

Azienda Unità Sanitaria Locale
Bologna

Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna

PROPOSTA
PER

Affidamento dei Servizi di Diagnostica Accreditata


3. MATRICE DEI RISCHI

Proponente:

 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
---	--	---------------------------

INDICE

1. Premessa	2
2. Matrice dei rischi	3
3. Quantificazione economica dei rischi principali	21

 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER</p> <p>Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
---	---	---------------------------

1. Premessa¹

La Matrice dei rischi è stata redatta sulla base della dominante letteratura in materia e delle LG Monitoraggio.


I rischi sono stati classificati sulla base della loro rilevanza per la Concessione (alto, medio, basso, irrilevante), calcolata come prodotto tra probabilità del verificarsi del rischio e conseguente impatto economico presunto.

È stato indicato (X) il soggetto che, in base alla Convenzione e al Capitolato Servizi, si assume la responsabilità della gestione di ciascun rischio (AUSL o Concessionario).

È stato riportato il riferimento alle disposizioni della Convenzione e/o del Capitolato Servizi che disciplinano l'allocazione dei rischi.


Infine, per i rischi assunti dal Concessionario (nella tabella sottostante denominato "OE", termine che designa sia il singolo operatore economico, sia l'eventuale SPV), è stata indicata la modalità di gestione del rischio, da parte di quest'ultimo.


¹ Nel presente documento sono utilizzate le definizioni di cui all'art. 2 della Convenzione.

 <p>Azienda Unita Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
---	--	---------------------------


2. Matrice dei rischi


Tipo di rischio	Analisi qualitativa del rischio	Rilevanza per la Concessione	Riferimento Convenzione (o diverso documento citato)	Rischio a carico dell'AUSL	Rischio a carico di OE	Rischio condiviso	Modalità di gestione da parte dell'OE
Rischi in fase di gara e di aggiudicazione							
Qualità della pianificazione degli Interventi Prodromici e degli eventuali Interventi Successivi, e relative tempistiche	Rischio connesso alla sopravvenienza di necessità di modifica delle previsioni, in termini di attività e di tempi, tali da incidere significativamente sulle tempistiche degli Interventi o sui relativi costi	Basso	Art. 2, 11 e 16		X		Rischio sistematico considerato nella stima del rendimento atteso.

 <p>Azienda Unita Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata						MATRICE DEI RISCHI
Disponibilità dei Locali	Rischio di sopravvenuta indisponibilità delle aree dei Locali individuate per gli Interventi	Basso	Artt. 13, 14 e 15	X			
Conseguimento dell'Accreditamento in tempo per la data della consegna dei Locali	Ritardo o diniego dell'Accreditamento che impedisce l'avvio del Servizio	Basso	Artt. 2 e 11		X		L'esperienza dell'OE dovrebbe consentirgli di conseguire l'Accreditamento rapidamente. Avvio delle pratiche dal momento dell'aggiudicazione
Accettazione sociale		Irrilevante		X			


 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER</p> <p>Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
---	---	---------------------------


<p>Rischi in fase di esecuzione degli Interventi Prodromici e degli eventuali Interventi Successivi</p>					
<p>Rinvenimenti sottosuolo e sottoservizi</p>	<p>Rischio di ritrovamenti archeologici o necessità di ripianificazione degli Interventi per la presenza di impianti esistenti non previsti, con conseguenti ritardi nell'esecuzione degli stessi e incremento di costi</p>	<p>Irrilevante</p>	<p>Art. 2, l3 c 15</p>	<p>X</p>	


 <p>Azienda Unita Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata					MATRICE DEI RISCHI	
Ambientale	Rischio di necessità di bonifica dovuta alla presenza di contaminazione del suolo, con conseguenti ritardi nella realizzazione degli interventi e incremento di costi per il risanamento ambientale	Irrilevante	Art. 2, 13 e 15	X			


 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata					MATRICE DEI RISCHI	
Rischio di commissionamento	Rischio che il Servizio non riceva l'approvazione da parte di altri soggetti pubblici o della collettività (portatori di interessi nei confronti del Servizio), necessaria per procedere all'esecuzione. Ritardi nella realizzazione e contenzioso	Irrilevante	Artt. 2, 13, 14 e 23	X (se deriva da Fatto del Concedente)		X (se deriva da Forza maggiore)	Il rischio è assimilabile alla Forza Maggiore, nel qual caso si tratta di un rischio condiviso secondo le ipotesi previste all'art. 23. Il rischio grava esclusivamente sull'AUSL laddove sia riconducibile al Fatto del Concedente

