oggetto di un primo contratto aggiudicato mediante una procedura aperta o ristretta; in questa ipotesi, precisa la norma, «la possibilità del ricorso alla procedura negoziata senza bando è consentita solo nei tre anni successivi alla stipulazione del contratto iniziale e deve essere indicata nel contratto del bando originario».

⁶⁵ Invito dei candidati a presentare offerta mediante lettera contenente chiare indicazioni in ordine alle modalità di valutazione delle offerte e ai termini di aggiudicazione; individuazione dell'operatore economico che ha offerto le condizioni migliori (mediante i criteri del prezzo più ribasso o dell'offerta economicamente più vantaggiosa); previa verifica del possesso dei requisiti di qualificazione previsti per l'affidamento di contratti dello stesso importo economico mediante procedura aperta, ristretta o negoziata previa pubblicazione di bando; aggiudicazione e stipula del contratto.

a soddisfare le necessità e gli obiettivi dell'amministrazione. L'aggiudicazione finale dell'appalto avviene attraverso il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (D.lgs. 163/2006 s.m.i, art. 58).

Ai fini dell'applicazione dell'istituto, è necessario che ci si trovi in presenza di appalti particolarmente complessi e l'amministrazione ritenga che il ricorso alla procedura aperta o ristretta non permetta l'aggiudicazione dell'appalto. Il provvedimento con il quale la stazione appaltante decide di ricorrere al dialogo competitivo deve essere specificamente motivato, in merito alla sussistenza dei presupposti necessari. La particolare complessità dell'appalto viene valutata in relazione ad aspetti tecnici, finanziari o giuridici.

In generale, un appalto è considerato particolarmente complesso quando:

- la stazione appaltante non è oggettivamente in grado di definire i mezzi tecnici atti a soddisfare le sue necessità o i suoi obiettivi;
- la stazione appaltante non è oggettivamente in grado di specificare l'impostazione giuridica e/o finanziaria di un progetto.

Inoltre, secondo quanto esplicitato nell'art. 58, comma 2, i presupposti della facoltà per l'amministrazione di dare luogo al dialogo competitivo sono sostanzialmente:

- la particolare complessità dell'appalto, in relazione agli aspetti richiamati;
- la non imputabilità della suddetta complessità a ragioni soggettive (per esempio lacune, carenze, negligenze) della pubblica amministrazione;
- la valutazione da parte dell'amministrazione dell'inidoneità delle procedure tradizionali ad aggiudicare l'appalto, con conseguente obbligo di motivazione.

Ricorrendo ai presupposti richiesti, l'amministrazione ha l'onere di pubblicare un bando di gara in cui sono rese note le necessità o gli obiettivi e i requisiti di ammissione al dialogo competitivo e il termine entro il quale gli interessati possono presentare istanza di partecipazione alla procedura⁶⁶. In seguito alla pubblicazione del bando, la procedura del dialogo competitivo si svolge in due fasi: nella prima viene avviato il dialogo tra amministrazione e privati, finalizzato «all'individuazione e alla definizione dei mezzi più idonei a soddisfare le necessità od obiettivi dell'amministrazione» (art. 58, comma 6)⁶⁷; conclusa la prima fase le stazioni appaltanti invitano i candidati a presentare le offerte finali in base alle soluzioni già presentate e specificate al fine di pervenire all'aggiudicazione. Le offerte vengono valutate dalle stazioni appaltanti sulla base dei

⁶⁶ L'art. 62 prevede, comunque, che anche nel dialogo competitivo, in fase di pre-selezione dei candidati, le stazioni appaltanti possano limitare il numero dei candidati da invitare a partecipare al dialogo (la c.d. forcella) qualora lo richieda la «difficoltà o la complessità dell'opera, della fornitura o del servizio», con la precisazione che il numero di candidati invitati risulti sufficiente ad assicurare un'effettiva concorrenza.

⁶⁷ La procedura può articolarsi in sub-fasi successive in modo da ridurre progressivamente il numero di soluzioni da discutere, ma sempre nel rispetto dei criteri di aggiudicazione indicati nel bando di gara, nel capitolato d'oneri e nel documento descrittivo e in modo tale che sia garantita una concorrenza effettiva (art. 62, comma 7). Le stazioni appaltanti devono garantire la parità di trattamento di tutti i partecipanti. Nel caso in cui la prima fase si concluda senza l'individuazione di almeno una soluzione in grado di soddisfare le esigenze dell'amministrazione, ai partecipanti non è dovuto alcun indennizzo o risarcimento (art. 58, commi 7, 8 e 9).

criteri di aggiudicazione fissati nel bando di gara, individuando l'offerta economicamente più vantaggiosa (art. 58, commi 10 e 15).

