SERENISSIMA ristorazione

La sicurezza di una ristorazione di qualità

3.4 Matrice dei rischi - Rev.4.0

Proposta PPP AOU Pisana
Realizzazione della nuova cucina e mensa e affidamento del servizio di ristorazione











SST Servizio Sanitario della Toscana

AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA PISANA

COMMITTENTE: A.O.U. Pisana
PROMOTORE: Serenissima Ristorazione S.p.a.

MATRICE DEI RISCHI Rev. 4.0

Tipologia di rischio	Categoria di rischio	Rischio specifico	Descrizione	PROBABILITA' DEL RISCHIO	Applicabilità Concessione servizio ristorazione AOUP	Effetti	Effetti specifici	Strumenti per la mitigazione del rischio	Allocazione rischio	Riferimento articoli Bozza di Convenzione
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di progettazione: Errata progettazione preliminare e definitiva - esecutiva	I lunghi tempi di progettazione di un'opera pubblica sono solitamente dovuti principalmente a: a) individuazione del progettista con gara; b) ricorsi seguenti alla gara; c) progettazioni che non rispettano gli standard della normativa.	BASSA	SI'	Ritardi, Minori ricavi e maggiori costi	L'errata progettazione comporta ritardi rispetto al cronoprogramma e all'attivazione dei servizi commerciali, con relativi minori ricavi. Inoltre il rischio è di ricevere penali dall'Amminsitrazione.	I professionisti incaricati sono già stati individuati, hanno consolidata esperienza nella progettazione di strutture ospedaliere, ed hanno attiva un'assicurazione a copertura dei danni derivanti da errori progettuali. Il cronoprogramma è strutturato ad ampie maglie per poter assorbire eventuali ritardi	CONCESSIONARIO	3 - 3 bis - 6 - 11 - 29
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di progettazione: Errata valutazione dei costi e dei tempi	Interventi necessari a causa di errori o omissioni progettuali, mancata efficienza gestionale e organizzativa della cucina e dei locali mensa.	MEDIA	SI'	Ritardi, Minori ricavi e maggiori costi	L'errata progettazione comporta ritardi rispetto al cronoprogramma e all'attivazione dei servizi commerciali, con relativi minori ricavi. Inoltre il rischio è di ricevere penali dall'Amminsitrazione.	Le aziende partner del progetto si impegnano a mantenere fissi i costi di offerta – fatte salve varianti in corso d'opera richieste dall'Ente Concedente e condizioni eccezionali di mercato - e a rispettare i tempi concordati con appositi accordi/contratti. Esecuzione di rilievi ulteriori, di verifica della progettazione e riesame dei costi ad ogni step progettuale	CONCESSIONARIO	3 - 7 - 8 - 11 - 12 - 29
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di progettazione: Errata valutazione di impianti e attrezzature e allestimenti del Centro cottura	Rischio di errata valutazione delle attrezzature da acquistare	BASSA	SI'	Costi per nuovi investimenti, diminuzione dei ricavi	L'errata valutazione degli impianti e della attrezzature da acquistare può comportare maggiori costi, inefficienza organizzativa e maggiori costi di manutenzione. Il Concessionario si assume tutti i rischi derivanti dalla presenza di errori nella valutazione di impianti e attrezzature necessarie	- Know how del concessionario - Le aziende partner del progetto si impegnano a rispettare le prescrizioni di fornitura richieste e concordate con appositi accordi/contratti. - Analisi preliminare degli impianti, fornitura di attrezzature nuove, applicazione di tecnologie sicure e collaudate	CONCESSIONARIO	3 - 6 - 11
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di commissionamento/stakeholder	Rischio di non ricevere il consenso di stakeholder	MEDIA	NO	Ritardi nella realizzazione.Contenzio si.	Per la parte di allestimento delledificio 53 le opere oggetto di investimento non richiedono particolari autorizzazioni da pte di Enti terzi. Si ritiene che non vi siano rischi legati all'approvazione da parte della collettività, essendo previsti solamente interventi edili ed impiantistici interni all'edificio 53. Per quanto riguarda la realizzazione del nuovo bar - bistrot le opere oggetto di investimento richiedono autorizzazioni da parte di Enti terzi. Il ritardo nel rilascio delle autorizzazioni comporta ritardi rispetto al cronoprogramma e all'attivazione dei servizi commerciali, con relativi minori ricavi. Inoltre il rischio è di ricevere penali dall'Amminsitrazione.	Per edificio 53: Non necessaria Per realizzazione nuovo bar-bistrot: Avvio tempestivo di tavoli tecnici e pre-consultazioni informali con gli Enti preposti (ASL, VV.F., SUAP); affidamento della progettazione a professionisti qualificati per garantire la conformità preventiva; predisposizione di un "Programma dei Permessi" con margini temporali dedicati nel cronoprogramma; monitoraggio attivo dell'iter autorizzativo.	CONCESSIONARIO	5-6-7 - 29
