



Comune di Parma

## **PIANO ECONOMICO FINANZIARIO SOMMINISTRAZIONE ALIMENTI E BEVANDE MEDIANTE DISTRIBUTORI AUTOMATICI**

---

### **SOMMARIO**

INTRODUZIONE .....	2
CONTESTO SOCIO ECONOMICO .....	3
CARATTERISTICHE ED OGGETTO DELLA CONCESSIONE .....	6
ANALISI DEI COSTI E RICAVI DEL SERVIZIO E PARAMETRI UTILIZZATI PER LA DEFINIZIONE DEL CONTO ECONOMICO .....	7
COSTI AGGIUNTIVI PER MIGLIORIE .....	8
COSTO INVESTIMENTI .....	10
PIANO ECONOMICO FINANZIARIO DI MASSIMA .....	11
SENSIBILITA' DEL MODELLO ECONOMICO FINANZIARIO .....	12

## **INTRODUZIONE**

Il Comune di Parma intende indire una procedura di gara negoziata per l'affidamento in concessione:

- del servizio di erogazione, mediante distributori automatici, di bevande calde, fredde e snack agli utenti delle strutture del Comune di Parma;
- del servizio di consegna di pasti pronti per dipendenti operanti in due strutture del Comune di Parma: DUC e Municipio.

Il presente documento costituisce il Piano Economico e Finanziario relativo all'affidamento in concessione di sopramenzionati servizi con lo scopo di illustrare la fattibilità economico-finanziaria e gestionale di massima dell'investimento e intende fornire ai concorrenti le informazioni utili per la predisposizione delle relative offerte.

Attualmente, Il Comune di Parma si trova infatti al centro di un forte periodo di assunzioni e di incremento del proprio personale in organico in funzione delle ambiziose prospettive di sviluppo come elencate nel proprio Documento Unico di Programmazione (link - [DUP](#)). Le progettualità di alto livello di innovazione avviate, come l'Alleanza per la Neutralità Carbonica, il Patto Sociale per la Cittadinanza e il Contratto Climatico sono solo alcune delle nuove ambiziose strategie messe in campo dall'Amministrazione. Un'organizzazione ambiziosa, ha bisogno di un certo livello di comfort lavorativo e welfare aziendale e, pertanto, la gara oggetto di questo PEF ricerca operatori che possano anche favorire l'innovazione di un servizio esprimendo efficacia, efficienza, qualità.

Nel presente PEF sono stati individuati differenti margini di remuneratività per l'operatore, come nel caso dei costi per migliorie, con lo scopo di stimolare quanta più partecipazione possibile alla gara.

Nel presente PEF si lascia all'operatore l'onere di reperire la liquidità necessaria alla realizzazione dell'investimento attraverso ogni forma di finanziamento consentita dalla legge.

Il quadro economico dell'investimento ammonta complessivamente ad **€ 1.484.789,04** Iva esclusa, **per una durata di sette anni**, limitata al tempo strettamente necessario per il recupero degli investimenti ed il ritorno sul capitale investito, in conformità con quanto previsto dall'art. 178 del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36, di seguito: *Codice*).

## **CONTESTO SOCIO ECONOMICO**

Il servizio sarà effettuato prevalentemente a favore dei dipendenti e dei componenti gli organi rappresentativi dell'Amministrazione (in generale: *personale*), che prestano servizio presso le sedi comunali selezionate, ovvero in 12 edifici di cui: DUC, DUC B, Magazzini, Municipio, Comando Polizia, Canile, Biblioteca, Laboratorio Aperto, Due Poli Sociali, Procura della Repubblica, Tribunale.

In termini di utenza servita, negli edifici selezionati risultano operare **1166 tra dipendenti e amministratori**.

Nell'elenco sottostante ci sono numerose strutture che sono aperte al pubblico frequentato da cittadini non dipendenti. Tuttavia non è possibile stimare con certezza l'effettivo tasso di utenza ai distributori dei cittadini non dipendenti. La stima adottata per l'elaborazione del presente documento è stata stimata in via precauzionale. È stato infatti ipotizzato un tasso di affluenza di personale non dipendente nelle strutture comunali oggetto del presente contratto pari al **1,5%, per un totale di 201 consumatori giornalieri** (non dipendenti).

