

## **ANALISI MODELLO CONCESSIONARIO E MATRICE DEI RISCHI CONNESSI ALL'INTERVENTO.**

Il modello concessorio si basa sulla capacità del concessionario di generare flussi monetari sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti attivati, compatibilmente con una adeguata remunerazione degli investitori privati coinvolti nella gestione dell'iniziativa. L'iniziativa deve dunque consentire il recupero dei costi di investimento nell'arco di vita della concessione generando un'adeguata remunerazione per il concessionario.

Ma la corretta valutazione della sostenibilità economico-finanziaria della singola iniziativa non può basarsi esclusivamente su una stima ragionevole dei flussi di cassa e deve considerare necessariamente l'allocazione dei rischi in capo all'imprenditore.

Essa è strettamente dipendente dal profilo del singolo imprenditore che deve saper allocare solo i rischi che è in grado di gestire, sia in un'ottica gestionale che economico finanziaria. Una valutazione superficiale di questo aspetto potrebbe comportare il fallimento dell'iniziativa e la conseguenza perdita di lucro ed esborso di denaro proprio per l'imprenditore.

Al fine di guidare gli operatori nella citata analisi, di seguito vengono elencate le fasi principali del processo valutativo:

1. identificazione delle principali categorie di rischio;
2. valutazione dell'impatto economico-finanziario degli stessi;
3. valutazione del rischio trasferibile e di quello non trasferibile.

Ai fini di identificare correttamente le principali categorie di rischio (punto1) occorre considerare le diverse fasi progettuali nelle quali essi si manifestano, di seguito elencate:

- fase "pre-completamento", i rischi sono connessi alla fase iniziale dell'iniziativa con le conseguenti implicazioni amministrative in termini di permessi e autorizzazioni, tecniche (avviamento lavori) e, soprattutto, economiche, in quanto il progetto non produce ancora utili;
- fase "post-completamento", i rischi sono relativi alle fasi di avviamento e mantenimento della gestione su livelli tali da consentire utili sufficienti alla remunerazione degli investimenti, al rimborso dei finanziamenti e all'autosufficienza finanziaria;
- entrambe le fasi sono accumulate dai rischi tecnologici, politici, commerciali, finanziari.

L'art. 3 del Nuovo Codice degli appalti - decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 riporta una serie di definizioni tra cui quella relativa alla concessione di servizi e all'allocazione del rischio (comma 1, lettere vv) e seguenti), da cui si evince che il rischio operativo ha natura economica e comporta la possibilità di non riuscire a recuperare gli investimenti effettuati e i costi sostenuti per realizzare i lavori nella gestione dei lavori o dei servizi in condizioni operative normali.

Ma può accadere che tale rischio venga espressamente limitato, come succede nei settori con tariffe regolamentate in cui l'ente, come una sorta di compensazione della seguente restrizione, garantisce una parziale copertura sotto forma di canone operativo.

Per i centri sportivi, considerati investimenti di natura sociale, non si esclude inoltre che la PA possa corrispondere un contributo in corso d'opera per sostenere il gestore nella sua attività.

Al fine di riassumere i principali rischi del progetto è stata elaborata una specifica matrice che individua le principali classi di rischio, evidenziandone gli effetti economico-finanziari e l'allocazione tra concedente/ concessionario.

Dalla tabella che segue, si evince come oltre al rischio di disponibilità (che indirettamente riguarda il mantenimento dell'efficienza dell'immobile volta all'erogazione delle prestazioni contrattuali pattuite), anche il rischio di manutenzione ordinaria sia in capo al gestore. Il mantenimento dell'efficienza dell'immobile è dunque un aspetto delicato da tenere in considerazione nel processo decisionale. Difatti, soltanto attraverso le attività manutentive svolte dal privato in maniera programmata, si potrà scongiurare il deterioramento ed il consequenziale deprezzamento degli impianti concessi in gestione.

In linea con le indicazioni fornite nella determinazione Avcp n. 5/2013, si ritiene che l'attività di programmazione sia una proxy fondamentale per una buona gestione del servizio e per la stessa conservazione degli immobili a cui la concessione è finalizzata.

## MATRICE DEI RISCHI

RISCHI OPERATIVI							
Tipologia di rischio	Descrizione	Incremento di tempi o di costi legato al verificarsi del rischio	Probabilità di verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Effetti	Allocazione del rischio	
						Concedente	Concessionario
Rischio operativo	Rischio economico tout court (art. 3 comma 1 lett. zz del D Lgs. 50/2016)	Medio	Medio		Recupero parziale investimenti effettuati e/ o costi sostenuti nel corso della gestione del servizio		100%
Rischio economico	Errori di identificazione del costo di realizzazione del progetto / errori di valutazione dei costi manutentivi	Medio	Basso	Correttezza dell'offerta presentata	Aumento costi		100%
Rischio tecnologico	Errori di scelta del processo così da renderlo inadeguato ad erogare i servizi nei tempi e nelle modalità richieste	Medio	Basso		Diminuzione Ricavi		100%
Rischio amministrativo	Rischio connesso al considerevole ritardo o al diniego nel rilascio di autorizzazioni o qualsiasi atto di assenso necessario allo svolgimento dell'attività oggetto di concessione	Basso	Basso		Ritardi nell'erogazione del servizio		100%
Rischio manutenzione ordinaria	Rischio di una manutenzione inadeguata con il conseguente aumento dei costi, rischio di un'errata stima di tali costi e/o insorgenza di eventi imprevedibili che comportino costi superiori a quelli preventivati	Medio	Medio	Correttezza dell'offerta presentata e del piano di manutenzione adottato	Aumento costi		100%
RISCHIO DOMANDA							
Rischio legato alla variabilità della domanda del servizio erogato dal Concessionario (art 3 comma 1 lett. ccc del D. Lgs. 50/2016)							
Tipologia di rischio	Descrizione	Incremento di tempi o di costi legato al verificarsi del rischio	Probabilità di verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Effetti	Allocazione del rischio	
						Concedente	Concessionario
Rischio di	Rischio di una contrazione della	Medio	Basso	Correttezza	Diminuzione ricavi		100%