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio amministrativo	Rischio connesso al notevole ritardo o al diniego nel rilascio di Autorizzazioni da parte dei soggetti, pubblici e privati, competenti.	MEDIA	SI'	Aumento costi, Riduzione ricavi	Il Concessionario predispone le pratiche, AOUPI firma in quanto proprietario dell'immobile. L'autorizzzazione all'esercizio è di competenza del Concessionario Un ritardo dovuto al Concessionario (ritardo o errori nella presentazione delle pratiche, errori progettuali, ecc.) non comporterà alcun onere al Concedente o variazione contrattuale essendo tale rischio interamente a carico del Concessionario.	Con l'affidamento dell'attività progettuale a professionisti esterni qualificati il rischio di inadeguatezza delle pratiche e dei progetti è ridotto al minimo. In caso di ritardi autorizzativi contenuti il Concessionario si fa carico di "accelerare" la fase realizzativa rispettando il termine della fine lavori programmata.	CONCESSIONARIO	6 - 11 - 29
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di espropri	Rischio connesso a ritardi nelle procedure di esproprio e/o maggiori costi di esproprio	NULLA	NO	valutazioni d'incidenza del sito d'interesse già effettuate dal Concedente per la realizzazione dell'ospedale			CONCEDENTE	
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio ambientale	Rischi non preventivati di contaminazione del suolo, di bonifica	NULLA	NO	L'indagine ambientale condotta dall'Ente Appaltante è di per sé esaustiva ed escluderebbe eventuali contaminazioni del terreno.			CONCEDENTE	

Tipologia di rischio	Categoria di rischio	Rischio specifico	Descrizione	PROBABILITA' DEL RISCHIO	Applicabilità Concessione servizio ristorazione AOUP	Effetti	Effetti specifici	Strumenti per la mitigazione del rischio	Allocazione rischio	Riferimento articoli Bozza di Convenzione
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di esecuzione dell' opera difforme dal progetto	mancato rispetto standard di progetto	MEDIA	SI'	Aumento costi, Riduzione ricavi	Qualora il Concessionario non realizzasse le opere come da progetto – fatte salve le cd. varianti in corso d'opera debitamente autorizzate - questo non riuscirà ad ottenere il Certificato di corretta esecuzione lavori, con conseguenti Extra Costi di Costruzione, Altri Costi Vari e ritardi nel completamento degli Interventi, penali applicabili. Il Concessionario ha tutto l'interesse di eseguire le opere in conformità al progetto dallo stesso redatto in quanto corrispondente alla soluzione migliore per ottenere la riduzione di costi rispetto alla gestione del servizio transitorio previsto nelle specifiche di servizio. Minori costi impatterebbero positivamente nel conto economico del Concessionario.	Il Concedente disporrà delle figure del Direttore dei Lavori, del Coordinatore per la Sicurezza in fase di esecuzione e del Collaudatore per effettuare i controlli sull'esecuzione delle opere. E' necessario un continuo confronto anche con l'Ufficio tecnico comunale con l'organizzazione di periodici tavoli tecnici al fine di valutare congiuntamente lo stato avanzamento lavori e affrontare eventuali temi che dovessero meritare analisi congiunte.	CONCESSIONARIO	11 - 29
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di aumento del costo dei fattori produttivi ovvero di inadeguatezza o indisponibilità di quelli previsti nel progetto	in fase di costruzione	MEDIA	SI'	incremento dei costi sia per aumento dei costi dei materiali sia per indisponibilità dei pezzi di ricambio, ritardo	Un eventuale ritardo nei tempi di progettazione o di realizzazione delle opere, oltre a comportate penali e mancati risparmi per il Concessionario, non eviterà a quest'ultimo di farsi carico anche degli eventuali extra costi per aumento dei prezzi di mercato, salvo eventi oggettivi previsti per legge e/o giurisprudenza. Spetta al Concessionario la manutenzione delle opere realizzate dallo stesso. Questo impone al Concessionario di formulare accordi per la disponibilità di ricambi o di mantenere a magazzino i ricambi per tutto l'arco contrattuale.	Tempi brevi per la realizzazione delle opere (2 anni) con scelta di materiali di ultima generazione in modo da favorire la capacità di reperire appositi ricambi; previsione di un fondo di accantonamento per le manutenzioni straordinarie e di rimpiazzo nell'arco di tempo della Concessione.	CONCESSIONARIO	11
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di incremento costi costruzione	Errata stima costi di costruzione	ALTA	SI'	incremento dei costi	I costi di costruzione sono stati stimati secondo prezziario regionale; fino all'aggiornamento di tale prezziario il Concessionario si dovrà fare carico degli eventuali extra costi per aumento dei prezzi di mercato, salvo eventi oggettivi previsti per legge e/o giurisprudenza. L'effetto specifico è l'incremento dei costi di costruzione.	Utilizzo prezziario regionale; Costi e tempi di esecuzione controllati e concentrati su 2 anni, meccanismi di monitoraggio continuo per intervenire tempestivamente in caso di anomalie o inefficienze	CONCEDENTE E CONCESSIONARIO	11
