



COMUNE DI GENOVA

ALLEGATO 14 - MATRICE DEI RISCHI

MATRICE DEI RISCHI

Premessa

Il presente documento descrive la tipologia ed il correlato grado di rischio commisurato alla gestione, in concessione dei servizi descritti nella documentazione di gara relativi a: gestione del Galata Museo del Mare; promozione e comunicazione del Mu.MA - Istituzione Musei del Mare e delle Migrazioni; promozione dei Civici Musei di Genova.

Per la valutazione del rischio è stata utilizzata una scala da 1 a 4, secondo la definizione che segue:

Valutazione	Descrizione del rischio
1	Rischio molto basso: la probabilità che si verifichi l'evento rischioso è molto bassa o remota e le clausole contrattuali atte a gestire il rischio sono molto stringenti;
2	Rischio basso: la probabilità che si verifichi l'evento rischioso è bassa, anche se possibile, e le clausole contrattuali atte a gestire il rischio sono molto forti;
3	rischio medio: la probabilità che si verifichi l'evento rischioso è media e le clausole contrattuali atte a gestire il rischio sono stringenti, ma è possibile che si determini una condizione in cui si manifestano disservizi e costi aggiuntivi limitati
4	rischio alto: la probabilità che si verifichi l'evento rischioso è elevata e le clausole contrattuali atte a gestire il rischio lasciano comunque la possibilità che si determinino ritardi nell'esecuzione del servizio nonché maggiori costi

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 concessionario aggiudicatario della procedura di gara. Si riporta di seguito la matrice dei rischi e la descrizione di ciascuna tipologia di rischio.

TABELLA 1 – MATRICE DEI RISCHI

Tipo di Rischio	Probabilità del verificarsi del rischio	Maggiori costi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico del pubblico	Rischio a carico del privato	Articolo della documentazione contrattuale che identifica il rischio
1. Rischio di errata valutazione dei costi di gestione	1	SI	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione economica e sostenibilità dei costi e degli eventuali investimenti 	SI	SI	Schema di Contratto <ul style="list-style-type: none"> Art. 6 Disciplinare di gara Allegato 15
2. Rischio finanziario	1	SI	<ul style="list-style-type: none"> PEF del concorrente 	NO	SI	
3. Rischio di contrazione della domanda di mercato	2	SI	<ul style="list-style-type: none"> Previsione di cause di forza maggiore Monitoraggio e reportistica Politiche di promozione 	SI	SI	Disciplinare di gara: <ul style="list-style-type: none"> art. 6.2 Schema di Contratto <ul style="list-style-type: none"> Art. 13 Art. 33 Capitolato Speciale n. 1 <ul style="list-style-type: none"> Art. 4.1 Art. 6.2 Capitolato Speciale n. 2 <ul style="list-style-type: none"> Art. 3.2
4. Rischio di performance	2	SI	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio e reportistica Modello di Revenue Sharing 	SI	SI	Schema di Contratto <ul style="list-style-type: none"> Art. 6 Art. 13 Capitolato Speciale n. 1 <ul style="list-style-type: none"> Art. 6.2 Art. 6.3
5. Rischio di inadempimenti contrattuali di	1	SI	<ul style="list-style-type: none"> Verifiche ispettive Monitoraggio e reportistica 	SI	SI	Schema di Contratto <ul style="list-style-type: none"> Art. 14 Art. 29

ALLEGATO 14 - MATRICE DEI RISCHI

fornitori e subappaltatori			<ul style="list-style-type: none"> • SLA e Penali 			<ul style="list-style-type: none"> • Art. 30 <p>Capitolato Speciale n. 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 6.4 <p>Capitolato Speciale n. 2, 3, 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 5
6. Rischio di inaffidabilità e inadeguatezza della tecnologia applicata	1	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio e reportistica • SLA e Penali 	SI	SI	<p>Schema di Contratto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 4 • Art. 25 • Art. 30 <p>Capitolato Speciale n. 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 4.3.3 • Art. 4.3.4 • Art. 4.4.2 • Art. 4.3.7 <p>Capitolato Speciale n. 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 3.2 <p>Capitolato Speciale n. 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 3.4
7. Rischio di indisponibilità totale o parziale della struttura da mettere a disposizione e/o dei servizi da erogare	0	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Polizza assicurativa • Verifiche ispettive • Penali 	SI	SI	<p>Schema di Contratto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 14 • Art. 25 • Art. 26 • Art. 30
8. Rischio Amministrativo	0	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Penali • Mancata operatività 	SI	SI	<p>Schema di Contratto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 8 • Art. 11 • Art. 25 • Art. 34
9. Rischio normativo - regolamentare	1	SI	<ul style="list-style-type: none"> • D.U.V.R.I. • Penali • Risoluzione 	SI	SI	<p>Schema di Contratto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 19 • Art. 23 • Art. 30 • Art. 32

1. Rischio errata valutazione dei costi di gestione:

Data la tipologia della gara in esame, avente ad oggetto la gestione dei servizi, il rischio viene mitigato dalla richiesta di un PEF stimato non asseverato che richiede al concorrente di effettuare una stima accurata ex ante dei costi di gestione. Per i motivi su esposti si reputa il rischio **molto basso**, con conseguente attribuzione di un punteggio pari a **1**.

