



**CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA
COMUNI DI PREGNANA MILANESE e VANZAGO**
Città Metropolitana di Milano

Concessione Hub Community/Caffè Letterario Palazzo Calderara

MATRICE DEI RISCHI

| | |
|--|---|
| <u>1. PREMESSA - OGGETTO DELLA CONCESSIONE</u> | 2 |
| <u>2. IL RICORSO ALLA MATRICE DEI RISCHI</u> | 2 |
| <u>2.1 Analisi dei principali rischi</u> | 3 |
| <u>2.1.1 Rischio di domanda</u> | 3 |
| <u>2.1.2 Rischio operativo</u> | 5 |
| <u>2.1.3 Rischio di disponibilità</u> | 5 |
| <u>3. LA MATRICE DEI RISCHI</u> | 6 |

1. OGGETTO DELLA CONCESSIONE

La Concessione ha per oggetto la gestione del servizio di gestione del Caffè letterario/Community Hub, secondo le modalità e gli orari descritti nel capitolato speciale.

La finalità pubblica perseguita dalla presente concessione deriva dal Programma di mandato Amministrativo 2014-2019, ovvero “*completare l’offerta dei servizi e di rendere sempre più viva l’area di Palazzo Calderara, pensando alla relazione che si creerà con lo spostamento della Biblioteca nel corpo centrale del Palazzo consentendo di avere un Centro Culturale moderno ed innovativo, con l’opportuna definizione degli spazi interni del Calderara mediante una attenta rivisitazione degli accessi, dei percorsi e delle funzioni di ogni locale posto al piano terra*”.

Nello specifico, secondo l'intento dell'amministrazione, tale concessione dovrà caratterizzare il Caffè letterario/Community Hub come luogo di ristoro e socializzazione deputato allo svolgimento di attività culturali, di intrattenimento, nonché come luogo di socialità diffusa in cui tutti, cittadini, associazioni e imprese potranno portare le proprie idee e risorse, promuovendo nuove iniziative e percorsi di prossimità e reciprocità, da sviluppare nel contesto del progetto di Welfare di Comunità del territorio del Rhodense denominato “#oltre i perimetri”, a cui questo Ente ha aderito.

Pertanto, il servizio in concessione del Caffè letterario/Community Hub, nel configurarsi come un vero e proprio esercizio pubblico di preparazione, degustazione e somministrazione di alimenti e bevande, rappresenta un'attività funzionale e di supporto allo svolgimento delle iniziative culturali – sociali realizzate e/o promosse dall'Ente.

2. IL RICORSO ALLA MATRICE DEI RISCHI

Preso atto che le natura e le caratteristiche del contratto rispettano quelle del Partenariato Pubblico Privato, l'Amministrazione concedente ha predisposto il piano economico finanziario e la matrice dei rischi, ed esercita il controllo sull'attività dell'operatore economico attraverso la predisposizione ed applicazione di sistemi di monitoraggio verificando così la permanenza dei rischi sull'operatore economico.

La matrice dei rischi, così come previsto dalle linee guida ANAC n. 9, è posta a base di gara ed utilizzata come elemento di valutazione per gli operatori economici permettendo di identificare, misurare e quantificare rischi connessi all'esecuzione dei servizi oggetto della concessione. La matrice dei rischi individua altresì i soggetti sui quali ricade il rischio stesso oltre ad individuarne le modalità di mitigazione.

La matrice dei rischi è stata predisposta procedendo come di seguito descritto:

- identificazione del rischio;
- valutazione della probabilità del verificarsi di un evento associato ad un rischio e stima dei costi che ne potrebbero derivare (*risk assessment*);
 - individuazione dei meccanismi che permettono di minimizzare gli effetti derivanti da un evento (*risk management*);
 - individuazione del soggetto su cui è contrattualmente allocato il rischio;
 - individuazione dell'articolo del contratto nel quale è previsto il trattamento del rischio.

2.1 ANALISI DEI PRINCIPALI RISCHI

Così come previsto dall'art. 165 del Codice dei contratti, i ricavi della gestione del concessionario provengono dalla vendita dei servizi resi al mercato ed il rischio operativo, così come definito dall'art. 3 co. 1 lettera zz), inteso come la possibilità che, in normali condizioni operative, le variazioni relative ai costi e ricavi relativi alla concessione incidano sull'equilibrio economico finanziario, è trasferito contrattualmente al partner privato.