19


 <p>Azienda Unita Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata					MATRICE DEI RISCHI	
Rischio amministrativo	Ritardo o diniego nel rilascio di autorizzazioni (pareri, permessi, licenze, nulla osta, etc.) da parte di soggetti pubblici e privati competenti, con conseguenti ritardi nella realizzazione o nell'avvio del Servizio, penali applicate dal Concedente ed eventuali maggiori costi per riadeguamenti degli Interventi, delle Apparecchiature, o altro	Basso	Artt. 2, 13, 14, 17 e 23	X (nel caso dell'Art. 17, commi 1-3) e nel caso del venire meno della Autorizzazione relativa ai Locali (Art. 13, comma 2)	X Limitatamente alla inadeguatezza della documentazione necessaria predisposta dal Concessionario, o alla perdita di disponibilità dei Locali per mancato pagamento del Canone di Locazione	X (se riconducibile a cause di Forza Maggiore ex Art. 17, comma 4)	Impiego di sistemi di <i>Project management</i> qualificati
Esecuzione degli Interventi in ritardo o in modo difforme dalle prescrizioni Minime e dalle specifiche tecniche	Costi per riadeguamenti degli Interventi o delle Apparecchiature, o Arredi e Accessori in caso di esito negativo del collaudo; minore redditività del Servizio e penali per ritardi nell'avvio del Servizio o per mancato rispetto del cronoprogramma in relazione	Basso	Artt. 18, 19 e 20		X		Impiego di personale tecnico qualificato e ricorso a subcontrattanti legati da contratti chiavi in mano


 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
	<p>all'esecuzione degli eventuali Interventi Successivi</p>	
<p>Indisponibilità o inadempimenti dei subfornitori</p>	<p>Costi per riadeguamenti degli Interventi o delle Apparecchiature, o Arredi e Accessori in caso di esito negativo del collaudo; minore redditività del Servizio e penali per ritardi nell'avvio del Servizio o per mancato rispetto del cronoprogramma in relazione all'esecuzione degli eventuali Interventi Successivi</p>	<p>Basso</p> <p>Artl. 18, 19 e 20</p> <p>X</p> <p>Scelta dei fornitori, impiego di sistemi di <i>Project management</i> qualificati</p>

<p style="text-align: center;">  Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna </p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata					MATRICE DEI RISCHI
<p>Errata valutazione sui costi e tempi della fase di investimento, in relazione ai materiali, alle prestazioni rese da terzi, o al prezzo delle Apparecchiature/Arredi e Accessori</p>	<p>Minore redditività della Concessione, penali per ritardi nell'avvio del Servizio o per mancato rispetto del cronoprogramma in relazione all'esecuzione degli eventuali Interventi Successivi</p>	<p>Basso</p>	<p>Artt. 11, 18, 19 e 20</p>	<p>X</p>		<p>Scelta dei fornitori, impiego di sistemi di <i>Project management</i> qualificati</p>
<p>Aumenti sui costi o inadeguatezza o indisponibilità dei fattori produttivi previsti nella fase di investimento, in relazione ai materiali, alle prestazioni rese da terzi, o al prezzo delle Apparecchiature/Arredi e Accessori</p>	<p>Minore redditività della Concessione, ritardi nell'avvio del Servizio, penali applicate dal Concedente per ritardi nell'avvio del Servizio o per mancato rispetto del cronoprogramma in relazione all'esecuzione degli eventuali Interventi successivi</p>	<p>Basso</p>	<p>Artt. 11, 18, 19 e 20</p>	<p>X</p>		<p>Selezione dei fornitori, impiego di sistemi di <i>Project management</i> qualificati, monitoraggio delle <i>performance</i></p>


 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
---	--	---------------------------


<p>Rischi in fase di gestione</p>				
<p>Rischio di volatilità della domanda di prestazioni NON imputabile a politiche sanitarie e atti di programmazione del SSR e/o del Concedente</p>	<p>Contrazione dei volumi di prestazioni con riduzione del ricavo totale del Servizio e minore redditività della Concessione, sia per il Servizio in Accreditamento, sia per le Attività Private Autorizzate</p>	<p>Medio</p>	<p>Art. 8 e 22; [Art. 10 del Capitolato Servizi]</p>	<p>X</p>
<p>Per l'attività svolta in accreditamento, la probabilità che si verifichi l'evento è bassa, ma l'impatto è alto. Per l'attività svolta fuori dal SSN/SSR, l'impatto è medio, ma la probabilità alta. Rischio sistematico considerato nella stima del rendimento atteso</p>				