Box 4.1 - Le fasi della procedura di aggiudicazione

In termini generali, la procedura di aggiudicazione prevede le seguenti fasi:

- 1) fase anteriore all'avvio delle procedure di affidamento: le stazioni appaltanti decretano o determinano di contrarre, individuando gli elementi essenziali del contratto e i criteri di selezione degli operatori economici e delle offerte (art. 11, comma 2);
- 2) redazione e pubblicazione del bando di gara (alle condizioni di cui agli artt. 64 e 66 per gli appalti sopra soglia e agli artt. 122, 123 e 124 per appalti di lavori, servizi e forniture sotto soglia), attraverso cui l'attività dell'amministrazione si esteriorizza e viene portata a conoscenza dei terzi, per aprire il procedimento che porterà alla scelta del controparte contrattuale. Pertanto, le stazioni appaltanti che intendono aggiudicare un appalto pubblico o un accordo quadro mediante procedura aperta, ristretta, negoziata previa pubblicazione di un bando di gara o dialogo competitivo, rendono nota tale intenzione con il bando. Quest'ultimo determina, in modo autoritativo, le regole che la stazione appaltante e i potenziali offerenti dovranno seguire nel successivo sviluppo della procedura; le procedure per l'individuazione dei soggetti offerenti sono:
 - la procedura aperta;
 - la procedura ristretta;
 - la procedura negoziata, con o senza pubblicazione del bando di gara;
 - il dialogo competitivo.
- 3) selezione dell'offerta migliore ai fini dell'aggiudicazione (secondo uno dei due criteri previsti dell'art. 81):
 - il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa;
 - il criterio del prezzo più basso (offerta economicamente più conveniente).
- 4) aggiudicazione provvisoria (art. 11, comma 4) a favore del miglior offerente è soggetta all'approvazione dell'organo competente entro 30 giorni; l'aggiudicazione definitiva diviene quindi efficace dopo la verifica del possesso dei requisiti (art.11, comma 8);
- 5) stipulazione entro 60 giorni dall'aggiudicazione definitiva, o nel diverso termine fissato dal bando (art. 11, commi 7, 8, 9).
- 6) approvazione nei 30 giorni successivi all'aggiudicazione o nel diverso termine fissato dal bando. L'efficacia del contratto stipulato rimane sottoposta all'esito positivo del controllo dell'organo competente.
- 7) inizio esecuzione

Fonte: Guida Operativa "Qualità dei bandi per l'acquisito dei servizi nel settore dei beni culturali", Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione del Ministero dello Sviluppo Economico, 2011.

Le procedure di affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alla soglia di rilevanza comunitaria

Il D.lgs. 163/2006 prevede in termini generali che ai contratti pubblici aventi ad oggetto forniture e servizi di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria si applicano

comunque i principi comunitari di concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza, proporzionalità e pubblicità⁶⁸.

Le procedure di aggiudicazione dei contratti pubblici sotto soglia sono, tuttavia, caratterizzate da maggiore snellezza e semplicità rispetto a quelle relative ai contratti sopra soglia. Relativamente agli appalti pubblici di servizi, per quanto riguarda i profili propriamente procedurali, l'art. 125 commi 11 e 12 del D.lgs. 163/2006 prevede che:

- i servizi e le forniture di importo pari o superiore a 40 mila euro (e sino all'importo di rilevanza comunitaria) possono essere affidati mediante cottimo fiduciario “nel rispetto dei principi di trasparenza, rotazione e parità di trattamento, previa consultazione di almeno cinque operatori economici, se sussistono in tale numero soggetti idonei, individuati sulla base di indagini di mercato ovvero nell'ambito di elenchi di operatori economici eventualmente predisposti dalla stazione appaltante”;
- i servizi e le forniture di importo inferiore a 40 mila euro possono essere affidati direttamente dal responsabile del procedimento.

I criteri di aggiudicazione

I criteri per la selezione della migliore offerta in sede di aggiudicazione di contratti pubblici - che ai sensi dell'art. 81 del D.lgs. 163/2006 devono ritenersi equivalenti esclusivi e tassativi -, sono:

1. il criterio del prezzo più basso (**offerta economicamente più conveniente**);
2. il criterio dell'**offerta economicamente più vantaggiosa**.

Nel primo caso l'aggiudicazione dell'appalto avviene a favore dell'operatore economico che abbia presentato l'offerta economica più conveniente per la realizzazione del servizio; in questo caso, l'amministrazione *non* può valutare, ai fini della determinazione del punteggio, l'effettiva maggiore o minore qualità del servizio offerto dai concorrenti.

Viceversa, nel caso di applicazione del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, l'amministrazione deve procedere alla valutazione complessiva delle offerte presentate dai concorrenti, assumendo a parametro valutativo non solo l'elemento “prezzo”, ma anche tutti gli altri elementi individuati nella *lex specialis* di gara caratterizzanti la maggiore o minore qualità delle offerte medesime.

Quanto alla scelta tra l'uno e l'altro criterio, fatta salva la procedura di dialogo competitivo - che prevede obbligatoriamente l'utilizzo del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa -, non sussistono vincoli all'applicabilità dell'uno o dell'altro criterio, né in relazione alla specifica tipologia del servizio oggetto dell'appalto,

⁶⁸ Se così non fosse «verrebbe vanificata la ratio stessa della legislazione nazionale tesa, da un lato, a dare attuazione alle direttive comunitarie e, dall'altro, ad estendere ai contratti sotto soglia la disciplina prevista per i contratti sopra soglia, ad eccezione di alcune norme specificamente individuate, al fine di contemperare in tal modo l'esigenza di tutela dei principi di derivazione comunitaria con la necessità di una semplificazione delle procedure medesime»: Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici, parere precontenzioso n.92 del 20/03/2008.

né in riferimento alla procedura di aggiudicazione messa in atto. L'amministrazione è dunque titolare di una potestà discrezionale nella scelta del criterio più adeguato per l'aggiudicazione della gara, avendo comunque a riferimento l'obiettivo della garanzia della libera concorrenza e della selezione della migliore offerta⁶⁹.