I principali rischi riscontrabili nella gestione del servizio oggetto della concessione, riconducibili al rischio operativo, sono declinabili in quanto segue:

- rischio di domanda;
- rischio operativo;
- rischio di disponibilità.

2.1.1 Rischio di domanda

Si ritiene, nel caso di specie, che il rischio di domanda debba essere valutato sotto un profilo generale, inteso come la possibilità che l'utenza destinataria del servizio non sia in linea con le previsioni riportate nel Piano Economico Finanziario, e sotto un profilo specifico, inteso come la possibilità che il mercato preferisca avvalersi del servizio offerto da un altro soggetto rispetto al concessionario privato.

Per quanto riguarda la misurazione del rischio associato alla domanda di mercato, che contrattualmente è allocato al soggetto privato, si ritiene necessario considerare i numeri dei possibili utenti e i vari target di riferimento. Il target degli utenti del Caffè Letterario/Hub Community in oggetto è piuttosto variegato, visto il contesto in cui si trova ad essere collocato il servizio. In particolare si trovano:

- Utenti della biblioteca che, al momento, sono individuati in una media di circa 50 al giorno per quelli interessati ai servizi tradizionali più altri 25 al giorno per i servizi collocati presso la biblioteca stessa.
- Utilizzatori dei servizi comunali che sono stimati in almeno 100 al giorno, considerando i picchi specialmente il sabato mattina
- Utenti delle iniziative culturali e del tempo libero promosse dall'amministrazione comunale
- Utenti delle attività proprie del Community Hub e del progetto Oltreperimetri/RICA che accompagneranno l'apertura del centro stesso

- Particolare attenzione meritano poi le famiglie che gravitano nella Scuola Primaria Neglia e nella Scuola dell'Infanzia Collodi e la fascia dei ragazzi e dei giovani che possono trovare uno spazio di comunità adatto a loro
- Altri utenti che vogliono essere raggiunti tramite il progetto di gestione che verrà presentato in sede di gara e quelli che utilizzeranno questo spazio per attività varie (es.: affitto sale per feste di compleanno, battesimi, cerimonie, matrimoni civili e religiosi, ludoteca, ...)

Questi dati relativi al target di riferimento sono una buona base di partenza per evidenziare il rischio associato all'avviamento del servizio in oggetto che risulta di fatto limitato. Si deve considerare inoltre che è facoltà del gestore proporre in sede di gara – o anche successivamente – aperture anche in orario non previsto dal capitolato, ovvero le sere, durante i fine settimana e durante il giorno per intercettare eventuali altri clienti. Questa possibilità chiaramente si scontra con l'aumento dei costi variabili che il gestore dovrà sopportare a beneficio però di un possibile maggior fatturato.

Nel mercato di riferimento sono presenti diversi altri bar e tavole fredde che tuttavia hanno una connotazione differente rispetto a quello oggetto della concessione. Come detto in precedenza, vi è la possibilità per il concessionario di diversificare l'offerta dei servizi in varie fasce orarie, garantendo il minimo di aperture richiesto dal capitolato, cercando di posizionarsi su un mercato non ancora pienamente sviluppato o sfruttando posizioni di nicchia al momento non soddisfatte.

È chiaro che in una condizione di mercato più protetto – ovvero senza altri competitor diretti – il rischio di non vedere una domanda di servizio non sufficiente a garantire il fatturato previsto sarebbe stato molto limitato se non nullo.

Si ritiene pertanto medio il rischio associato alla domanda di servizio. Per mitigare tale rischio viene esplicitamente richiesto al concessionario in sede di gara di dimostrare di avere già in essere collaborazioni con associazioni/enti/soggetti del territorio o, in caso questo non sia possibile, di dimostrare di essere in grado di realizzare questa rete che consente di sostenere la domanda poiché il locale deve essere un luogo di comunità dove sviluppare sempre di più legami di comunità.