Rischio operativo	Rischio costruzione	mancato rispetto dei tempi della consegna dell'area.	Slittamento dei tempi di attivazione dell'opera	MEDIA	SI'	Ritardi	Ritardi nella consegna dell'area da parte del Concedente comportano l'impossibilità ad iniziare la costruzione. I ritardi possono anche essere associati a fattori esogeni, ad esempio, avverse e prolungate condizioni meteo che non rientrino nelle cause di forze maggiori, la cui gravità e incidenza sul cantiere dovranno essere valutate congiuntamente al Concedente.	Anticipare le fasi di approvazione della progettazione prima della consegna dell'area per poter rispettare i tempi di esecuzione.	CONCEDENTE	7 - 19
Rischio operativo	Rischio costruzione	mancato rispetto dei tempi dal momento della consegna dell'area.	Rischio connesso al ritardo nella progettazione	MEDIA	SI'	Ritardi	Ritardi nella predisposizione dei progetti porteranno all'applicazione, da parte del Concedente, di penali per ritardata presentazione.	Il ritardo di progettazione non determina un ritardo nell'avvio della concessione nell'ambito del Total Float previsto in quanto è stato definito un cronoprogramma di esecuzione più contenuto del disponibile. Affidamento della costruzione a partner affidabili con primaria azienda del settore.	CONCESSIONARIO	7
Rischio operativo	Rischio costruzione	mancato rispetto dei tempi	Rischio derivante da ritardi nella costruzione da parte del Concessionario	MEDIA	SI'	Ritardi	Il Concessionario si impegna ed è obbligato ad eseguire le opere nei tempi stabiliti nel cronoprogramma. Gli effetti di un eventuale ritardo o l'incremento dei costi provocherà oneri che dovrà sostenere in Concessionario, salvo che per specifiche richieste di variante chieste dal Concedente purché non riferibili in alcun modo ad errori o omissioni del Concessionario.	Costante controllo dell'avanzamento dei lavori e pianificazione degli stessi tenendo conto della stagionalità. Fidejussione rilasciata dal Concessionario. Possibilità di rescissione del contratto.	CONCESSIONARIO	11-13-29

Tipologia di rischio	Categoria di rischio	Rischio specifico	Descrizione	PROBABILITA' DEL RISCHIO	Applicabilità Concessione servizio ristorazione AOUP	Effetti	Effetti specifici	Strumenti per la mitigazione del rischio	Allocazione rischio	Riferimento articoli Bozza di Convenzione
Rischio operativo	Rischio costruzione	Gestione fornitori e subappaltatori	Nella fase di costruzione: rischio di mancato rispetto degli standard di servizio	BASSA	SI'	Ritardi e/o maggiori costi	I Subappalti di lavori e di servizi non comportano alcuna modificazione degli obblighi e degli oneri del Concessionario, il quale rimane l'unico e solo responsabile nei confronti del Concedente della perfetta esecuzione della Convenzione, anche per la parte subappaltata	Contratti di subappalto. Controlli eseguiti della Direzione Lavori. Controlli eseguiti dal RUP. Controlli eseguiti dal Coordinatore della Sicurezza in fase di esecuzione.	CONCESSIONARIO	5 - 9 - 10
Rischio operativo	Rischio costruzione	inaffidabilità o inadeguatezza tecnologie utilizzate	Rischio di inadeguatezza delle tecnmologie utilizzate	BASSA	SI'	Incremento costi	In caso di inadeguatezza della tecnologia utilizzata possono essere definite delle penali da parte del Concedente in funzione al mancato rispetto di determinati criteri minimi.	Verifica e consegna di certificati impianti, descrizioni di fine cantiere da parte del Direttore lavori, verifica libretti di manutenzione e schede tecniche attrezzature e dispositivi installati	CONCESSIONARIO	5 - 14
Rischio operativo	Rischio costruzione	Rischio di interferenze interne o esterne al cantiere	Collegato alla compresenza del cantiere di realizzazione del NSCH, legato alla presenza nei tratti interessati dai lavori di servizi di varia natura (es. acqua, gas, energia elettrica, cavi, fibra ottica, ecc.), nonché alla compresenza di diversi cantieri nella fase di costruzione	BASSA	SI'	Problematiche di sicurezza e possibili incidenti	Per la sicurezza del personale operativo interno al cantiere CSP/CSE e POS; Per eventuali interferenze con personale operativo esterno: CSP/CSE terranno aggiornate vie e passaggi di ciroclazione mantenendoli separati fisicamente o temporalmente.	Coordinamento diretto da parte della concessionaria delle verifiche e comunicazioni a NSCH	CONCESSIONARIO	5 - 8 - 9 - 26-29