La valutazione delle offerte assume dunque carattere di minore o maggiore complessità a seconda del criterio di aggiudicazione adottato dall'amministrazione; nel caso in cui di applichi il criterio del prezzo più basso (offerta maggiormente conveniente), il processo di valutazione operato da parte dell'amministrazione si limita all'individuazione dell'offerta che presenta il prezzo inferiore (unico parametro valutato)⁷⁰. Il criterio dell'offerta economica più vantaggiosa, viceversa, presuppone un processo di valutazione maggiormente articolato, dovendo l'amministrazione valutare sia il prezzo proposto dall'offerente (offerta economica), sia la qualità tecnica della sua offerta (offerta tecnica), le quali assumono un peso (punteggio) specifico, che deve essere espressamente indicato nel *lex specialis* di gara.

⁶⁹ La sindacabilità del criterio prescelto dall'amministrazione è dunque ammessa solo in caso di manifesta illogicità, inadeguatezza ed irragionevolezza.

⁷⁰ Tale valutazione prevede la preliminare determinazione del valore della soglia di anomalia, ai fini dell'individuazione delle offerte anormalmente basse e, cioè, di quelle offerte che mettono in discussione l'effettiva capacità dell'offerente di adempiere, a quel prezzo, alle prestazioni lui richieste.

5. LA SELEZIONE DEI COLLABORATORI ESTERNI: PROFILI, CRITERI E REQUISITI

Quello del ricorso al lavoro di collaboratori esterni per l'espletamento delle attività di competenza del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e dei suoi enti periferici, comprese dunque le attività afferenti al campo della catalogazione dei beni culturali, è un fenomeno certamente non recente e che in passato è stato più volte oggetto di analisi qualitative e quantitative⁷¹. Tra gli aspetti connessi al tema dell'affidamento esterno delle attività, il tema della definizione dei criteri di selezione e dei requisiti tecnico-professionali minimi per l'affidamento di incarichi a collaboratori esterni (siano essi singoli professionisti che società/cooperative), assume notevole rilevanza, nella misura in cui è dal processo di "scelta" dei collaboratori che dipende l'efficacia dei processi di affidamento esterno e, dunque, la qualità dei risultati da essi derivanti. Si tratta peraltro di un aspetto che ha ricoperto un ruolo centrale nel complesso dei provvedimenti normativi susseguitisi nel corso degli ultimi due decenni, diretti a regolamentare e a conferire maggiore trasparenza ed efficacia ai processi di affidamento esterno della pubblica amministrazione, in generale.

Da questo punto di vista, il contesto specifico del settore della catalogazione, per quanto riguarda le modalità adottate per il conferimento di incarichi ai collaboratori esterni, si caratterizza tuttora, tranne eccezioni, per un *modus operandi* che, come visto in precedenza, è ancora prevalentemente improntato sulla discrezionalità, certamente avvalorata dall'assenza, nel settore, di riferimenti chiari e condivisi in merito alla questione dei requisiti tecnico-professionali minimi dei collaboratori esterni. Pur registrandosi alcuni passi in avanti rispetto al passato (come si vedrà in seguito), quello della definizione dei criteri (e requisiti) per la selezione dei collaboratori esterni appare infatti ancora oggi un tema piuttosto indefinito; l'assenza di chiari riferimenti in materia, anche alla luce di quanto emerso dall'indagine di campo, è in linea di massima riconducibile ai seguenti fattori:

- il fatto che gli enti catalografici si interfacciano, oggi come in passato, con professionalità e settori di attività (come, ad esempio, la figura del "catalogatore") che, di fatto, non esistono, o meglio, che non sono definite in meccanismi formali di riconoscimento (quali albi, ecc.);
- la mancanza di uniformità di opinioni, tra i soggetti responsabili delle attività catalografiche, in merito ai requisiti di natura tecnico-professionale che devono possedere i soggetti possibili destinatari degli affidamenti (si oscilla tra un orientamento che tende a ricercare collaboratori di massima professionalità per tutte

⁷¹ Si veda in proposito: Cabasino, E., (1997), "I collaboratori esterni delle Soprintendenze", in *Notiziario del Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, XII, 54-55, maggio-dicembre, Roma: Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, pp. 77-80. Mazzi, M., C., (1997), "La formazione di graduatorie dei catalogatori: un'iniziativa della Regione Lazio", in *Notiziario del Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, XII, 54-55, maggio-dicembre, Roma: Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, pp. 81-87.

le tipologie di attività catagrafiche e un orientamento, viceversa, favorevole anche all'impiego di soggetti caratterizzati da un minor grado di professionalità);

- l'elevato peso assunto dell'elemento "fiducia" nei processi di selezione dei collaboratori, che mal si concilia con l'introduzione di meccanismi di selezione formalizzati (sia tratta di un aspetto caratterizzante quegli enti catalografici che, nei processi di affidamento esterno, qualsiasi sia l'attività oggetto di affidamento, operano secondo un orientamento volto alla massimizzazione delle competenze acquisite, tendendo a privilegiare i collaboratori "di fiducia", la cui elevata professionalità gli è ormai nota).