Pertanto, il totale di utenti consumatori dei distributori considerato nel presente documento è pari a **14.166 utenti**.

Si ritiene altamente possibile che l'operatore possa attirare maggiore utenza grazie alla qualità dei propri prodotti serviti, vista anche l'alta affluenza del pubblico non dipendente nelle strutture oggetto della presente concessione.

Più nel dettaglio, tra i luoghi maggiormente frequentati dal pubblico non dipendente ci sono:

- **DUC piano -1:** in questa struttura si collocano i servizi demografici e l'affluenza degli utenti è di circa 400 persone al giorno.
- **Tribunale:** la struttura ricopre la funzione giudiziaria e l'affluenza delle persone è continua e numerosa.
- **Laboratorio Aperto:** Un complesso storico recentemente restaurato, con ampi spazi adibiti a conferenze, convegni, sale riunioni e biblioteca in cui si organizzano seminari e workshop (tra questi si evidenzia di particolare rilievo CIBUS, un festival sulle specialità gastronomiche del territorio). Si tratta di un luogo molto partecipato in cui si ritiene possibile che il nuovo operatore riesca ad intercettare molti utenti.
- **Poli sociali:** i poli sociali sono punti di contatto con la cittadinanza in cui sono presenti sportelli che permettono l'erogazione di servizi sociali.

Il numero di erogazioni preso in considerazione per il presente PEF si basa su dati storici, ovvero sul numero di erogazioni registrate per l'annualità 2023. Storicamente, questa è la ripartizione delle preferenze dell'utenza:

- **Il 61%** dei consumi consiste nell'acquisto di bevande calde;



Comune di Parma

- **Il 27%** dei consumi consiste nell'acquisto di prodotti misti e snack (si assume nel presente PEF che i ricavi da consegna pasti ai dipendenti sono inclusi in questa voce per un totale dell'1% sul totale dell'utenza disponibile);
- **Il 12%** dei consumi consiste nell'acquisto di acqua e bevande fredde;

Pertanto, in considerazione di un totale di utenti giornalieri pari a **1367**, di cui 1166 dipendenti delle strutture comunali e 201 utenti non dipendenti per un numero medio di apertura strutture pari a 240 giorni annui, si è quantificato, sulla base dei dati di consumo disponibili e del numero di erogazioni per ciascuna struttura oggetto dell'affidamento la cui media ponderata per l'utenza stimata rende il numero medio unitario di erogazioni a persona su base giornaliera pari a **0,92** erogazioni a persona al giorno.

SEDE		STIMA UTENZA ANNUALE			
PIANO COLLOCAZIONE APPARECCHI					
SEDE	DISTRIBUTORI AUTOMATICI	UTENZA STIMATA	CONSUMI TOTALI PER STRUTTURA	EROGAZIONI MEDIE UNITARIE GIORNALIERE PER STRUTTURA	EROGAZIONI GIORNALIERE PER STRUTTURA
COMUNE DI PARMA - DUC PIANO 4	6	400	71367	0,74	297
COMUNE DI PARMA - DUC PIANO -1	3	200	31813	0,66	133
COMUNE DI PARMA - MUNICIPIO AREA RISTORO	6	180	27932	0,65	116
COMUNE DI PARMA - COMANDO PL	3	173	10065	0,24	42



Comune di Parma

COMUNE DI PARMA - MAGAZZINI	3	47	12481	1,11	52
DUC B - PIANO -1 (EX PGE)	2	50	12294	1,02	51
COMUNE DI PARMA - CANILE	2	70	25912	1,54	108
COMUNE DI PARMA - LABORATORIO APERTO	2	71	60716	3,56	253
BIBLIOTECA GUANDA E INTERNAZIONALE ALPI	2	47	11325	1	47
POLO SOCIALE LUBIANA	2	27	4641	0,72	19
POLO SOCIALE PABLO	2	25	4641	0,77	19
PROCURA DELLA REPUBBLICA	3	14	12668	3,77	53
TRIBUNALE	3	45	13507	1,25	56
POLO SOCIALE SAN LEONARDO	2	18	3290	0,76	14
<b>TOTALE</b>	<b>41</b>	<b>1367</b>	<b>302652</b>	<b>-</b>	<b>1261</b>