Rischio operativo	Rischio di domanda	Contrazione della domanda interna DEGENTI E DIPENDENTI	Rischio di aumento o contrazione della domanda dei servizi di ristorazione rivolti a degenti e dipendenti	BASSA	SI'	Riduzione ricavi	Si ritiene che la domanda possa variare in modo poco significativo nel corso degli anni in funzione a nuove possibilità di servizio concesse agli utenti (es. delivery ai piani, ecc). Gli effetti specifici sono la riduzione dei ricavi, con un aumento dell'incidenza dei costi fissi.	Controllo costante delle prestazioni, della qualità del servizio reso e della soddisfazione percepita. Indagini di gradibilità. Rimodulazione del servizio. Audit interni e in contraddittorio con il clienti	CONCESSIONARIO	19
Rischio operativo	Rischio di domanda	Contrazione della domanda interna DEGENTI E DIPENDENTI dovuti a scelte del Concedente o altre Amministrazioni Pubbliche	Rischio di aumento o contrazione della domanda dei servizi di ristorazione DEGENTI E DIPENDENTI per cause non imputabili al concessionario (variazione 10% annuale), es chiusura reparto, taglio personale	MEDIA	SI'	Riduzione ricavi	L'effetto di scelte del Concedente o di altri Enti Pubblici competenti potrebbero portare ad una rimodulazione del servizio ospedaliero (esempio chiusura reparto, aumento ricoveri day hospital, taglio del personale, fornitura buoni pasto, ecc), e quindi ad una contrazione della domanda interna	In misura superiore a variazioni in negativo o in positivo oltre il 10% annuale, vi è la possibilità di richiedere una rinegoziazione del servizio e delle condizioni (art. 9 del Codice D.Lgs. 32/2023), al fine di rideterminare l'equilibrio della commessa.	CONCEDENTE E CONCESSIONARIO	19
Rischio operativo	Rischio di domanda	Contrazione della domanda di mercato PER DEGENTI E MENSA	Rischio di contrazione della domanda dei servizi dovuti a contrazioni del mercato socio-sanitario.	BASSA	SI'	Riduzione ricavi	Si ritiene che la domanda di pasti degenti e mensa dipendenti possa variare lentamente nel corso del tempo, in funzione delle specializzazioni cliniche e all'impegno della maggiore automazione anche in ambito sanitario	In misura superiore a variazioni in negativo oltre il 10%, vi è la possibilità di richiedere una rinegoziazione del servizio e delle condizioni (art. 9 del Codice D.Lgs. 32/2023), al fine di rideterminare l'equilibrio della commessa.	CONCEDENTE E CONCESSIONARIO	19
Rischio operativo	Rischio di domanda	Contrazione della domanda PER Il BAR e BAR BISTROT	Rischio di contrazione della domanda dei servizi a tariffazione sull'utenza e/o commerciali	MEDIA	SI'	Maggiore incidenza dei costi fissi e diminuzione dei ricavi	Rischio legato ai diversi volumi di domanda che il concessionario deve soddisfare e /o alla mancanza di utenze e quindi di flussi di cassa	Campagna di promozione del servizio.	CONCESSIONARIO	
Rischio operativo	Rischio di domanda	Contrazione della domanda PER I PASTI ESTERNI	Rischio di contrazione della domanda dei servizi a tariffazione sull'utenza e/o commerciali	MEDIA	SI'	Maggiore incidenza dei costi fissi e diminuzione dei ricavi	Rischio legato ai diversi volumi di domanda che il concessionario deve soddisfare e /o alla mancanza di utenze e quindi di flussi di cassa	Campagna di promozione del servizio.	CONCESSIONARIO	
Rischio operativo	Rischio di domanda	Contrazione della domanda PER FORESTERIA	Rischio di contrazione della domanda dei servizi a tariffazione sull'utenza e/o commerciali	MEDIA	SI'	Maggiore incidenza dei costi fissi e diminuzione dei ricavi	Rischio legato ai diversi volumi di domanda che il concessionario deve soddisfare e /o alla mancanza di utenze e quindi di flussi di cassa	Campagna di promozione del servizio.	CONCESSIONARIO	
Rischio operativo	Rischio di domanda	contrazione della domanda PER PALESTRA	Rischio di contrazione della domanda dei servizi a tariffazione sull'utenza e/o commerciali	MEDIA	SI'	Maggiore incidenza dei costi fissi e diminuzione dei ricavi	Rischio legato ai diversi volumi di domanda che il concessionario deve soddisfare e /o alla mancanza di utenze e quindi di flussi di cassa	Campagna di promozione del servizio.	CONCESSIONARIO	
Rischio operativo	Rischio di domanda	contrazione domanda specifica o rischio concorrenza per la presenza del centro commerciale all'ingresso del NSCH	Rischio di offerte competitive da parte di altri operatori	MEDIA	SI'	Riduzione ricavi	Rischio legato ai diversi volumi di domanda che il concessionario deve soddisfare e /o alla mancanza di utenze e quindi di flussi di cassa	Campagna di promozione del servizio.	CONCESSIONARIO	

Tipologia di rischio	Categoria di rischio	Rischio specifico	Descrizione	PROBABILITA' DEL RISCHIO	Applicabilità Concessione servizio ristorazione AOUP	Effetti	Effetti specifici	Strumenti per la mitigazione del rischio	Allocazione rischio	Riferimento articoli Bozza di Convenzione