Nel settore oggetto del presente studio, la definizione di chiari criteri per la selezione dei collaboratori esterni costituisce dunque un'esigenza primaria; si tratta peraltro di un aspetto la cui valenza interessa in settore in senso ampio, sia dal lato della domanda che dell'offerta, contribuendo al conseguimento di un duplice obiettivo:

- conferire maggiore trasparenza ed efficacia ai processi di affidamento esterno adottati dagli enti responsabili delle attività catalografiche, dotando gli stessi di strumenti e riferimenti a ciò finalizzati;
- supportare i soggetti che intendono prendere parte al lato dell'offerta del "mercato" catalografico, conferendo maggiore chiarezza agli aspetti rilevanti per l'ingresso nel settore (tra tutti, i percorsi formativi a ciò finalizzati).

Le analisi condotte nel presente lavoro, supportate dal coinvolgimento di alcuni testimoni privilegiati, hanno inteso focalizzare l'attenzione sulla questione della definizione dei requisiti tecnico-professionali dei collaboratori esterni, in riferimento alle attività catalografiche individuate come esternalizzabili, i cui tratti rilevanti sono stati in parte esposti nei paragrafi precedenti. Nei paragrafi successivi, in seguito ad una breve ricognizione delle principali esperienze recenti, in ambito statale e regionale, in tema di definizione dei requisiti tecnico-professionali dei collaboratori esterni (derivanti dall'analisi dei bandi, avvisi e altri documenti esistenti), si restituisce il quadro degli elementi, emersi dalle indagini effettuate, connessi al tema della selezione dei collaboratori esterni, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- i principali *profili professionali* necessari per lo svolgimento delle attività del processo catalografico esternalizzabili;
- il *set degli ambiti e criteri di valutazione* e dei connessi *requisiti tecnico-professionali* che vanno a comporre un possibile modello per la selezione dei collaboratori esterni.

5.1 LE ESPERIENZE ESISTENTI

Nel presente paragrafo si restituisce l'esito di una ricognizione volta a definire lo *stato dell'arte* nel settore della catalogazione in riferimento al tema specifico della definizione dei criteri e requisiti minimi per la selezione dei collaboratori da impiegare nello

svolgimento della attività catalografiche. Scopo di tale ricognizione è quello restituire il quadro delle modalità messe in campo fino ad oggi, nel settore, per la selezione dei collaboratori, con particolare riferimento ai criteri di selezione adottati e ai requisiti tecnico-professionali richiesti.

Le esperienze rilevate (tabella 5.1), per l'approfondimento delle quali si rimanda ai relativi documenti, si riferiscono sia, e soprattutto, a processi di selezione finalizzati all'affidamento esterno delle attività catalografiche a singoli professionisti (formazione di graduatorie dei catalogatori, ecc.)⁷², sia a processi di selezione finalizzati all'assunzione di soggetti nella pianta organica di enti/uffici catalografici (come nel caso della Regione Autonoma della Sardegna). Nella tabella, oltre ad alcune esperienze di procedure di gara per l'affidamento dei servizi a società, sono riportati anche quei bandi, come quelli per l'erogazione di contributi in cofinanziamento per progetti di catalogazione (Regione Lombardia), non propriamente finalizzati alla selezione dei collaboratori esterni, ma nei quali sono presenti indicazioni in merito ai requisiti minimi che i soggetti impiegati nei progetti devono soddisfare.

⁷² Come noto, il primo passo verso la formalizzazione dei processi selezione dei collaboratori esterni nel settore della catalogazione è stato effettuato dalla Regione Lazio, nelle funzioni del Centro Regionale di Documentazione, che nel 1996 diede corpo ad un avviso pubblico per la formazione di una graduatoria regionale dei catalogatori; tale esperienza costituiva la prima iniziativa, nel settore, finalizzata a definire un processo di selezione dei collaboratori esterni trasparente e fondato sulla valutazione di fattori quali i titoli di studio e le esperienze professionali dei candidati. Al bando del 1996, ispirato da altre esperienze analoghe (Regione Marche, Regione Siciliana), ha fatto seguito, nel 2002, un ulteriore avviso pubblico per la selezione dei catalogatori esterni, che prevedeva la formazione di 8 differenti graduatorie, una per ogni ambito disciplinare dei beni oggetto di schedatura da parte dell'amministrazione regionale (beni archeologici, architettonici, storico-artistici, demo-etnoantropologici, ecc.); la selezione si basava sull'attribuzione di un punteggio a precisi requisiti afferenti a due principali ambiti di valutazione – *titoli di studio* (formazione universitaria e professionale) e *titoli professionali* (esperienze pregresse nel campo della catalogazione, pubblicazioni scientifiche, ecc.) - ai quali si aggiungeva la voce *altri titoli* (ad esempio, borse di studio o attività di ricerca inerenti alla disciplina in oggetto).