**EROGAZIONI  
MEDIE  
GIORNALIERE  
A PERSONA**

**0,92**



Comune di Parma

## **CARATTERISTICHE ED OGGETTO DELLA CONCESSIONE**

La Concessione comprende:

1. l'installazione e gestione di n. 41 distributori automatici di alimenti e bevande, precisamente: n. 16 distributori di bevande calde, n. 16 distributori di snacks e bevande fredde e n. 9 distributori di sole bevande fredde;
2. l'offerta di una soluzione per la distribuzione di pasti pronti ai dipendenti direttamente sul posto di lavoro (si rimanda al concessionario la scelta operativa opportuna: es. frigoriferi riforniti ad hoc, consegna pasti attraverso servizio di delivery, consegna pasti direttamente in dei lockers e simili);
3. Eventuali migliorie dell'offerta costituite dalla fornitura di arredi e allestimento di sale ristoro.

Il numero, la tipologia e la dislocazione dei distributori, come riportato negli schemi che seguono, è rapportato alle esigenze dell'Amministrazione sussistenti al momento della stesura del presente PEF, ma potrà subire variazioni, in aumento o in diminuzione che saranno comunque concordate dal DEC con il Concessionario.

SEDE	INDIRIZZO	DISTRIBUTORI BEVANDE CALDE	DISTRIBUTORI SNACK E BEVANDE FREDDHE	DISTRIBUTORI SOLO BEVANDE FREDDHE
COMUNE DI PARMA - DUC PIANO 4	LARGO TORELLO DE STRADA	2	2	2
COMUNE DI PARMA - DUC PIANO -1	LARGO TORELLO DE STRADA	1	1	1
COMUNE DI PARMA - MUNICIPIO AREA RISTORO	STRADA DELLA REPUBBLICA,1	2	2	2
COMUNE DI PARMA - COMANDO PL	STRADA DEL TAGLIO, 6	1	1	1
COMUNE DI PARMA - MAGAZZINI	VIA SPEZIA, 46	1	1	1
DUC B - PIANO -1 (EX PGE)	LARGO TORELLO DE STRADA	1	1	
COMUNE DI PARMA - CANILE	VIA JONES MELVIN	1	1	
COMUNE DI PARMA - LABORATORIO APERTO	VICOLO DELLE ASSE	1	1	
BIBLIOTECA GUANDA E INTERNAZIONALE ALPI	VICOLO DELLE ASSE,5	1	1	
POLO SOCIALE LUBIANA	VIA XXIV MAGGIO	1	1	
POLO SOCIALE PABLO	VIA SAVANI,10	1	1	



Comune di Parma

POLO SOCIALE SAN LEONARDO	VIA VERONA 26/A			
PROCURA DELLA REPUBBLICA	VICOLO SAN MARCELLINO, 5	1	1	1
TRIBUNALE	VICOLO SAN MARCELLINO, 5	1	1	1
<b>TOTALE</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>9</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>41</b>		

## **ANALISI DEI COSTI E RICAVI DEL SERVIZIO E PARAMETRI UTILIZZATI PER LA DEFINIZIONE DEL CONTO ECONOMICO**

Per la fattibilità economico-finanziaria e gestionale di massima dell'investimento, l'Amministrazione ha ipotizzato quanto segue.

Il numero delle erogazioni considerato è basato sui trend analizzati per l'annualità 2023, in considerazione sulle strutture scelte per l'attuale gara e la loro rispettiva affluenza di utenti, per un totale di **302.652 erogazioni annue**.

In questo modello economico finanziario, il prezzo medio ad erogazione, per bevande calde, fredde, acqua e snack è pari a **0,66 euro a erogazione Iva esclusa**.