Rischio operativo	Rischio disponibilità	Rischio di manutenzione straordinaria	Rischio di manutenzione straordinaria, non preventivata, derivante, ad esempio, da una progettazione o costruzione non adeguata, ovvero da carenze nella manutenzione ordinaria, con conseguente aumento dei costi;	MEDIA	SI'	Incremento costi	Il Concessionario garantisce qualità dei materiali in quanto deve conseguire i risparmi e mantenere minimi i costi di manutenzione.	Impegno del Concessionario ad eseguire direttamente o con contratti di subappalto specifici le manutenzioni ordinarie e straordinarie riparative e sostitutive su immobile, impianti e attrezzature. I contratti di subappalto prevedono l'applicazione di penali in caso di mancato registro intervento e rispetto delle frequenze previste dal piano. Previsto investimento per sostituzione delle attrezzature a fine vita.	CONCESSIONARIO	15 - 16
Rischio operativo	Rischio disponibilità	indisponibilità totale o parziale della struttura e/o dei servizi	Rischio di aumento dei costi di gestione rispetto a quelli stimati in sede di offerta. Rischio di erogazione dei servizi in maniera difforme rispetto a tempi e standard pattuiti. Rischio di mancata erogazione dei servizi	BASSA	SI'	Ritardi e/o maggiori costi	Possono essere applicate penali per la mancata messa a disposizione dell'immobile del centro cottura entro i termini stabiliti dal proprio progetto e per il prolungamento del cd periodo transitorio. Necessario centro cottura alternativo per emergenze.	Definizione di un servizio transitorio; individuazione di un centro cottura alternativo per la gestione di tutte le emergenze che dovessero riguardare il centro cottura principale (ritardo lavori, cause di forza maggiore etc.)	CONCESSIONARIO	3 - 29
Rischio operativo	Rischio disponibilità	Rischio di perfomance	Rischio che la struttura messa a disposizione non sia 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;	BASSA	SI'	Aumento dei costi,	Se la struttura non è in linea con gli indicatori di performance, essi non saranno in grado di far fornte aglio standard tecnici e funzionali previsti. Questi effetti possono generare problematiche operative che richiedono risorse aggiuntive o causare disservizi. L'impatto potenziale può estendersi anche a inefficienze organizzative che comportano l'applicazione di penali da parte del Committente	Gli strumenti adottati per la mitigazione del rischio sono: a) progettazione di un centro di maggior capacità produttiva rispetto a quella richiesta; b) monitoraggio dei consumi energetici per la verifica del raggiungimento degli obiettivi e quindi delle performance; c) manutenzioni continue e programmate di immobile, impianti e attrezzature per garantire alti standard prestazionali.	CONCESSIONARIO	16 - 17 bis - 29
Rischio operativo	Rischio disponibilità	Rischio di perfomance	mancato rispetto SLA contrattuali servizio ristorazione degenti e mensa	MEDIA	SI'	Maggiori costi	Maggiore incidenza dei costi fissi e diminuzione ricavi; applicazione di penali; eventuale risoluzione del contratto. Questi effetti possono generare problematiche operative che richiedono risorse aggiuntive o causare disservizi.	Controllo costante delle prestazioni, della qualità del servizio reso e della soddisfazione percepita. Indagini di gradibilità.	CONCESSIONARIO	17 bis
Rischio operativo	Rischio disponibilità	Rischio di obsolescenza tecnica	rischio di obsolescenza delle attrezzature, essendo il PPP con durata 30 anni.	MEDIA	SI'	Maggiori costi	Aumento sui costi di manutenzione e di conformità delle attrezzature alla normativa di sicurezza	Impegno del Concessionario ad eseguire direttamente o con contratti di subappalto specifici le manutenzioni ordinarie e straordinarie riparative e sostitutive su immobile, impianti e attrezzature. Prevista ostituzione attrezzature nel corso della concessione.	CONCESSIONARIO	15 - 16
Rischio operativo	Rischio disponibilità	Rischio di risarcimento danni	Rischio di incidenza costi di risarcimento per danni provocati dal concessionario	BASSA	SI'	Aumento dei costi assicurativi	Aumento costi di risarcimento per danni provocati dal concessionario, Premi relativi alle polizze assicurative	Stipula, così come da contratto, di idonee polizze assicurative	CONCESSIONARIO	32
Altri rischi	Rischio normativo - regolamentare e politico	Rischio normativo - regolamentare e politico	Rischio che modifiche legislative non prevedibili contrattualmente determinino un aumento dei costi di progettazione e/o costruzione e/o che venga meno, nel tempo, il *commitment* politico per la realizzazione dell'opera	BASSA	SI'	L'introduzione di nuove norme che comportassero un aumento dei costi dei lavori o dei servizi, qualora avvenuta a seguito della firma del contratto, è elemento esogeno per il quale i costi saranno a carico della Pubblica amministrazione. Non è possibile stimare i costi.	Il Concessionario dovrà redigere i progetti definitivi ed esecutivi nel rispetto delle norme applicabili tempo per tempo. Tale condizione determina una sostanziale ripartizione dei rischi con la PA. Variazioni normative accadute durante lo svolgimento del contratto sono rischi esogeni non trasferibili al soggetto privato. Tale rischio può comportare, nei casi estremi, il venir meno della procedura o dell'affidamento	Tavoli tecnici di incontro con il Concedente al fine di vagliare eventuali aggiornamenti normativi e definire congiuntamente le modalità di prosegui della concessione	CONCEDENTE E CONCESSIONARIO	38