2.1.2 Rischio operativo

Il rischio operativo ricade per intero sul soggetto privato e si declina, ad esempio, nel rischio di errata valutazione di tempi e costi dei servizi compreso il costo di personale. Si ritiene che la probabilità di tale rischio sia bassa poiché l'offerta per i beni e servizi necessari all'esercizio dell'attività di caffetteria/bar è molto controllabile. I parametri principali legati all'attività, quali la

spesa per le materie prime, sono definite sin dall'avvio e tali costi si incrementano al crescere del fatturato con un effetto positivo. Le altre spese di gestione – in particolare il canone che include anche le utenze – sono estremamente contenute e praticamente fisse, pertanto non rappresentano alcun rischio. Ancora, si ritiene nulla la probabilità di perdita di banche dati clienti e di inadempimenti contrattuali da parte dei fornitori e subappaltatori.

Meno improbabile invece è la possibilità di eventi che comportano un investimento richiesto dal capitolato non portino un beneficio in termini di fatturato. Tale rischio è tuttavia mitigato dall'obbligo, in capo al concessionario, di dimostrare la capacità pregressa di gestione di tali attività e dalla necessità di attivare una buona rete territoriale al fine di sapere offrire iniziative richieste dal mercato e quindi dall'esito il più garantito possibile.

2.1.3 Rischio di disponibilità

Il rischio di disponibilità della struttura è connesso alla corretta gestione e manutenzione dello stabile presso il quale vengono svolte le attività. Tutti gli impianti (in particolare la rete elettrica e il riscaldamento) sono quelli del Calderara pertanto sono gestiti direttamente dal Comune di Vanzago, il che annulla il rischio associato alla loro gestione. Allo stesso modo gli arredi e i locali sono forniti già dal Comune, pertanto solo le piccole manutenzioni ordinarie, la dotazione di elementi di arredo o per servizio e le migliorie restano in capo al Concessionario, di fatto riducendo al minimo il rischio di disponibilità della struttura.

Il rischio di manutenzioni straordinarie impreviste è in capo al Comune di Vanzago. Si ritiene ad bassa la probabilità di accadimento di tale evenienza poiché i locali e gli impianti sono stati appena predisposti.

3. LA MATRICE DEI RISCHI

| Area di rischio | Tipo di rischio | Probabilità del verificarsi del rischio (nulla, minima, bassa, media, alta) | Maggiori costi associati al verificarsi del rischio | Strumenti per la mitigazione del rischio | Soggetto su cui ricade il rischio |
|---------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------|
| Rischio di domanda | Rischio di non raggiungimento della domanda di mercato necessaria a sostenere il fatturato previsto | Media | Possibilità di minori introiti del 10% rispetto alle previsioni | Il rischio è mitigabile solo con modifiche dell'orario di apertura per intercettare nuova domanda. | Soggetto privato |
| | Rischio di contrazione della domanda specifica del mercato del caffè letterario per concorrenza se limitata alla sola utenza della biblioteca | Media | Possibilità di minori introiti del 10% rispetto alle previsioni | Il rischio è mitigabile solo con una diversificazione dell'offerta rispetto ai concorrenti privati. | Soggetto privato |
| Rischio operativo | Rischio di errata | Minima | 3.000 € | Costante verifica del livello | Soggetto |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|--------|---------|---|-------------------|
| | valutazione di tempi e costi compreso l'incremento del costo di personale | | | di impiego del personale e del costo dei beni per servizi acquisiti. | privato |
| | Rischio di inadempimenti contrattuali da parte dei fornitori e subappaltatori | Minima | 500 € | Accurata selezione dei fornitori . | Soggetto privato |
| | Rischio associato al mancato introito per iniziative straordinarie | Bassa | 500 € | Attivare una buona rete territoriale al fine di sapere offrire iniziative richieste dal mercato | Soggetto privato |
| Rischio di disponibilità | Rischio di manutenzione straordinaria | minimo | 2.000 € | Analisi puntuale dello stato degli impianti e della struttura | Comune di Vanzago |
| | Rischio di manutenzione ordinaria | minimo | 500 € | Verifica dell'avvenuta manutenzione ordinaria in capo al soggetto privato | Soggetto privato |