**Costo del lavoro dipendente:** è stata stimata un'incidenza del costo del lavoro di € **32.347,18**. L'importo è stato determinato applicando i minimi retributivi in vigore previsti per un dipendente **Livello V** dal **CCNL Terziario, commercio, distribuzione e servizi della Confcommercio** (accordo di rinnovo del 02/09/2024), che equivalgono a un costo orario di €14,17 per l'anno 2024. Per i primi quattro anni della concessione sono stati considerati aumenti contrattuali in conformità a quanto previsto dall'accordo del 02/09/2024. Gli aumenti nei successivi anni sono stati quantificati in considerazione di un costante aumento salariale del 2%. Sono stati stimati:

- in 30 (trenta) minuti il tempo impiegato dal personale addetto per ciascun intervento di rifornimento/manutenzione/pulizia per singolo distributore automatico e per il trasporto pasti per singolo punto vendita (esclusi quelli relativi al trasporto dei pasti pronti);
- in 1 (uno) il numero di interventi di rifornimento/manutenzione/pulizia con una frequenza di 48 ore tra un intervento e il successivo per ogni distributore automatico;
- in 240 (duecentoquaranta) il numero di trasporti dei pasti pronti nei due punti vendita ogni anno (=giorni lavorativi).

<b>COSTO ORARIO DEL PERSONALE</b>	
<i>CCNL terziario - commercio, distribuzione e servizi del 02/09/2024</i>	
Ore settimanali	40
Paga base dipendente V livello	1.599,29 €



Comune di Parma

RAL base annuo (paga base x 13 mensilità)	20.790,77 €
Contributi inps e inail (30% RAL)	6.237,23 €
Quote TFR	1.540,06 €
Costo aziendale annuo	28.568,06 €
Costo aziendale mensile	2.380,67 €
<b>Costo medio orario 2024 (168 ore mensili)</b>	<b>14,17 €</b>

#### STIMA IMPIEGO PERSONALE SUL CONTRATTO

Frequenza media interventi (ore fra un intervento e il successivo)	48
N. interventi annui per distributore (manutenzione/pulizia/rifornimento)	182,50
Media ore per intervento su distributore	0,30
N. distributori da gestire	41
<b>Totale ore/uomo impiegate per trasporto pasti</b>	<b>240</b>

#### COSTO ANNUO DEL PERSONALE IMPIEGATO SULLA CONCESSIONE

Anno	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Rivalutazione retributiva	1,98%	1,98%	2,26%	2%	2%	2%
Costo medio orario rivalutato	14,41 €	14,70 €	15,33 €	15,63 €	15,94 €	16,26 €
N. ore/uomo manutenzione distributori	2.245	2245	3185	3185	3185	3185
<b>Costo annuo personale per manutenzione distributori</b>	<b>32.347,18 €</b>	<b>32.987,65 €</b>	<b>34.401,09 €</b>	<b>35.089,11 €</b>	<b>35.790,90 €</b>	<b>36.506,71 €</b>

## COSTI AGGIUNTIVI PER MIGLIORIE

Nell'apposita sezione del PEF sono stati contabilizzati **34.000 euro annui, per tutta la durata della concessione**, da intendersi come un costo che deve essere allocato in maniera discrezionale dall'operatore stesso nella presentazione della propria offerta in sede di gara.

Lo scopo della voce *costi aggiuntivi per migliorie* è quello di fornire un ulteriore strumento di espressione ai partecipanti per presentare un'offerta variegata, innovativa e di qualità.

La finalità di tale importo è quello di garantire la partecipazione di diverse tipologie di operatori alla gara, anche con modelli di business diversi loro e diversi vantaggi competitivi. In questo modo, gli operatori potranno allocare il margine di 34.000 euro o per le migliorie, assicurandosi un punteggio positivo nella relativa area come da allegato 1, oppure non mettere migliorie e sviluppare le altre aree dei servizi richiesti. Ad esempio, l'operatore può sviluppare una



convenzione con i ristoratori ed allestire un servizio di consegna a domicilio per permettere ai dipendenti di poter ricevere un pasto pronto sul luogo di lavoro.