Altri rischi	Rischio di finanziamento	Rischio di finanziamento di mutui e leasing da enti terzi	Rischio di mancata sottoscrizione del contratto di finanziamento.	BASSA	SI'	Rischio di impossibilità di finanziamento	Mancata copertura finanziaria degli Interventi	Utilizzo di mezzi propri/capitale sociale	CONCESSIONARIO	
Altri rischi	Rischio finanziario	Rischio finanziario	Rischio di oscillazione dei tassi di interesse	MEDIA	SI'	Aumento dei costi	Il rischio derivante dall'aumento dei costi finanziari tra la data di presentazione della proposta e l'ottenimento dei finanziamenti è un rischio totalmente a carico del Concessionario	Sottoscrizione di finanziamento a tasso fisso o sottoscrizione di un'operazione di copertura dei tassi attraverso strumenti derivati	CONCESSIONARIO	
Altri rischi	Rischio di insolvenza	Rischio di fallimento	Rischio che il gestore fallisca o sia inadeguato per l'erogazione dei servizi secondo gli standard stabiliti	BASSA	SI'	Risoluzione anticipata	Rischio di riduzione dei servizi ai servizi minimi essenziali e risoluzione anticipata della concessione	Subentro nella gestione del servizio	CONCEDENTE E CONCESSIONARIO	31 - 34

Tipologia di rischio	Categoria di rischio	Rischio specifico	Descrizione	PROBABILITA' DEL RISCHIO	Applicabilità Concessione servizio ristorazione AOUP	Effetti	Effetti specifici	Strumenti per la mitigazione del rischio	Allocazione rischio	Riferimento articoli Bozza di Convenzione
Altri rischi	Rischio di insolvenza	Rischio di insolvenza	Mancati ricavi derivanti dagli incassi diretti dall'utenza per bar, palestra e camere	BASSA	SI'	Diminuzione ricavi	Possibile mancato ricavo per pagamento non effettuato dagli utenti che accedono ai servizi commerciali	Il rischio può essere mitigato attraverso l'applicazione di apposite strategie di sensibilizzazione dell'utenza ed il pagamento anticipato del servizio	CONCESSIONARIO	
Altri rischi	Rischio finanziario	Rischio finanziario - inflazione	Rischio di aumento dell'inflazione oltre ai livelli previsti	MEDIA	SI'	Diminuzione ricavi	Nel Pef è stato previsto un tasso inflattivo dello 0,9% che è in linea con l'andamento storico dei 10 anni precedenti al conflitto russo-ucraino e della crisi energetica. In caso di aumento dell'inflazione oltre ai livelli previsti, per la parte di business commerciale l'effetto è la diminuzione della capacità di spesa degli utenti, quindi il rischio è una riduzione dei ricavi commerciali. Per la parte di degenti e dipendenti, è previsto un aumento dei prezzi secondole variazioni degli indici ISTAT NIC ECOICOP - Servizi di ristorazione , ISTA retribuzione contrattuale oraria - servizi fornitura pasti.	Per la parte Degenti e Dipendenti il massimo aumento di prezzi a carico del Concedente sarà limitato al massimo all'85% degli indici inflattivi di riferimento, rimanendo sempre a carico del Concessionario una quota del 15%.	CONCEDENTE E CONCESSIONARIO	21
Altri rischi	Rischio delle relazioni industriali	Rischio delle relazioni industriali	Rischio di mancato rispetto degli standard di servizio	BASSA	SI'	Diminuzione servizi, diminuzione ricavi	Cambiamenti organizzativi e stress lavoro correlato, vertenze sindacali, scioperi	Gestione rapporti con il personale nel rispetto della norma SA8000; accordi con sigle sindacali per garantire i servizi essenziali	CONCESSIONARIO	15 - 29
Altri rischi	Rischio di valore residuale dell'opera	Rischio di valore residuale dell'opera	l rischio di restituzione alla fine del rapporto contrattuale di un bene di valore inferiore alle attese.	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Non è previsto alcun valore residuale a carico del concedente alla fine della concessione per il rilascio dei beni realizzati dal concessionario. Gli impianti a fine contratto saranno riconsegnati al Concedente nello stesso stato di conservazione, di manutenzione e di funzionalità che gli stessi avevano al momento dell'avvio del servizio salvo il normale deperimento d'uso. È a tutto vantaggio del Concessionario garantire una ottima qualità dei materiali e forniture in quanto, un accorciamento della vita utile comporterebbe la necessità di intervenire con rinnovi tecnologici dal costo più elevato rispetto alla quota accantonata per la manutenzione straordinaria non conservativa	Obbligo di verbale di riconsegna con verifica delle performance ed attribuzione di oneri al Concessionario in caso di incompletezze, inadeguatezza, ecc	CONCEDENTE	19
