Comune
di Milano

DIREZIONE CULTURA
AREA MUSEI D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA
GALLERIA D'ARTE MODERNA

OGGETTO: Affidamento della concessione del servizio di gestione del bookshop e della distribuzione a noleggio di audioguide presso la Galleria d'Arte Moderna di Milano.

CAPITOLATO SPECIALE DI CONCESSIONE
ALLEGATO 2 - MATRICE DEI RISCHI

Il Direttore
Area Musei d'Arte Moderna e Contemporanea
dott. Gianfranco Maraniello

GIANFRANCO MARANIELLO
Comune di Milano
Dirigente
24.10.2023 10:43:31
GMT+01:00

Il Responsabile Unico del Progetto
dott.ssa Paola Zatti

Paola Zatti
Comune di Milano
Conservatore dei Beni Culturali
26.10.2023
10:41:42
GMT+01:00

Rev. 0	27/09/2023				Capitolato Speciale_Allegato 2
Rev.	**Data**	**Descrizione**	**Red.**	**Rev.**	**File**

All. 3

Ai fini dell'analisi dei rischi della Concessione e della loro corretta allocazione nella sottoindicata Matrice dei Rischi si forniscono in maniera chiara e sintetica le informazioni rilevanti relative alle diverse tipologie di rischio possibili, agli eventuali effetti per la Concessione, alla Parte (Comune di Milano o Concessionario) su cui ricadono tali effetti e agli articoli del Capitolato in cui è presente il riferimento ad ogni rischio individuato.

La Matrice sarà inoltre utilizzata nella fase di esecuzione della Concessione per accertare che, in tutti i casi in cui le Parti concordino una variazione contrattuale o la revisione del PEF, le modifiche apportate non alterino l'allocazione dei rischi così come definita nei documenti contrattuali.

Per **rischio condiviso** tra le Parti deve intendersi che il rischio è trasferito in misura paritetica tra il Comune e il Concessionario.

RISCHIO DI DOMANDA *Rischio legato alla variabilità della domanda del servizio erogato dal Concessionario*						
Tipologia di rischio	**Descrizione**	**Effetti**	**Allocazione del rischio**			**Principali riferimenti nel Capitolato**
			Comune	**Concessionario**	**Rischio condiviso**	
Rischio di diminuzione della domanda specifica	Rischio di una riduzione della domanda dei servizi non derivante da una contrazione generale del mercato	Diminuzione dei ricavi		**X**		Art. 1.12 lett. c)
Rischio di diminuzione della domanda di mercato	Rischio di una riduzione della domanda dei servizi derivante una contrazione generale del mercato	Diminuzione dei ricavi		**X**		Art. 1.12 lett. c)

RISCHIO DI DISPONIBILITA' *Rischio connesso alla possibilità che la quantità e la qualità del servizio erogato risulti inferiore rispetto agli standard previsti nel contratto*						
Tipologia di rischio	**Descrizione**	**Effetti**	**Allocazione del rischio**			**Principali riferimenti nel Capitolato**
			Comune	**Concessionario**	**Rischio condiviso**	
Rischio di disponibilità	Rischio legato alla capacità, da parte del concessionario, di erogare le prestazioni contrattuali pattuite, sia per volume che per standard di qualità previsti	Aumento dei costi; penali; risoluzione del contratto		**X**		Art. 1.12 lett. b)

ALTRI RISCHI *Rischi generali della concessione*						
Tipologia di rischio	**Descrizione**	**Effetti**	**Allocazione del rischio**			**Principali riferimenti nel Capitolato**
			Comune	**Concessionario**	**Rischio condiviso**	
Rischio operativo	Rischio economico tout court *(art. 177 comma 1 D. Lgs. 36/2023)*	Non completo recupero degli investimenti effettuati e/o dei costi sostenuti per gestire i servizi oggetto della concessione		**X**		Art. 1.12 lett. a) *(il contratto è impostato per trasferire il rischio operativo in capo al Concessionario)*

Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio			Principali riferimenti nel Capitolato
			Comune	Concessionario	Rischio condiviso	
Rischio amministrativo	Rischio connesso al notevole ritardo o al diniego nel rilascio di autorizzazioni o di qualsiasi atto di assenso occorrenti per lo svolgimento dei servizi oggetto della concessione	Ritardi nell'erogazione dei servizi		**X**		Art. 1.12 lett. d)
Rischio normativo-regolamentare	Rischio che modifiche normativo-regolamentari non prevedibili contrattualmente determino un aumento dei costi di investimento e/o di erogazione dei servizi oggetto della Concessione	Maggiori costi di adattamento al nuovo quadro normativo e regolatorio	*Se le modifiche normative sopravvenute richiedono interventi di manutenzione straordinaria su beni di proprietà comunale (ad es.: normative su parti edili ed impiantistiche)* **X**	*Se le modifiche normative riguardano investimenti diversi da quelli da realizzarsi su beni di proprietà comunale e aspetti relativi all'erogazione dei servizi (ad es.: normativa su salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, disposizioni giuslavoristiche, ecc.)* **X**		Art. 1.13.1 lettere a) e b)
Rischio di modifica delle normative fiscali (incluse le modifiche al regime IVA)	Rischio che i servizi affidati in concessione siano soggetti a un diverso trattamento fiscale	Variazione degli oneri di natura tributaria		**X**		Art. 1.13.1 lett. c)

Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio			Principali riferimenti nel Capitolato
			Comune	Concessionario	Rischio condiviso	
Rischio di variazioni, richieste dall'Amministrazione, delle modalità di erogazione del servizio	Rischio che il Comune richieda variazioni, rispetto a quanto pattuito in merito a realizzazione investimenti e erogazione dei servizi, comportanti un aggravio economico per il Concessionario	Aumento dei costi	**X**			Art.1.13.2 e art. 1.15
Rischio di forza maggiore (1)	Rischio che eventi imprevedibili ed incontrollabili dalle Parti comportino un aumento dei costi o l'impossibilità anche temporanea, parziale o totale, di erogare i servizi	Aumento dei costi; impossibilità di erogare i servizi			**X**	Art. 1.13.3
Rischio di manutenzione ordinaria di impianti, attrezzature e arredi	Rischio che la manutenzione non sia adeguata, con il conseguente aumento dei costi; rischio di incorretta stima dei costi di manutenzione ordinaria e/o che fattori imprevedibili comportino un costo superiore a quello preventivato	Aumento costi		**X**		Art. 1.12 lett. e) e art. 1.9 punto 1) lett. v)

1) Secondo il disposto di cui all'art. 1.13.3 lett. d) del Capitolato l'emergenza pandemica da virus COVID-19 e i suoi potenziali futuri effetti sulla concessione costituiscono evento e condizione noti sia al Concedente, in sede di predisposizione dei documenti di gara che a ciascun Operatore economico al momento della sua partecipazione alla gara. Ciò considerato tale emergenza non rappresenta un evento imprevedibile e non si configura quale rischio di forza maggiore. In ogni caso, qualora l'emergenza pandemica da virus COVID-19 evolva in senso peggiorativo rispetto alla situazione esistente alla data di scadenza della presentazione delle offerte di gara e determini effetti sulla concessione, potrà prevedersi unicamente il ricorso alla sospensione della concessione secondo le disposizioni di cui all'art. 121 del D. Lgs. 36/2023, con il conseguente prolungamento del termine di scadenza della concessione medesima. Non si procederà pertanto alla revisione delle condizioni dell'equilibrio economico-finanziario della concessione.

Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio			Principali riferimenti nel Capitolato
			Comune	Concessionario	Rischio condiviso	
Rischio di approvvigionamento e/o incremento dei costi dei fattori produttivi o di loro inadeguatezza	Rischio di reperimento o di inadeguatezza dei fattori produttivi o che i loro costi siano significativamente maggiori di quelli preventivati	Ritardi e/o aumenti dei costi		**X**		Art. 1.12 lett. c)
Rischio di offerta/competizione	Rischio che insorga un'offerta competitiva di altri operatori	Diminuzione di ricavi		**X**		Art. 1.12 lett. c)
Rischio di inadempimenti contrattuali di fornitori e clienti	Rischio di mancato rispetto di accordi contrattuali da parte di clienti e fornitori	Diminuzione di ricavi; aumento di costi		**X**		Art. 1.12 lett. c)
Rischio di modifica dell'ubicazione del bookshop	Rischio che l'Amministrazione modifichi l'ubicazione del bookshop all'interno della GAM	Riduzione di ricavi e/o aumento di costi		**X**		Art. 1.6 lett. c)

Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio			Principali riferimenti nel Capitolato
			Comune	Concessionario	Rischio condiviso	
Rischio di variazione degli orari di apertura del bookshop	Rischio che l'Amministrazione apporti variazioni, anche temporanee, ai normali orari del Museo indicati all'art. 1.8 lett. d) del Capitolato	Aumento o riduzione della redditività della concessione	X			Art. 1.8 lett. d) e art. 1.13.2
Rischio di limitazioni di accesso al bookshop o sospensione dell'attività in caso di necessità o di lavori da effettuarsi nell'area adiacente il bookshop (per un periodo non superiore a 20 gg. lavorativi nell'anno solare)	Rischio che l'Amministrazione richieda limitazioni di accesso al bookshop o sospensioni dell'attività in caso di necessità o di lavori nell'area adiacente il bookshop	Riduzione di ricavi		X		Art. 1.8 lett. e)
Rischio di prolungamento dell'orario di apertura del bookshop in giornate/orari diversi da quelli ordinari (al massimo entro le ore 22:00) in occasione di attività culturali svolte negli spazi di Villa Reale oltre il normale orario di apertura del Museo	Rischio che l'Amministrazione richieda di prolungare l'apertura dei servizi oggetto della concessione anche in giornate/orari diversi da quelli ordinari (indicati all'art. 1.8 lett. d) del Capitolato e, comunque, al massimo fino alle ore 22:00	Riduzione della redditività della concessione		X		Art. 1.8 lett. f)

Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio			Principali riferimenti nel Capitolato
			Comune	Concessionario	Rischio condiviso	
Rischio delle relazioni con altri soggetti (incluse le parti sociali)	Rischio che le relazioni con altri soggetti (incluse le parti sociali) influenzino negativamente costi e tempi della gestione dei servizi e della realizzazione degli investimenti	Aumento dei costi e/o ritardi nella gestione dei servizi oggetto della concessione; contenziosi		**X**		Art. 1.12 lett. c)
Rischio finanziario (aumento tassi di interesse)	Rischio di un aumento dei tassi di interesse rispetto alle previsioni economico-finanziarie iniziali	Maggiori costi o impossibilità di proseguire nella gestione dei servizi		**X**		Art. 1.12 lett. e)
Rischio finanziario (indisponibilità delle coperture finanziarie)	Rischio che il capitale proprio o il capitale di debito non siano disponibili per il finanziamento degli investimenti e/o della gestione	Maggiori costi o impossibilità di proseguire nella gestione dei servizi		**X**		Art. 1.12 lett. e)
Rischio di inflazione	Rischio di variazione del tasso di inflazione oltre i livelli previsti	Aumento dei costi e riduzione della redditività della concessione		**X**		Art. 1.12 lett. c)

Tipologia di rischio	Descrizione	Effetti	Allocazione del rischio			Principali riferimenti nel Capitolato
			Comune	Concessionario	Rischio condiviso	
Rischio di fallimento del Concessionario	Rischio che il Concessionario fallisca o sia inadeguato per l'erogazione dei servizi secondo gli standard prestabiliti	Possibile blocco dei servizi		**X**		Art. 1.12 lett. c)