2. Rischio finanziario

Il Rischio finanziario si concretizza nel mancato reperimento delle risorse di finanziamento a copertura dei costi e nei tempi prestabiliti dall'art. 165, commi 3, 4 e 5 del D.Lgs. 50/2016, o in un aumento dei tassi di interesse e/o di mancato rimborso di una o più rate di finanziamento, con conseguente aumento dei costi o impossibilità di proseguire nell'operazione.

Il mercato finanziario è attualmente, e si stima che lo sia in futuro, in una fase di interessi estremamente contenuti. Peraltro i soggetti partecipanti, oltre a possedere i requisiti tecnico-economici stabiliti dal disciplinare di gara, dovranno produrre un piano economico-finanziario di massima a dimostrazione della sostenibilità dell'operazione. Per i motivi su esposti si reputa il rischio **molto basso** con attribuzione di un punteggio pari a **1**.

3. Rischio di contrazione della domanda di mercato

Il rischio di domanda è valutato sia sotto un profilo generale, inteso come la possibilità che cali in modo diffuso il numero di visitatori del Museo, sia sotto un profilo specifico, inteso come la possibilità che i visitatori preferiscano avvalersi dei servizi offerti da altri musei in concorrenza con il Mu.MA.

Per quanto riguarda la misurazione del rischio di contrazione della domanda di mercato, che contrattualmente è allocato al concessionario, tenuto conto dei dati storici delle affluenze al Mu.MA e tenuto conto dell'auspicabile prossimo superamento dell'emergenza sanitaria Covid, e di una progressiva stabilizzazione e ripresa dei flussi turistici ed in genere dei visitatori, si reputa il rischio **basso** con attribuzione di un punteggio pari a **2**.

4. Rischio di performance

Il rischio di performance viene individuato come il rischio che la struttura messa a disposizione o i servizi erogati dal Concessionario non siano conformi agli indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicator - KPI) elaborati preventivamente in relazione all'oggetto e alle caratteristiche del contratto o agli standard tecnici e funzionali prestabiliti, con conseguente impatto sui livelli complessivi di servizio.

Tenuto conto del modello di monitoraggio e reportistica e del modello di revenue sharing si reputa il rischio **basso** con attribuzione di un punteggio pari a **2**.

5. Rischio di inadempimenti contrattuali di fornitori e subappaltatori.



COMUNE DI GENOVA

ALLEGATO 14 - MATRICE DEI RISCHI

Con riferimento al rischio di inadempimenti contrattuali di fornitori e subappaltatori, data la tipologia della gara in esame, in assoluto non si può escludere che si possano verificare inadempimenti contrattuali di fornitori e subappaltatori ma le clausole e le procedure di controllo previste nel contratto consentono di minimizzarne il danno. Pertanto si reputa il rischio **molto basso** con attribuzione di un punteggio pari a **1**.

6. Rischio di inaffidabilità e inadeguatezza della tecnologia applicata

In tale rischio rientra l'inaffidabilità della tecnologia utilizzata dal concessionario, con particolare riferimento al modello complessivo di offerta, alla gestione dei servizi di biglietteria e ai servizi di Marketing e comunicazione. Le clausole e le procedure di controllo previste nel contratto consentono di minimizzarne il danno di inaffidabilità e inadeguatezza. Pertanto si reputa il rischio **molto basso** con attribuzione di un punteggio pari a **1**.

7. 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. Lo stabile e gli impianti sono recenti e correttamente sottoposti a manutenzione ordinaria. Si reputa quindi una bassa probabilità di rischio dovuto alla necessità di nuove ed impreviste manutenzioni oltre che, nell'esercizio delle attività, vengano danneggiati impianti ed attrezzature. Il rischio di manutenzioni straordinarie impreviste è inoltre capo al Concedente. E' inoltre posto in capo al concessionario l'obbligo di stipulare una polizza assicurativa contro danni.

Pertanto si reputa il rischio **inesistente** con attribuzione di un punteggio pari a **0**.

8. Rischio amministrativo

Il rischio amministrativo è connesso al ritardo o al diniego nel rilascio di autorizzazioni (pareri, permessi, licenze, nulla osta, etc.) da parte di soggetti pubblici e privati competenti, con conseguenti ritardi nell'erogazione del servizio. Data la tipologia di servizio in esame il rischio amministrativo deve ritenersi **inesistente**, con conseguente attribuzione di un punteggio pari a **0**.

9. Rischio normativo- regolamentare

Per rischio normativo-regolamentare si intendono modifiche normative non prevedibili contrattualmente, anche rinvenienti da atti di cosiddetta "soft law", determinino un aumento dei costi per il conseguente adeguamento o, nei casi estremi, il venir meno della procedura o dell'affidamento, nonché costi legati alle azioni contro la nuova normativa.

Con la presente procedura si ritiene di aver pienamente ottemperato alle previsioni del D.Lgs. 50/2016 in materia di concessioni, anche alla luce degli schemi di linee guida finora pubblicati dall'ANAC, nonché di aver tenuto conto di tutte le disposizioni normative applicabili al settore dei servizi museali. Pertanto si reputa il rischio **molto basso** con attribuzione di un punteggio pari a **1**.