Rischi causa forza maggiore	Scioperi soggetti diversi dal Concessionario	Scioperi soggetti diversi dal Concessionario	Rischio di forza maggiore non prevedibile al momento della redazione dell'offerta	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Gli effetti sono definiti come causa di forza maggiore, così come indicato da Linee Guida Anac 9 PARTE I art. 2 pgf. 2.6, in capo al concedente. Può essere necessaria una revisione PEF	Accordi tra Concedente e concessionario per gestire la causa di forza maggiore; revisione delle condizioni di servizio e condizioni economiche	CONCEDENTE	33
Rischi causa forza maggiore	Guerre o atti di ostilità	Guerre o atti di ostilità	Rischio di forza maggiore non prevedibile al momento della redazione dell'offerta	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Gli effetti sono definiti come causa di forza maggiore, così come indicato da Linee Guida Anac 9 PARTE I art. 2 pgf. 2.6, in capo al concedente. Necessaria revisione PEF	Accordi tra Concedente e concessionario per gestire la causa di forza maggiore; revisione delle condizioni di servizio e condizioni economiche	CONCEDENTE	33
Rischi causa forza maggiore	esplosioni, radiazioni o contaminazioni chimiche	esplosioni, radiazioni o contaminazioni chimiche	Rischio di forza maggiore non prevedibile al momento della redazione dell'offerta	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Gli effetti sono definiti come causa di forza maggiore, così come indicato da Linee Guida Anac 9 PARTE I art. 2 pgf. 2.6, in capo al concedente. Può essere necessaria una revisione PEF	Accordi tra Concedente e concessionario per gestire la causa di forza maggiore; revisione delle condizioni di servizio e condizioni economiche	CONCEDENTE	33
Rischi causa forza maggiore	calamità naturali riconosciutidalle Autorità	calamità naturali riconosciutidalle Autorità	Rischio di forza maggiore non prevedibile al momento della redazione dell'offerta	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Gli effetti sono definiti come causa di forza maggiore, così come indicato da Linee Guida Anac 9 PARTE I art. 2 pgf. 2.6, in capo al concedente. Può essere necessaria una revisione PEF	Accordi tra Concedente e concessionario per gestire la causa di forza maggiore; revisione delle condizioni di servizio e condizioni economiche	CONCEDENTE	33
Rischi causa forza maggiore	epidemie e contagi	epidemie e contagi	Rischio di forza maggiore non prevedibile al momento della redazione dell'offerta	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Gli effetti sono definiti come causa di forza maggiore, così come indicato da Linee Guida Anac 9 PARTE I art. 2 pgf. 2.6, in capo al concedente. Può essere necessaria una revisione PEF	Accordi tra Concedente e concessionario per gestire la causa di forza maggiore; revisione delle condizioni di servizio e condizioni economiche	CONCEDENTE	33
Rischi causa forza maggiore	indisponibilità utenze	indisponibilità utenze	Rischio di forza maggiore non prevedibile al momento della redazione dell'offerta	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Gli effetti sono definiti come causa di forza maggiore, così come indicato da Linee Guida Anac 9 PARTE I art. 2 pgf. 2.6, in capo al concedente. Può essere necessaria una revisione PEF	Accordi tra Concedente e concessionario per gestire la causa di forza maggiore; revisione delle condizioni di servizio e condizioni economiche	CONCEDENTE	33

Tipologia di rischio	Categoria di rischio	Rischio specifico	Descrizione	PROBABILITA' DEL RISCHIO	Applicabilità Concessione servizio ristorazione AOUP	Effetti	Effetti specifici	Strumenti per la mitigazione del rischio	Allocazione rischio	Riferimento articoli Bozza di Convenzione
Rischi causa forza maggiore	indisponibilità per fatto del terzo di materie prime	indisponibilità per fatto del terzo di materie prime	Rischio di forza maggiore non prevedibile al momento della redazione dell'offerta	BASSA	SI'	Aumento dei costi	Gli effetti sono definiti come causa di forza maggiore, così come indicato da Linee Guida Anac 9 PARTE I art. 2 pgf. 2.6, in capo al concedente. Può essere necessaria una revisione PEF	Accordi tra Concedente e concessionario per gestire la causa di forza maggiore; revisione delle condizioni di servizio e condizioni economiche	CONCEDENTE	33
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Rischio mancata consegna pasti ai reparti/strutture	Rischio mancata consegna pasti ai reparti/strutture, dovuta a malfunzionamento o indisponibilità automezzi/consegna automatizzata	BASSA	SI'	Ritardi e amuento costi	E' necessario attivare il piano di emergenza con consegna manuale / utilizzo mezzi di emergenza. Possibili ritardi nelle tempistiche e differenti modalità di consegna, possibile applicazione delle penali.	Pianificazione delle consegne e disponibilità automezzo per consegne di emergenza. Predisposizione piano di emergenza condiviso con Concedente.	CONCESSIONARIO	29