Tabella 5.1 - Bandi, avvisi e altri documenti in cui si definiscono requisiti minimi e criteri di valutazione per la selezione dei soggetti esterni/interni agli enti catalografici

Ente	Data	Bando/avviso/documento
<u>Regione Autonoma della Sardegna</u> (Centro Catalogo dei beni culturali)	2005	Concorso per titoli per l'assunzione a tempo indeterminato di n. 7 unità nella Categoria C (Livello retributivo C1) con specifiche competenze in catalogazione dei beni culturali (distinzione tra catalogatore esperto e catalogatore junior)
<u>Regione Siciliana</u>	2005	Avviso pubblico per la formazione di elenchi di Catalogatori ed Esperti Catalogatori (indicazione di requisiti e mansioni)
	2009	Contratto di servizio con la Beni Culturali S.p.a. (individuazione di due categorie di catalogatori – “Catalogatore” ed “Esperto Catalogatore” - e delle rispettive mansioni)
<u>Regione Marche</u>	2001	Avviso pubblico per titoli ed esami per la formazione di graduatorie di catalogatori di beni culturali e ambientali per le categorie beni architettonici, archeologici, storico-artistici, fotografici, demotnoantropologici (indicazione, per ciascuna categoria, dei requisiti minimi necessari e degli altri elementi di valutazione)
	2002	Avviso pubblico per titoli per l'affidamento di un incarico di coordinamento delle attività di catalogazione di beni architettonici (indicazione dei requisiti minimi necessari e delle modalità di valutazione)
	2009	Procedura negoziata per l'acquisizione dei servizi di catalogazione dei beni culturali e per la realizzazione del “progetto pilota” di valorizzazione del sistema informativo regionale (indicazione dei requisiti tecnico-professionali minimi del gruppo di lavoro)
<u>Regione Lombardia</u>	2010	Bando per la presentazione di progetti di inventariazione, catalogazione e documentazione patrimonio culturale. Erogazione di contributi in cofinanziamento (indicazione dei requisiti tecnico-professionali necessari per la figura del responsabile scientifico e per i catalogatori)
<u>Regione Lazio</u>	1996	Avviso pubblico per la formazione di graduatorie di catalogatori di beni culturali (indicazione dei requisiti minimi e degli elementi sottoposti a valutazione)
	2002	Avviso pubblico per la formazione di 8 graduatorie di catalogatori di beni culturali (sono previste delle sotto-categorie nell'ambito del medesimo ambito disciplinare)
<u>ICCD</u>	2010	Avviso pubblico per costituzione della Lista Esperti per il conferimento di incarichi nell'ambito delle attività dell'ICCD per l'attuazione del Programma 2010, per la categorie Catalogazione, Informatica, Comunicazione, Sicurezza e Patrimonio Fotografico (indicazione degli ambiti e criteri di valutazione)
	2011	Decreto per l'approvazione dei criteri di selezione per il conferimento di incarichi per le categorie Catalogazione, Informatica, Comunicazione, Sicurezza e Patrimonio Fotografico (indicazione degli elementi sottoposti a valutazione e dei criteri di valutazione)

Fonte: elaborazione ECCOM

Dall'analisi delle esperienze rilevate, quasi tutte relative alla sola attività di catalogazione vera e propria dei beni, emerge un quadro piuttosto variegato di processi e modalità di selezione. Tale diversità è certamente in larga parte attribuibile al carattere “funzionale” dei processi di selezione, i quali possono differenziarsi sulla base delle specifiche esigenze della singola amministrazione. Costituisce certamente un tratto comune alle diverse esperienze la differenziazione dei processi di selezione sulla base dell'ambito disciplinare dei beni (liste/graduatorie differenziate per i catalogatori di beni architettonici, storico-artistici, ecc.) e, in alcuni casi, la formazione di liste/graduatorie differenziate in funzione del livello di professionalità dei candidati (differenziazione tra catalogatori junior e catalogatori esperti). Il quadro risulta maggiormente variegato per quanto riguarda agli ambiti di valutazione presi a riferimento per la selezione e dei connessi requisiti minimi (in alcuni casi, si considerano sia i titoli di studio che le esperienze lavorative, in altri ci si limita alla valutazione dei titoli di studio), mentre per quanto riguarda le procedure/modalità adottate per la selezione, tranne in rari casi in cui affianco alla valutazione dei titoli vi è quella per esami (Regione Marche), la selezione avviene in tutti i casi mediante la sola valutazione dei titoli (professionali o legati alla formazione) dei candidati.

5.2 I PROFILI PROFESSIONALI

L'analisi delle attività catalografiche esternalizzabili (contenuto, grado di complessità, competenze necessarie, ecc.), illustrata nei paragrafi precedenti ed effettuata con il coinvolgimento dei soggetti responsabili di alcuni enti schedatori, ha consentito di individuare cinque principali **profili professionali** che, in funzione della tipologia di competenze e del grado di professionalità detenuti, vanno a ricoprire le varie attività del processo produttivo catalografico che possono essere oggetto di affidamenti esterni; tali profili sono:

- *catalogatore esperto;*
- *catalogatore junior;*
- *fotografo;*
- *architetto;*
- *esperto informatico.*

Come illustrato nella tabella seguente, la corrispondenza tra le attività catalografiche esternalizzabili e i profili professionali individuati (le cui caratteristiche sono definite più dettagliatamente nel paragrafo successivo) è univoca per l'attività di “produzione fotografica”, affidabile esclusivamente ad un *fotografo* professionista, per quella relativa alla “georeferenziazione dei beni”, affidabile ad un *architetto* esperto in georeferenziazione e, in ultimo, per l'attività relativa alla “progettazione e gestione dei sistemi informatici”, che può essere svolta esclusivamente da un soggetto dotato di competenze specifiche nel campo dell'informatica (*esperto informatico*).