All'interno dell'apposita scheda del PEF gli offerenti individueranno la seguente tabella e relativi esempi su come riempirla:

TABELLA UFFICIALE		
VOCE DI COSTO	IMPORTO ALLOCATO	NOTE
<i>Esempio: voce costo n.1</i>	34.000 €	
<i>n.2</i>		
<i>n.3</i>		
<b>TOTALE</b>	<b>34.000,00 €</b>	

In tale tabella si richiede all'offerente di "descrivere", il più analiticamente possibile, la destinazione che, sulla base delle proprie approfondite valutazioni, intende dare a questa voce di costo. La suddivisione dell'importo sarà oggetto, esattamente come ciascun PEF presentato di gara, di valutazione.

Per chiarire come compilare la sopramenzionata tabella si forniscono i seguenti esempi che hanno lo scopo di suggerire modalità di ripartizione della voce *costi aggiuntivi per migliorie* per migliorare strategicamente la propria offerta in coerenza con la griglia di valutazione (nell'Allegato 1 – elementi essenziali della procedura).

ESEMPIO 1: Allocazione totale a canone		
VOCE DI COSTO	IMPORTO ALLOCATO	NOTE
<b>COSTI PER MIGLIORIE</b>	0 €	In questo esempio, il proponente, a seguito di dettagliate analisi economiche e finanziarie, ha capito che può erogare i servizi richiesti mantenendo la sostenibilità economica, avendo una congrua remunerazione del capitale investito, ha deciso di ridurre l'importo dei "costi aggiuntivi per migliorie" a 0 euro e destinare la totalità dei <b>34mila euro a rialzo del canone</b> a favore del Comune di Parma assicurandosi un punteggio positivo nell'area economica. Al contrario, l'offerente non prenderà punti nella parte delle migliorie.

#### ESEMPIO 2: Allocazione mista a migliorie e consegna pasti



Comune di Parma

VOCE DI COSTO	IMPORTO ALLOCATO	NOTE
<b>COSTI AGGIUNTIVI PER MIGLIORIE: DECORAZIONI, PIANTE, E ALTRI ARREDI</b>	7.000 €	In questo esempio, il proponente, a seguito di dettagliate analisi economiche e finanziarie, ha ritenuto che ci fosse <b>una criticità per sostenere economicamente il servizio di consegna pasti</b> . Come soluzione, il proponente decide di destinare <b>13.291 euro alle migliorie</b> , assicurandosi un buon punteggio nella rispettiva area. La differenza dei costi per migliorie, pari a $34.000 - 13.291 = 20.709$ euro, <b>viene allocata agli altri costi per garantire la sostenibilità economica</b> del progetto e una congrua remunerazione del capitale investito.
<b>COSTI AGGIUNTIVI PER MIGLIORIE: 6 TAVOLI E 20 SEDIE</b>	4.000 €	
<b>COSTI AGGIUNTIVI PER MIGLIORIE: MICROONDE, FRIGORIFERI E ACCESSORISTICA PER PUNTI RISTORO (POSATE, BICCHIERI IN CARTA)</b>	2.291 €	
<b>TOTALE</b>	<b>13.291 €</b>	

### ESEMPIO 3: Allocazione totale a migliorie

VOCE DI COSTO	IMPORTO ALLOCATO	NOTE
<b>ORGANIZZAZIONE DI DUE PUNTI RISTORO (STRUTTURE: DUC E MUNICIPIO) Accoglienti e forniti per garantire il confort dei dipendenti</b>	34.000 €	In questo esempio, il proponente è riuscito ad indentificare delle soluzioni per garantire un buon equilibrio economico e una congrua remunerazione del capitale investito con gli importi messi a disposizione nel presente PEF. L'operatore decide quindi di <b>allocare la totalità dei 34.000 euro destinati ai "costi aggiuntivi per migliorie" all'allestimento di due sale ristoro</b> per i dipendenti del Comune di Parma assicurandosi un alto punteggio nella parte delle migliorie.
<b>TOTALE</b>	<b>34.000 €</b>	