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Rischio mancata consegna materie prime	Rischio mancata consegna materie prime	BASSA	SI'	Riduzione ricavi	Mancato rispetto del menu; applicazione penali	Programmazione ordini d'acquisto, previsione doppio fornitore per derrata, trasferimento da altri magazzini	CONCESSIONARIO	29
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Rischio interruzione fonti energetiche	Rischio interruzione fonti energetiche	BASSA	SI'	Aumento costi e ritardi	Cambio menù per fornire pasti che non richiedano lo specifico uso del vettore energetico mancante, con conseguente aumento del costo materie prime. Costi legati all'utilizzo di una struttura esterna, ritardo nel servizio, applicazione penali	Piano di emergenza, disponibilità di Centro cottura/ strutture per la gestione del servizio alternative, disponibilità di menu di emergenza, intervento tecnici specializzati, utilizzo energia da fotovoltaico	CONCESSIONARIO	
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Rischio perdita dati di prenotazione	Rischio perdita dati di prenotazione	BASSA	SI'	Aumento costi	Costi organizzativi per intervento tecnico e ripristino funzionalità in modalità manuale, applicazione penali	Backup quotidiano, soluzione Cloud su server farm esterna	CONCESSIONARIO	29
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Attacco informatico Cyber Risk	Rischio di attacco hacker alla rete del Concessionario	MEDIA	SI'	Aumento costi	Costi organizzativi per elaborare rendiconti e reportistiche manualmente.	Back-up dei sistemi informatici più volte al giorno per evitare perdite dati. Polizza Cyber Risk aziendale e del fornitore del sistema informatico.	CONCESSIONARIO	29
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Rischio igienico-sanitario dovuto a fattori chimici, fisici e microbiologici	Rischio igienico-sanitario dovuto a fattori chimici, fisici e microbiologici delle materie prime, dei pasti, delle attrezzature o degli ambienti	MEDIA	SI'	Aumento costi	Danno immagine aziendale, eliminazione materie prime, applicazione penali, sanzioni da organi di controllo ufficiali	Corretta applicazione ed eventuale revisione del Piano di autocontrollo aziendale	CONCESSIONARIO	29
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Altri rischi	Consegna del pasto al degente non conforme alle prenotazioni, errata dieta	Rischio di errata consegna del pasto al degente o al dipendente, non in conformità alla dieta assegnata	MEDIA	SI'	Aumento costi	Possibili danni derivanti da difformità di servizio, che possono portare sia ad aumento dei costi operativi di gestione del personale, sia all'aumento dei costi di materia prima per fornire pasto idoneo, sia di costi di possibili contenzioni. Applicazione penali.	Corretta applicazione ed eventuale revisione del Piano di autocontrollo aziendale, formazione ai dipendenti. Individuazione di procedure per la verifica ed il controllo dei pasti erogati.	CONCESSIONARIO	29
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Altri rischi	Rischio emergenze causate da eventi atmosferici straordinari e incendi, non riconfigurabili come causa di forza maggiore	Rischio emergenze causate da eventi atmosferici straordinari e incendi	BASSA	SI'	Aumento costi	Costi ripristino locali e impianti, perdita ricavi e qualità del servizio	Formazione al personale sulla sicurezza; predisposizione del piano di evacuazione e antincendio	CONCESSIONARIO	32 - 33
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Altri rischi	Rischio scorretta gestione dati personali	Rischio scorretta gestione dati personali, Mancato rispetto GDPR 2016/679	BASSA	SI'	Aumento costi, contenziosi	Aumento costi per gestire contenzioni o multe.	Procedure aziendali atte alla corretta gestione dei dati personali; nomina del Responsabile Trattamento Dati e di eventuale registro sub-responsabili. Definizione di contratti con fornitori di sistemi informatici che garantiscano la sicurezza del dato	CONCESSIONARIO	44-45
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Rischio assenze personale	Rischio di mancato rispetto degli standard di servizio	BASSA	SI'	Aumento costi	Perdita qualità del servizio; applicazione penali	Attivazione di lavoro straordinario, copertura di giorni da altro personale disponibile in zona, definizione di una squadra jolly preventiva per interventi. Pianificazione preventiva di piano ferie e permessi	CONCESSIONARIO	29
Rischi nella gestione del servizio di ristorazione	Rischio di disponibilità	Rischio infortuni	Rischio di mancato rispetto degli standard di servizio	BASSA	SI'	Aumento costi	Aumento costo premi assicurativi e sostituzioni del personale	Formazione del personale in ambito D.lgs. 81/2008, certificazione 45001 aziendale ed estensione degli standard alla concessione di AOUP, stesura di un DUVRI condiviso con l'Ente Concedente e gli Istituti, sistema di monitoraggio interno aziendale degli infortuni con definizioni di soggetti Preposti alle verifiche per ogni impianto produttivo e commessa	CONCESSIONARIO	26 - 32