Per quanto riguarda, invece, le attività prettamente catalografiche (“nuova catalogazione”, “informatizzazione”, “revisione e aggiornamento”, “produzione allegati” e “aggiornamento della banca dati *Authority File*”), nell’ambito del medesimo settore di attività, si individuano due specifici profili professionali che si differenziano per livello di competenza e grado di professionalità: il *catalogatore esperto*, che può ricoprire la totalità delle attività catalografiche sopraelencate (compresa, in presenza di specifiche competenze, l’attività di coordinamento di campagne di catalogazione/informatizzazione) e il *catalogatore junior*, al quale, viceversa, possono essere affidati incarichi aventi ad oggetto solo alcune specifiche attività e solo in presenza di determinate condizioni: l’attività di “nuova catalogazione” qualora si riferisca alla produzione di schede di livello inventariale, l’attività di “informatizzazione” (senza condizioni), l’attività di “revisione e aggiornamento” solo nei casi in cui si limita ad interventi che non richiedono attività di ricerca (vedi par. 3.3), l’attività di “produzione allegati” ad eccezione dei casi di elevata complessità dei beni e, infine, l’attività di “aggiornamento della banca dati *Authority File*” (senza condizioni).

Tabella 5.2 – Profili professionali e relative attività

ATTIVITA'	PROFILO PROFESSIONALE				
	<i>Catalogatore esperto</i>	<i>Catalogatore junior</i>	<i>Fotografo</i>	<i>Architetto</i>	<i>Esperto informatico</i>
<i>Nuova catalogazione</i>	Inv.	●	●		
	Pre.	●			
	Cat.	●			
	Coord.	●			
<i>Informatizzazione</i>	●	●			
<i>Revisione e aggiornamento</i>	●	●			
<i>Produzione allegati</i>	●	●			
<i>Produzione fotografica</i>			●		
<i>Aggiornamento banca dati Authority File</i>	●	●			
<i>Georeferenziazione</i>				●	
<i>Progettazione e gestione dei sistemi informatici</i>					●

Fonte: elaborazione ECCOM

5.3 I CRITERI/AMBITI DI VALUTAZIONE E I REQUISITI TECNICO-PROFESSIONALI

Nel presente paragrafo si restituisce il quadro sintetico dei possibili criteri/ambiti di valutazione per la selezione dei collaboratori esterni e dei requisiti tecnico-professionali a essi connessi, in riferimento ai cinque profili professionali sopra individuati, come risultante delle analisi effettuate e da quanto emerso dall'indagine di campo. In linea generale, gli elementi che vanno a costituire un possibile modello per la valutazione comparativa dei soggetti esterni, sono i seguenti:

- l'individuazione del *set* degli *ambiti/criteri di valutazione* su cui si intende basare il processo di selezione;
- l'individuazione, per ogni ambito di valutazione preso in considerazione, dei *requisiti tecnico-professionali* che i soggetti candidati devono soddisfare, con l'eventuale distinzione tra “requisiti minimi abilitanti” (quelli per cui il candidato è ammesso alla graduatoria/lista esperti) e “requisiti qualificanti” (quelli che “segnalano” le ulteriori competenze del candidato che, secondo l'ente responsabile, sono considerate rilevanti ai fini dello svolgimento dello specifico incarico);
- l'attribuzione di un *peso* a ciascun ambito di valutazione preso in considerazione nella valutazione globale dei candidati, da attribuirsi in funzione delle caratteristiche della specifica attività oggetto di affidamento.

E' evidente come la definizione di tali elementi presupponga, da parte dell'ente committente, un'analisi approfondita delle attività che devono essere oggetto di affidamento all'esterno, volta a definirne le caratteristiche e a individuare una “mappatura” dei profili professionali ad esse necessarie.

In riferimento alle attività catalografiche analizzate nel presente studio, i principali **ambiti di valutazione** che, da quanto emerso dalle indagini effettuate, vanno a costituire il *set* di valutazione per la selezione dei soggetti esterni cui tali attività devono essere affidate, sono i seguenti:

1. *istruzione*;
2. *formazione/titoli professionali* (ad esempio, partecipazione a corsi di formazione specializzanti, iscrizione ad eventuali Albi o Ordini professionali, ecc.);
3. *esperienze lavorative*;
4. *altre competenze*: a) informatiche; b) linguistiche; c) organizzative⁷³.

Gli ambiti di valutazione individuati possono assumere, nella valutazione globale dei candidati, un peso specifico differente, a seconda della specifica attività cui è finalizzata la selezione e, dunque, in funzione del corrispondente profilo professionale ricercato (ad esempio, l'ambito costituito dalle esperienze lavorative assumerà un peso rilevante nella

⁷³ Le competenze organizzative possono, ad esempio, risultare dall'aver maturato esperienze lavorative in ruoli di coordinamento/direzione di gruppi di lavoro.

selezione dei “catalogatori esperti” e, viceversa, un peso relativamente inferiore per la selezione dei “catalogatori junior”).

