



! Pinacoteca
! di Brera

! Palazzo
! Citterio

! Biblioteca Nazionale
! Braidense



Lo scrivente Istituto, nello svolgimento della valutazione e della verifica della congruità dell'offerta ex art. 7, co. 2, del D.Lgs. n. 36/2023, ("Codice dei contratti pubblici" di seguito in breve "il Codice"), con riferimento alle prestazioni di cui alla richiesta di offerta prot. 1767 del 31 ottobre 2025 alla società ALES Arte Lavoro e Servizi S.p.A., ha rilevato che le stesse, in quanto finalizzate alla realizzazione di progetti Servizi di supporto finalizzati alla realizzazione di progetti per il miglioramento della fruizione e per il rafforzamento della capacità tecnico specialistica per la Pinacoteca di Brera e per Palazzo Citterio, sono poste chiaramente a supporto e funzionali all'attività propria e istituzionale dell'Istituto medesimo.

Tali prestazioni sono pertanto da considerarsi quali "prestazioni strumentali" ai sensi del succitato secondo comma dell'art. 7 del Codice, poiché essenziali e strettamente connesse al conseguimento degli obiettivi pubblici di tutela e valorizzazione del patrimonio (Art. 117 del Codice dei Beni Culturali).

Di conseguenza, l'affidamento può essere motivato dando conto dei vantaggi in termini di economicità di celerità o di perseguimento di interessi strategici.

A) Vantaggi in termini di economicità

Relativamente ai costi diretti, l'effettuazione di un nuovo *benchmark* è comunque possibile prendendo come parametro di riferimento le tariffe poste a base d'asta in una procedura di gara lanciata Consip S.p.A. denominata, “*Gara a procedura aperta, ai sensi del d.lgs. 36/2023, per l’acquisizione dei servizi di supporto specialistico in ambito Internal Auditing per Sogei – ID 2891*”, indetta il 1° luglio 2025 ed attualmente in fase di aggiudicazione (di seguito, in breve, “gara Consip”). Per quanto riguarda poi i servizi di supporto alla fruizione dei beni, riteniamo comunque pienamente utilizzabile un altro parametro, costituito dalle tariffe poste a base d'asta in una procedura di gara portata a termine dal Comune di Firenze tramite il Sistema Telematico Acquisti Regionale della Toscana, denominata “*Appalto dei servizi museali di guardaroba-guardasala e servizi inerenti alla visita, quali accoglienza, informazioni, gestione dei flussi dei visitatori ed orientamento generale all’interno dei musei civici fiorentini e luoghi di cultura del comune di Firenze*”, indetta nel marzo 2024 (di seguito, in breve, “gara Comune di Firenze”), come di seguito analizzato in dettaglio.

1. Gara CONSIP/SOGEI

In riferimento alla Gara Consip si riscontra la riconducibilità dei servizi di supporto oggetto del contratto con la società Ales Arte Lavoro e Servizi S.p.A., in quanto connotati da elevato grado di specializzazione e valore aggiunto. Queste le tariffe poste a base d'asta:

N.	Voci di offerta economica	Prezzo unitario a base d'asta
1	Capo Progetto	€ 900,00
2	Manager	€ 750,00
3	Consulente senior	€ 600,00
4	Consulente junior	€ 420,00

Alle nostre finalità si prenderà comunque in considerazione la professionalità più bassa, per un importo giornaliero pari a euro **420,00 giorno/persona**.

2. Gara Comune di Firenze

In riferimento alla Gara del Comune di Firenze si riscontra la riconducibilità dei servizi di cui trattasi con quelli oggetto del contratto con la società Ales Arte Lavoro e Servizi S.p.A., con la piena sovrapposibilità delle figure professionali con quelle richieste. La seguente tabella riporta il dettaglio dei **costi medi unitari** rilevati nella citata procedura di gara, calcolati sulla base del CCNL Federculture (con maggiorazione del 20% per le prestazioni festive) e comprensivi di utile d'impresa e spese generali nella misura del 9,5%: Questo il dettaglio, ben particolareggiato, dei costi:

TIPOLOGIA SERVIZIO	ORE PRESUNTE24 MESI	COSTO UNITARIO CCNL FEDERCULTURE (+20% PER I FESTIVI)	COSTO MANODOPERA PER 24 MESI	UTILE E SPESE GENERALI 9,5%	TOTALE	COSTO UNITARIO MANODOPERA UTILE E SPESE GENERALI
guardasala feriale	216.206	€ 22,11	€ 4.780.314,66	€ 454.129,89	€ 5.234.444,55	€ 24,21
guardasala festivo	15.184	€ 26,53	€ 402.831,52	€ 38.268,99	€ 441.100,51	€ 29,05
servizi inerenti alla visita feriale	67.480	€23,21	€ 1.566.210,80	€ 148.790,03	€ 1.715.000,83	€ 25,41
servizi inerenti alla visita festivo	4.688	€ 27,85	€ 130.560,80	€ 12.403,28	€ 142.964,08	€ 30,50
Servizi extra	16.000	€ 22,11	€ 353.760,00	€ 33.607,20	€ 387.367,20	€ 24,21
Referente	4.160	€ 24,51	€ 101.961,60	€ 9.686,35	€ 111.647,95	€ 26,84
COSTO UNITARIO MEDIO						€ 26,70

3. Offerta economica presentata dalla società Ales Arte Lavoro e Servizi S.p.A.

Tenuto conto delle suddette valutazioni, è stata esaminata l'offerta presentata dalla società Ales (tabella sottostante) mediante nota prot. n. 13239 del 12 novembre 2025, acquisita al protocollo di questa Amministrazione al prot. n. MIC|MIC_PIN-BR|13/11/2025|0001866-A

Offerta Economica - Pinacoteca di Brera dal 02/12/2025 al 01/12/2026 N° 33 Unità	Fruizione n° 30 unità	Uffici n° 3 unità	Totale
Costi Diretti	Importo in €	Importo in €	Importo in €
Abbigliamento	21.390,00	0,00	21.390,00
Costi ex d.lgs. 81/08 diretti	2.594,10	719,03	3.313,13
Costi generali per la sicurezza	3.454,02	371,60	3.825,62
Corso formazione	2.870,00	215,00	3.085,00
Costi per assicurazione	2.878,35	309,67	3.188,02
Costo personale diretto	1.151.339,46	123.867,33	1.275.206,79
Buoni Pasto	60.013,00	5.001,00	65.014,00
Costo di coordinamento	14.391,74	990,94	15.382,68
Costi di progettazione	11.513,39	619,34	12.132,73
Tot costi diretti	1.270.444,06	132.093,90	1.402.537,97
Costi Indiretti	88.931,08	14.530,33	103.461,41
Irap	57.684,99	6.148,40	63.833,39
Totale Costi	1.417.060,13	152.772,63	1.569.832,77
Utile (1,5%)	21.255,90	2.291,59	23.547,49
Importo contratto siva	1.438.316,04	155.064,22	1.593.380,26

A quanto sopra, si aggiungano i seguenti dati particolareggiati sul costo complessivo per ciascuna figura prevista ossia, rispettivamente per il supporto alle attività di ufficio e per il supporto alla fruizione.

4.1 Supporto alle attività d'ufficio

Questo il dettaglio dei costi giorno/persona del personale di ALES:

UFFICI 2026						
Committente	Durata contratto in gg	Profilo Professionale	Costo Complessivo	Costo Personale + B.P. Giornaliero	N. Unità	Livelli
Pinacoteca di Brera	220	Operatore amministrativo contabilità e bilancio	45.547,06	207,03	1	II°
Pinacoteca di Brera	220	Addetto all'ufficio amministrativo contabile	41.660,71	189,37	1	III°
Pinacoteca di Brera	220	Addetto alla segreteria tecnica per i progetti inerenti il Patrimonio culturale	41.660,71	189,37	1	III°

Rapportando l'importo del costo totale così ottenuto alle giornate di servizio rese in un anno (intese, convenzionalmente, pari a 220), si è ottenuto il **costo giornaliero**, che, comprensivo di tutti gli altri costi, diretti e indiretti, di commessa, assomma quindi ad euro **234,95**. È quindi del tutto evidente che, rispetto al parametro di benchmark (peraltro recentissimo) costituito dalla gara CONSIP/SOGEI e parametrato sul profilo più basso (euro **420,00**), l'offerta della Ales appare molto più conveniente a questo Istituto.