## COSTO INVESTIMENTI

Le spese del programma d'investimento, al netto dell'IVA, pari ad € **246.600**, con un **ammortamento annuale di 35.228,57 euro** sono state determinate come segue:



Comune di Parma

PIANO DEGLI INVESTIMENTI				
DESCRIZIONE APPARECCHIO/INTERVENTO	QUANTITA'	COSTO DI ACQUISTO MEDIO UNITARIO	COSTO TOTALE PER TIPOLOGIA	AMMORT. ANNUALE
DISTRIBUTORE BEVANDE CALDE	10	5.500,00 €	55.000,00 €	7.857,14 €
DISTRIBUTORE BEVANDE CALDE LARGE	6	7.341,67 €	44.050,00 €	6.292,86 €
DISTRIBUTORE PRODOTTI SNACK E BEVANDE FREDDE	10	5.500,00 €	55.000,00 €	7.857,14 €
DISTRIBUTORE PRODOTTI SNACK E BEVANDE FREDDE LARGE	6	6.641,67 €	39.850,00 €	5.692,86 €
DISTRIBUTORE BEVANDE FREDDE	5	5.500,00 €	27.500,00 €	3.928,57 €
DISTRIBUTORE BEVANDE FREDDE LARGE	4	6.300,00 €	25.200,00 €	3.600,00 €
TOTALE INVESTIMENTI	41	6.014,63 €	246.600,00 €	35.228,57 €

## PIANO ECONOMICO FINANZIARIO DI MASSIMA

Il valore stimato della concessione del servizio in questione è calcolato sulla base del flusso stimato dei corrispettivi pagati dagli utenti per l'acquisto dei prodotti erogati dai distributori automatici e per la consegna di pasti a domicilio.

**Il valore dell'affidamento identificato è quindi pari a 1.484.789,04 euro annui, esclusa IVA.**

Le valutazioni effettuate dall'Amministrazione per la valorizzazione delle singole componenti del conto economico previsionale dell'iniziativa sono esplicitate nei paragrafi precedenti.

In particolare, sono stati stimati i ricavi e le principali voci di costo di cui il concessionario potrà tener conto per verificare la sostenibilità e il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario della gestione del servizio.

Il modello di piano economico finanziario è stato redatto considerando invarianza di ricavi e dei costi nel corso della durata della concessione.

In considerazione che, per il volume di attività, il progetto è destinato ad operatori di mercato di medio-grandi dimensioni, per i quali è ragionevole ipotizzare un'adeguata patrimonializzazione, non è stato previsto il ricorso all'indebitamento per il finanziamento degli investimenti iniziali, ma il PEF può essere facilmente adottato anche agli operatori interessati che decidono di adoperare il servizio del debito.

È infatti rimessa alla discrezionalità del concessionario la scelta delle fonti di finanziamento, ferma restando la necessità di rappresentarle adeguatamente nel PEF in sede di offerta.

Con le ipotesi alla base del modello predisposto, il rendimento progettuale (TIR) è determinato nel **14,07%**.

INDICATORI	UNITÀ	VALORI
Durata concessione	anni	7
Periodo recupero investimento	anni	5



Comune di Parma

TIR	percentuale	14,07%
Valore della concessione	euro	<b>1.484.789,04</b>

La stima suddetta è puramente indicativa e dipende da una pluralità di parametri influenzati anche dalle scelte strategiche che il concessionario adotterà per la gestione del servizio.

## **SENSIBILITA' DEL MODELLO ECONOMICO FINANZIARIO**

Mentre l'utenza del personale impiegato presso le strutture comunali rappresenta una domanda fissa, soprattutto per quanto riguarda il consumo di bevande calde e acqua, la possibile affluenza del pubblico potrebbe rappresentare un'opportunità di incrementare notevolmente le erogazioni e, di conseguenza, i ricavi della concessione. Allo stesso tempo, una sottostima dell'affluenza del pubblico potrebbe compromettere l'equilibrio economico della concessione a sfavore dell'operatore.