A prescindere dal peso che ogni ambito di valutazione può assumere in funzione della specifico profilo professionale/attività cui si riferisce il processo di selezione, in relazione a ciascun ambito vi possono essere differenti **elementi oggetto di valutazione** (tabella 5.3): ad esempio, il “livello” e la “coerenza” con l’attività oggetto di affidamento per quanto riguarda l’ambito *istruzione*, la “durata” e l’“attinenza” con l’attività oggetto di affidamento per quanto riguarda l’ambito costituito dalle *esperienze professionali*, e così via.

Tabella 5.3 – Ambiti di valutazione e connessi elementi oggetto di valutazione

Ambito di valutazione	Elemento oggetto di valutazione
<i>Istruzione</i>	Livello Coerenza con l’attività oggetto di affidamento
<i>Formazione/ titoli professionali</i>	Durata Attinenza con l’attività oggetto di affidamento
<i>Esperienze lavorative</i>	Durata Attinenza con l’attività oggetto di affidamento
<i>Altre competenze</i>	<i>Informatiche</i> Livello Attinenza con l’attività oggetto di affidamento
	<i>Linguistiche</i> Livello
	<i>Organizzative (*)</i> Durata Attinenza con l’attività oggetto di affidamento

Note: (*) per competenze organizzative ci si riferisce a quelle capacità derivanti da esperienze lavorative in ruoli di coordinamento/direzione di gruppi di lavoro; l’elemento costituito dalla “durata” si riferisce pertanto al numero di mesi/anni di esperienze lavorative che sono stati maturati dal candidato in posizioni/ruoli organizzativi di coordinamento.

Fonte: elaborazione ECCOM

Il processo di selezione dei collaboratori esterni prevede poi che ognuno degli ambiti di valutazione individuati, una volta definito il peso che esso assume nella valutazione globale del candidato, venga declinato in specifici **requisiti tecnico-professionali**, al possesso dei quali deve essere subordinata l’attribuzione di un punteggio (qualora ciò fosse previsto dalla procedura di selezione adottata). Di seguito si forniscono, per ognuno dei profili professionali individuati in riferimento alle attività del processo produttivo catalografico oggetto del presente studio (catalogatore esperto, catalogatore junior, fotografo, architetto esperto in georeferenziazione, esperto informatico), delle schede di sintesi in cui sono indicati, per ogni ambito di valutazione, alcuni esempi di requisiti tecnico-professionali che devono essere soddisfatti da ciascun profilo professionale. Nella schematizzazione proposta, in particolare, tale requisiti sono stati suddivisi in:

- *requisiti minimi abilitanti*: si tratta di quei requisiti che, in un ipotetica procedura di selezione formalizzata (graduatoria/lista esperti), consentirebbero al candidato di entrare a far parte della suddetta graduatoria/lista esperti;

- *requisiti qualificanti*: si tratta di quei requisiti che, nel caso di processi di selezione effettuati attraverso la formazione di una graduatoria, consentirebbero al candidato di conseguire un maggiore punteggio rispetto al minimo abilitante o che, in caso di formazione di una lista esperti, consentirebbero al candidato di “segnalare” all’amministrazione valutatrice il possesso di competenze ulteriori rispetto alle minime richieste.

In taluni casi, come si evince dalle tabelle seguenti, in riferimento al medesimo ambito di valutazione possono individuarsi sia requisiti tecnico-professionali aventi valenza “abilitante”, sia requisiti di tipo “qualificante”, fermo restando che nella schematizzazione proposta, i cui contenuti hanno valenza puramente esemplificativa, le caratteristiche specifiche di ciascun profilo professionale, in termini di livelli minimi di competenza, derivano dalla “lettura” della sola colonna riguardante, appunto, i requisiti tecnico-professionali cd. minimi abilitanti.

Tabella 5.4 - Profilo professionale CATALOGATORE ESPERTO: ambiti di valutazione e requisiti

Ambiti di valutazione	Requisito abilitante	Requisito qualificante	Requisito minimo abilitante (esempio)	Requisito qualificante (esempio)
<i>Istruzione</i>	●	●	Laurea vecchio ordinamento (o specialistica o magistrale) nella disciplina dei beni oggetto di schedatura (architettura, archeologia, antropologia, ecc.).	Dottorato, Master, scuole di specializzazione
<i>Formazione/ titoli professionali</i>	●	●	Iscrizione all'Albo/Ordine professionale di riferimento (se esistente)	Partecipazione a corsi di formazione specifici per la catalogazione di beni culturali (normativa ICCD), corsi di formazione in particolari ambiti specialistici afferenti alla propria disciplina
<i>Esperienze lavorative</i>	●	●	Esperienze lavorative attinenti: min X anni di esperienza nell'attività di "nuova catalogazione" (standard di normativa ICCD)	Competenze specialistiche in specifici ambiti della propria disciplina documentate da eventuali pubblicazioni, ricerche, esperienze di insegnamento, ecc.
<i>Linguistiche</i>		●		Conoscenza certificata di una o più lingue straniere
<i>Altre competenze</i>	<i>Informatiche</i>	●	Conoscenze informatiche certificate (pacchetto Office e sistemi informatici di catalogazione)	
	<i>Organizzative (*)</i>	●		Esperienze lavorative in ruoli di coordinamento/direzione di gruppi di lavoro

Note: (*) le competenze di tipo organizzativo costituiscono un requisito "abilitante" per l'impiego del catalogatore nell'attività di coordinamento delle campagne di catalogazione o di informatizzazione.