4.2 Supporto alla fruizione dei beni

Con la medesima metodologia, è agevole ricostruire la maggior convenienza anche per quanto riguarda i profili degli addetti al supporto alla fruizione. Questo il dettaglio per quanto riguarda l'offerta della Ales:

FRUIZIONE						
Committente	Durata contratto in ore	Profilo Professionale	Costo Complessivo	Costo Personale + B.P. Orario	N. Unità	Livelli
Pinacoteca di Brera	2016	Addetto all'assistenza al pubblico e vigilanza - Caposquadra	41.871,43	20,77	1	III°
Pinacoteca di Brera	2016	Addetto all'assistenza al pubblico e vigilanza	1.169.481,03	20,00	29	IV°

Allo stesso modo, rapportando l'importo del costo totale così ottenuto alle giornate di servizio rese in un anno (intese, convenzionalmente, pari a 220) ripartito su 8 ore di servizio, si è ottenuto il **costo orario**, da cui è agevole ricavare il **costo medio complessivo** per postazione, pari ad euro **23,78**, dal cui confronto con il

costo medio della gara del Comune di Firenze (euro **26,70**), appare evidente la sussistenza della convenienza economica dell'offerta della società Ales S.p.A..

B) Vantaggi in termini di celerità

L'affidamento effettuato a favore della società Ales in regime "in house providing" in luogo dell'affidamento ad un operatore privato comporta altresì evidenti vantaggi in termini di celerità ed economia di processo se si considera che, in caso di ricorso al mercato, si sarebbe dovuta attivare una procedura di evidenza pubblica a rilevanza comunitaria in considerazione dell'importo di cui sopra, ai sensi degli articoli 71 (aperta) o 72 (ristretta) del Codice. I tempi di progettazione, pubblicazione, valutazione delle offerte, aggiudicazione, verifica dei requisiti ed applicazione del "termine dilatorio" di cui all'art. 18 c. 3 del Codice, prima di pervenire alla stipula contrattuale, possono essere prudentemente stimati tra i 9 e i 13 mesi. La stessa ANAC, a seguito di una propria indagine sul periodo 2018-2022, ha quantificato il tempo medio per l'aggiudicazione di una gara in Italia come pari a ben 279 giorni (v. <https://www.anticorruzione.it/-/news.19.11.24.report>).

Tale dato conferma che l'affidamento "in house providing" rappresenta, in applicazione dei principi di economicità, tempestività e buon andamento di cui all'art. 1 del D.Lgs. 36/2023, una modalità più rapida ed efficiente di soddisfare il fabbisogno pubblico, senza pregiudicare la qualità e la continuità del servizio.

C) Vantaggi in termini di perseguimento di interessi strategici

La Pinacoteca di Brera custodisce capolavori assoluti dell'arte italiana (es. Mantegna, Raffaello, Caravaggio, Hayez), rendendola un sito di valore artistico irripetibile a livello mondiale. L'affidamento in house rappresenta la soluzione preferibile per proteggere e valorizzare questo patrimonio insostituibile. In particolare vengono ad assumere rilievo strategico i seguenti fattori garantiti dall'affidamento in regime "in house":

1. Massima Qualità nella Fruizione e Sicurezza del Patrimonio: considerata l'importanza del patrimonio amministrato dall'Istituto, mediante l'affidamento alla Ales, che avviene ormai senza soluzione di continuità da più di cinque anni, si riescono a perseguire e a raggiungere i seguenti obiettivi:

- a) **sicurezza irrinunciabile:** l'obiettivo primario dei servizi è "la sicurezza delle opere e dei visitatori". Data la natura inestimabile della collezione, il servizio di vigilanza non può essere gestito da operatori che non abbiano una profonda fiducia istituzionale e una comprovata esperienza diretta nell'ambiente specifico. L'affidamento *in house* a una società del Ministero della Cultura offre la massima garanzia in termini di affidabilità e controllo sui protocolli di sicurezza;
- b) **competenza culturale specifica:** la elevata formazione specifica richiesta assicura che il personale non sia costituito da addetti alla vigilanza generici, ma da custodi qualificato in grado di comprendere e reagire a rischi specifici legati alla conservazione e alla fruizione delle singole opere. Ales, in quanto partner istituzionale, è strutturalmente più idonea a garantire e mantenere tale livello di specializzazione culturale;