Basandosi sulla sottostante analisi di sensibilità, si è provveduto ad inserire una clausola di riequilibrio del PEF che dà **facoltà** al concedente o al concessionario di attivare una **procedura di riequilibrio del PEF** approvato in sede di gara.

Tale procedura permette, in ottica cooperativa, di apportare modifiche a tutti i parametri e valori che andranno inseriti nel PEF approvato in sede di gara. Lo scopo di questa procedura è quello di allineare i numeri del piano economico finanziario a quelli reali, aggiustando e riparametrando le previsioni del PEF iniziale in modo da mantenere la coerenza tra quanto richiesto dal concedente e da quanto offerto dal concessionario.

Al di fuori delle clausole contrattuali, regolate negli appositi documenti allegati, per garantire una soddisfacente gestione del servizio è importante che i rapporti tra concedente e concessionario siano guidati da un approccio collaborativo e costruttivo.

L'indicatore principale utilizzato per determinare la soglia di riequilibrio è il Tasso di Rendimento Interno del progetto (TIR) che, in questo modello, è calcolato a partire dai flussi di cassa per azionisti e finanziatori generati a partire dall'investimento iniziale. Il TIR così determinato comprende un ampio margine di redditività che potrebbe comportare un riequilibrio nel momento in cui, a seguito del monitoraggio annuale del PEF originario (quello approvato in sede di gara), si determini che il TIR attuale sia superiore o inferiore alla soglia **di  $\pm 6,5$  punti percentuali** (rispetto al TIR originario).

L'analisi sotto presentata rivela **un'alta sensibilità** del modello ai cambiamenti nell'affluenza del pubblico. Uno scarto di affluenza di 1,5 punti percentuali genera una differenza di circa 40mila erogazioni e uno scarto di tir di circa il 12%. Tale elasticità è dovuta all'alta potenziale affluenza presso le strutture comunali aperte al pubblico parte della concessione.

Per garantire ad **entrambe le parti** (concedente e concessionario) **possibilità di ristabilire l'equilibrio** della concessione a fronte di modifiche importanti nell'andamento del servizio, si



Comune di Parma

**ritiene che lo scarto positivo e negativo di 6,5% sia un'adeguata soglia di rinegoziazione.**

Gli eventuali scostamenti positivi o negativi registrati su ricavi o costi, per effetto dell'andamento del mercato o delle scelte del concessionario, che determinino un aumento o diminuzione della redditività dell'investimento entro la soglia di 6,5% sono considerati rientranti nel rischio di impresa.

AFFLUENZA DA PUBBLICO	UTENZA CONSIDERATA	N.EROGAZIONI	RICAVI	DIFFERENZA RICAVI PREVISTI	TIR	SCARTO DAL TIR PREVISTO	VALORE CONCESSIONE
3,00%	1556	344496	241.439 €	13,83%	26,95%	12,88%	1.690.074 €
2,50%	1491	330105	231.353 €	9,07%	22,47%	8,40%	1.619.473 €
2,08%	1436	318017	222.881 €	5,08%	18,75%	4,68%	1.560.168 €
2,01%	1427	316002	221.469 €	4,41%	18,16%	4,09%	1.550.284 €
1,55%	1367	302652	212.113 €	0,00%	14,07%	0,00%	1.484.789 €
1,30%	1335	295567	207.147 €	-2,34%	11,91%	-2,16%	1.450.031 €
1,00%	1296	286933	201.095 €	-5,19%	9,28%	-4,79%	1.407.671 €
0,70%	1251	278298	195.044 €	-8,05%	6,64%	-7,43%	1.365.310 €
0,25%	1199	265346	185.967 €	-12,33%	2,63%	-11,44%	1.301.770 €

L'operatore è autorizzato ad effettuare le proprie stime, valutazioni ed assunzioni sul volume di ricavi potenzialmente generabile dalla concessione, motivandole adeguatamente nella relazione.