Fonte: elaborazione ECCOM

Tabella 5.5 - Profilo professionale CATALOGATORE JUNIOR: ambiti di valutazione e requisiti

Ambiti di valutazione	Requisito abilitante	Requisito qualificante	Requisito minimo abilitante (esempio)	Requisito qualificante (esempio)
Istruzione	●	●	Laurea vecchio ordinamento (o specialistica o magistrale) nella disciplina dei beni oggetto di schedatura (architettura, archeologia, antropologia, ecc.).	Dottorato, Master, scuole di specializzazione
Formazione/titoli professionali	●	●	Iscrizione all'Albo/Ordine professionale di riferimento (se esistente)	Partecipazione a corsi di formazione specifici per la catalogazione di beni culturali (normativa ICCD), corsi di formazione in particolari ambiti specialistici afferenti alla propria disciplina
Esperienze lavorative		●		Esperienze lavorative attinenti: nell'attività di "nuova catalogazione" (standard di normativa ICCD) Competenze specialistiche in specifici ambiti della propria disciplina (documentate da eventuali pubblicazioni, ricerche, esperienze di insegnamento, ecc.)
Altre competenze	<i>Linguistiche</i>	●		Conoscenza certificata di una o più lingue straniere
	<i>Informatiche</i>	●	Conoscenze informatiche certificate (pacchetto Office e sistemi informatici di catalogazione)	
	<i>Organizzative</i>			

Fonte: elaborazione ECCOM

Tabella 5.6 - Profilo professionale FOTOGRAFO: ambiti di valutazione e requisiti

Ambiti di valutazione	Requisito abilitante	Requisito qualificante	Requisito minimo abilitante (esempio)	Requisito qualificante (esempio)
Istruzione	●		Diploma di scuola superiore	
Formazione/titoli professionali	●	●	Partecipazione a corsi di fotografia organizzati da istituzioni riconosciute o da organizzazioni/associazioni di chiara fama (min X anni)	Eventuali competenze specifiche nell'ambito della fotografia dei beni culturali (documentate dalla partecipazione a corsi di formazione specifici, ecc.)
Esperienze lavorative	●		Esperienze lavorative attinenti: attività di "produzione fotografica" a servizio di enti e istituzioni competenti in materia di catalogazione (standard di normativa ICCD)	
Altre competenze	<i>Linguistiche</i>			Conoscenza certificata di una o più lingue straniere
	<i>Informatiche</i>	●	Conoscenze informatiche certificate: pacchetto Office e sistemi informatici di catalogazione	
	<i>Organizzative</i>			

Fonte: elaborazione ECCOM

Tabella 5.7 - Profilo professionale ARCHITETTO (*georeferenziazione*): ambiti di valutazione e requisiti

Ambiti di valutazione	Requisito abilitante	Requisito qualificante	Requisito minimo abilitante (esempio)	Requisito qualificante (esempio)
Istruzione	●	●	Laurea in Architettura	Master, Dottorato
Formazione/titoli professionali	●	●	Iscrizione all'Ordine degli Architetti	Partecipazione a corsi di formazione specifici per l'utilizzo di strumenti e programmi applicativi per la programmazione urbanistica, l'architettura e la georeferenziazione (SIT, ArcWiew, AutoCad, MapInfo, ecc.)
Esperienze lavorative		●		Esperienze lavorative nel campo della georeferenziazione (SIT, GIS, ecc.) a servizio di enti/istituzioni pubblici o privati
<i>Linguistiche</i>		●		Conoscenza certificata di una o più lingue straniere
Altre competenze	●		Conoscenze informatiche certificate generiche (ad es., pacchetto Office) e specifiche (AutoCad, ArcWiew, ecc.)	
<i>Organizzative</i>				

Fonte: elaborazione ECCOM

Tabella 5.8 - Profilo professionale ESERTO INFORMATICO: ambiti di valutazione e requisiti

Ambiti di valutazione	Requisito abilitante	Requisito qualificante	Requisito minimo abilitante (esempio)	Requisito qualificante (esempio)
Istruzione	●	●	Diploma di scuola superiore	Diploma di laurea, Master, ecc.
Formazione/titoli professionali	●	●	Partecipazione a corsi di progettazione informatica organizzati da istituzioni riconosciute o da organizzazioni/associazioni di chiara fama (min X anni)	Eventuali competenze specifiche nell'ambito della progettazione di sistemi informatici per la catalogazione dei beni culturali documentate dalla partecipazione a corsi di formazione specifici, ecc.
Esperienze lavorative	●	●	Min X anni di esperienza nel campo della progettazione di sistemi informatici, gestione di reti, ecc. a servizio di enti/istituzioni pubbliche o private	Esperienze lavorative attinenti nel campo della progettazione di sistemi informatici per la catalogazione di beni culturali (standard di normativa ICCD)
Altre competenze	<i>Linguistiche</i>	●		Conoscenza certificata di una o più lingue straniere
	<i>Informatiche</i>	●	Conoscenze informatiche certificate (linguaggi di programmazione, ecc.)	
	<i>Organizzative</i>			

Fonte: elaborazione ECCOM