- c) **necessità di continuità:** la motivazione alla prosecuzione del rapporto è chiaramente la "necessità di assicurare la continuità del servizio essenziale di fruizione e sicurezza". Un processo di gara d'appalto è lungo e complesso e comporta un rischio intrinseco di vuoto operativo o di degrado del servizio durante la fase di start-up di un nuovo fornitore. L'affidamento in house annulla questo rischio;
- d) **massima integrazione e controllo diretto sui servizi essenziali per la tutela del patrimonio e l'esperienza del visitatore:** la vigilanza e l'accoglienza sono servizi nevralgici per la sicurezza dei beni e delle opere d'arte, la gestione dei flussi e l'immagine dell'Istituto (che ha risonanza internazionale). L'affidamento in house permette a questo Istituto, sotto l'egida MiC, un controllo più penetrante sull'organismo esecutore rispetto ad un semplice vincolo contrattuale con un mero soggetto appaltatore, garantendo un completo e immediato allineamento delle procedure operative (gestione delle emergenze, protocolli di sicurezza, standard di accoglienza) alle direttive interne, senza le rigidità tipiche di un rapporto contrattuale di appalto. Ciò comporta una migliore e più rapida risposta alle esigenze di sicurezza e tutela, una maggiore flessibilità operativa per eventi o mostre speciali e una più incisiva formazione del personale in linea con la specifica mission culturale e conservativa dell'Istituto;
- e) **continuità e qualità del personale altamente specializzato:** il personale che opera stabilmente nei rispettivi contesti museali acquisisce nel tempo una conoscenza approfondita non solo delle procedure, ma anche della logistica degli spazi, della natura del pubblico, della localizzazione e delle specificità dei vari settori dell'Istituto, consolidando così un fattore determinante che contribuisce alla continuità e all'efficienza del servizio. L'affidamento in house può quindi essere lo strumento preferibile per stabilizzare e valorizzare questo know-how specifico all'interno di una struttura strumentale dell'Istituto, assicurando che la professionalità e l'esperienza del personale storico non vengano disperse a ogni cambio di appalto, ma restino come patrimonio operativo interno all'Amministrazione;
- f) **minimizzazione del rischio reputazionale:** dato il valore e la visibilità della Pinacoteca di Brera, il ricorso a un partner in house mitiga il rischio che un nuovo soggetto, meno esperto o non pienamente allineato agli obiettivi istituzionali, possa compromettere la qualità dei servizi o l'immagine del sito.

In sintesi, gli obiettivi strategici sono legati all'esigenza di avere un controllo più penetrante e diretto (strategicità operativa) su funzioni che incidono sulla tutela del patrimonio e sull'immagine di questo Istituto e che devono poter mantenere uno standard qualitativo di elevatissimo livello per i motivi sopra illustrati, garantendo al contempo la massima capitalizzazione del know-how specifico.

2. Per quanto riguarda i servizi di supporto agli uffici:

Gli obiettivi di strategicità che possono giustificare l'affidamento in house per il personale di supporto riguardano la necessità di assicurare una gestione altamente specializzata, integrata, e coerente con la missione istituzionale di un ente di così elevato profilo culturale. Questi i principali fattori che possono essere identificati:

- a) **elevata specializzazione/patrimonialità:** i servizi di supporto devono operare in un contesto unico, caratterizzato dalla presenza di un patrimonio artistico di valore inestimabile e da una normativa peculiare (es. tutela, gestione del patrimonio, gestione di fondi, eccetera). L'affidamento *in house* può garantire la presenza di personale formato e dedicato esclusivamente a comprendere e gestire queste specifiche complessità, difficile da ottenere con fornitori esterni che hanno logiche di mercato generaliste;
- b) **riservatezza e sicurezza delle informazioni:** la gestione dei dati sensibili (personale, contabilità, dossier legali su opere/mostre, procedure di appalto) richiede un elevato livello di riservatezza, controllo e sicurezza. L'affidamento *in house* permette di mantenere tale gestione all'interno della sfera diretta di controllo dell'Amministrazione, riducendo i rischi associati all'esternalizzazione;
- c) **flessibilità e pronto intervento:** in un'organizzazione complessa e dinamica come quella della Pinacoteca, è fondamentale la capacità di risposta rapida ed immediata riorganizzazione delle risorse umane (bilancio, segreteria tecnica) in funzione delle esigenze emergenti (es. inaugurazioni, nuove aperture, eventi straordinari, emergenze di tutela, modifiche normative). Una struttura *in house* è intrinsecamente più reattiva e orientata agli obiettivi interni rispetto a un fornitore esterno vincolato da contratti rigidi;
- d) **integrazione organizzativa e unitarietà della governance:** il personale di supporto (contabilità, bilancio, segreteria tecnica) è strettamente integrato con il nucleo decisionale e direzionale della Pinacoteca. L'affidamento *in house* favorisce la costruzione e conservazione di un *know-how* specifico, garantendo la continuità e l'omogeneità delle procedure amministrative (es. amministrazione del personale e segreteria tecnica) essenziali per l'efficace funzionamento della *governance* e il conseguimento degli obiettivi museali;
- e) **controllo analogo effettivo:** l'istituto dello *in house* presuppone che l'Ente eserciti sulla società un "controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi". Un simile controllo è cruciale per assicurare che le attività strumentali siano subordinate in ogni aspetto alla funzione pubblica di tutela e valorizzazione del patrimonio, non disperdendo l'efficacia dell'azione amministrativa a causa della frammentazione tra pubblico e privato.

D) Conclusioni

Alla luce delle valutazioni effettuate nei precedenti paragrafi, si può concludere che l'affidamento dei servizi di supporto finalizzati alla realizzazione di progetti per il miglioramento della fruizione e per il rafforzamento della capacità tecnico specialistica per la Pinacoteca di Brera e per Palazzo Citterio in favore della Società Ales – Arte Lavoro e Servizi S.p.A., in regime di "in house providing", risulta pienamente congruo, conveniente e conforme ai principi del D.Lgs. 36/2023.

Sotto il profilo dell'economicità, l'analisi comparativa dei costi diretti e indiretti ha dimostrato che entrambi i costi medi proposti da Ales risultano inferiori ai valori di riferimento rilevati sul mercato per servizi analoghi, quali quelli della gara del Comune di Firenze (2024) e della gara CONSIP/SOGEI (2025).

Ne consegue che l'offerta di Ales S.p.A. presenta un vantaggio economico certo per l'Amministrazione, nel rispetto del principio di congruità della spesa sancito dall'art. 7 comma 2 del Codice dei contratti pubblici.

Sotto il profilo della celerità procedurale, l'affidamento in house consente una sensibile riduzione dei tempi di attivazione del servizio, stimabile in poche settimane rispetto ai 9–13 mesi necessari per una procedura di gara a evidenza pubblica, come dimostrato dai dati ANAC e dalle esperienze pregresse dell'Istituto.

Sotto il profilo strategico e di interesse pubblico, l'affidamento in house ad Ales S.p.A. garantisce il mantenimento del controllo pubblico diretto su un servizio essenziale per la valorizzazione del patrimonio culturale e per garantire il livello internazionale dello *standing* della Pinacoteca.

Alla luce di quanto sopra esposto, si ritiene che l'affidamento del servizio ad Ales – Arte Lavoro e Servizi S.p.A. sia pienamente conforme ai principi di economicità, efficacia, efficienza, proporzionalità e perseguimento dell'interesse pubblico, configurandosi come la soluzione più idonea e vantaggiosa per l'Amministrazione.

Non si può, infine, tacere come l'iniziativa medesima concorre alla determinazione dell'eventuale utile realizzato dalla società Ales Arte Lavoro e Servizi S.p.A. destinato al Ministero della Cultura, quale Socio unico, che lo finalizza e ripartisce annualmente destinandolo a progetti di valorizzazione mediante appositi Decreti Ministeriali, generando così un ulteriore meccanismo di circolo virtuoso del tutto estraneo all'affidamento al mercato mediante gara d'appalto.