diminuzione della domanda specifica	domanda del servizio non derivante da una riduzione generalizzata del mercato			dell'offerta presentata e dal modello gestionale adottato			
Rischio di diminuzione della domanda di mercato	Rischio di una contrazione della domanda del servizio derivante da una riduzione generalizzata del mercato	Basso	Basso		Diminuzione ricavi		100%
<b>RISCHIO DISPONIBILITA'</b> (Rischio connesso alla possibilità che quantità e qualità del servizio erogato risulti inferiore rispetto agli standard contrattuali (Art. 3 c.1 lett. bbb del D.Lgs. 50/2016))							
Tipologia di rischio	Descrizione	Incremento di tempi o di costi legato al verificarsi del rischio	Probabilità di verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Effetti	Allocazione del rischio	
						Concedente	Concessionario
Rischio disponibilità	Rischio legato alla capacità del concessionario di erogare le prestazioni contrattuali pattuite, sia per volume che per standard di qualità previsti	Medio	Basso	Correttezza dell'offerta presentata	Aumento dei costi, possibile riconoscimento di penali, risoluzione del contratto		100%
<b>RISCHI NORMATIVI</b>							
Tipologia di rischio	Descrizione	Incremento di tempi o di costi legato al verificarsi del rischio	Probabilità di verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Effetti	Allocazione del rischio	
						Concedente	Concessionario
Rischio normativo-regolamentare	Rischio di modifiche non prevedibili del quadro normativo regolamentare che determinano un aumento degli investimenti e/o dei costi legati all'erogazione del servizio	Basso	Basso		Maggiori costi legati all'adattamento e al quadro normativo-regolamentare	100% Se le modifiche normative richiedono interventi straordinari	100%
Rischio politico	Cambi nella politica tariffaria	Basso	Basso		Diminuzione Ricavi		100%
Rischio cambiamento normative	Rischio di variazioni del trattamento fiscale del servizio oggetto di concessione	Basso	Basso		Variazione degli oneri tributari		100%

fiscali							
RISCHI DI MERCATO							
Tipologia di rischio	Descrizione	Incremento di tempi o di costi legato al verificarsi del rischio	Probabilità di verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Effetti	Allocazione del rischio	
						Concedente	Concessionario
Rischio di inflazione	Rischio di un aumento dell'inflazione maggiore delle previsioni	Basso	Medio		Aumento Costi		100%
Rischio di offerta/competizione	Rischio di offerte competitive da parte di altri operatori	Medio	Basso		Diminuzione Ricavi		100%
Variazioni delle modalità di erogazioni del servizio richieste dall'Amministrazione	Rischio che il Comune richieda variazioni rispetto a quanto stabilito in merito all'erogazione dei servizi che comportino un aggravio economico per il Concessionario	Basso	Medio		Aumento Costi	100%	
RISCHI FINANZIARI							
Tipologia di rischio	Descrizione	Incremento di tempi o di costi legato al verificarsi del rischio	Probabilità di verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Effetti	Allocazione del rischio	
						Concedente	Concessionario
Rischio finanziario (aumento tassi d'interesse)	Rischio di un aumento dei tassi rispetto alle previsioni	Medio	Basso		Maggiori costi / impossibilità di proseguire nella gestione del servizio		100%
Rischio finanziario (indisponibilità coperture finanziarie)	Rischio che il capitale proprio o di debito non siano capienti a coprire gli investimenti	Alto	Basso		Maggiori costi / impossibilità di proseguire nella gestione del servizio		100%
ALTRI RISCHI							
Tipologia di rischio	Descrizione	Incremento di tempi o di costi legato al verificarsi del rischio	Probabilità di verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Effetti	Allocazione del rischio	
						Concedente	Concessionario

Rischio di forza maggiore	Rischio che eventi imprevedibili e incontrollabili comportino un aumento dei costi o l'impossibilità di erogare il servizio	Medio	Medio		Aumento costi / impossibilità di erogare il servizio	50%	50%
Rischio di temporanea sospensione del servizio	Rischio connesso alla possibilità di sospensione del servizio a seguito di circostanze speciali non prevedibili al momento della stipula del contratto o per cause imprevedibili sorte successivamente	Medio	Medio		Diminuzione Ricavi		100%
Rischio di relazioni con altri soggetti (incluse le parti sociali)	Rischio che relazioni con altri soggetti influenzino negativamente costi/tempi della gestione dei servizi e della realizzazione degli investimenti	Basso	Basso		Aumento costi e/o ritardi nell'erogazione dei servizi		100%
Rischio fallimento Concessionario	Rischio del fallimento del Concessionario	Alto	Basso		Blocco del servizio		100%