 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Biologna</p>	<p>PROPOSTA PER</p> <p>Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
<p>Rischio di volatilità della domanda di prestazioni imputabile a politiche sanitarie e atti di programmazione del SSR e/o del Concedente</p>	<p>Contrazione dei volumi di prestazioni con riduzione del ricavo totale del Servizio (es. riduzione del Budget assegnato, tramite modifica del mix di prestazioni, o altro), e minore redditività della Concessione</p>	<p>Medio</p> <p>Art. 2, lettera ppp, Art. 9 e Art. 35, comma 3</p> <p>X (riduzioni del TIR superiori a 0,2 punti percentuali)</p> <p>X (riduzioni del TIR inferiori a 0,2 punti percentuali)</p>
		<p>Per le riduzioni del TIR entro i 0,2 punti percentuali il rischio è considerato nella stima del rendimento atteso. Questo limite non si applica al caso in cui la riduzione sia dovuta alla modifica del Nomenclatore Regionale, ipotesi trattata separatamente (vedi <i>infra</i>)</p>


 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>
---	--	---------------------------


<p>Rischio di sfioramento del Budget</p>	<p>Effettuazione di Esami in numero e/o valore superiore rispetto al Budget, con conseguente mancato pagamento, salvo se incluso nell'Extrabudget</p>	<p>Medio</p>	<p>Artt. 2, 9 e 35, comma 4; [Art. 10.3 del Capitolato Servizi]</p>	<p>X (se previsto Extrabudget)</p>	<p>X (oltre Extrabudget)</p>	<p>Impiego di sistemi di <i>Project management</i> qualificati, monitoraggio delle <i>performance</i></p>
--	---	--------------	---	--	----------------------------------	---


<p style="text-align: center;">  Azienda Unità Sanitaria Locale Biologna </p>	<p style="text-align: center;"> PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata </p>					<p style="text-align: center;">MATRICE DEI RISCHI</p>
<p>Cambiamento delle tariffe definite da regolatore (Nomenclatore Regionale)</p>	<p>Rischio di riduzione dei margini, ove le tariffe da Nomenclatore Regionali diminuiscono, visto che le Tariffe sono basate su uno sconto fisso sulle tariffe del Nomenclatore Regionale</p>	<p style="text-align: center;">Medio</p>	<p style="text-align: center;">Art. 9, comma 4, lett.d); [Art. 10.3 del Capitolato Servizi]</p>	<p style="text-align: center;">X (se le tariffe del Nomenclatore Regionali diminuiscono per percentuali superiori a quelle previste per la revisione)</p>	<p style="text-align: center;">X (se le tariffe da Nomenclatore Regionale diminuiscono meno delle percentuali previste per la revisione)</p>	<p>Considerato che lo sconto di cui alla Tariffa Offerta è fisso, in caso di variazioni alle tariffe del Nomenclatore Regionale, in aumento o diminuzione, rispetto a quelle in vigore al momento della sottoscrizione della Convenzione, anche la Tariffa Offerta applicata dal Concessionario cambia. Ove le suddette variazioni siano tali da generare una modifica, in valore assoluto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • della Tariffa Media Complessiva superiore al 1%, oppure • della singola Tariffa Offerta superiore al 10%, <p>il Concessionario ha diritto a chiedere il riequilibrio</p>
<p>Sotto <i>performance</i> del Servizio</p>	<p>Non conformità del Servizio ai LS funzionali prestabiliti, con riduzione dei ricavi e applicazione di penali</p>	<p style="text-align: center;">Basso</p>	<p style="text-align: center;">Art. 25; [Allegato 4 al Capitolato Servizi]</p>		<p style="text-align: center;">X</p>	<p>Impiego di sistemi di <i>Project management</i> qualificati, monitoraggio delle <i>performance</i></p>


 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata					MATRICE DEI RISCHI
Indisponibilità delle Apparecchiature Gestite, compreso il Sistema Informativo	Rischio di fermi macchina con necessità di manutenzione straordinaria: riduzione dei ricavi, incremento di costi diretti ed indiretti, anche derivanti da interruzione dell'erogazione delle prestazioni, nonché applicazione di penali se mancato rispetto dell' <i>up-time</i> pari a 97%	Medio	Art. 25; [Art. 4 del Capitolato Servizi e Allegato 4 allo stesso]	X		Impiego di manutentori qualificati e adozione di programmi di manutenzione particolarmente performanti, inclusi sistemi di <i>Project management</i> e monitoraggio delle <i>performance</i>

 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	<p>PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata</p>	<p>MATRICE DEI RISCHI</p>	
<p>Rischio di approvvigionamento e/o di incremento dei costi dei fattori produttivi</p>	<p>Situazioni contingenti e impreviste, dovute al mercato o ad altre ragioni esogene, che rendono difficile o maggiormente costosa la fornitura dei fattori produttivi (es. personale medico, altro personale e/o servizi di manutenzione e accessori) necessari alla regolare esecuzione della Concessione. Ritardi e/o incrementi di costi diretti ed indiretti. Applicazioni delle penali</p>	<p>Alto</p> <p>Art. 25: [Allegato 4 al Capitolato Servizi]</p> <p>X</p>	<p>Rischio sistematico considerato nella stima del rendimento atteso</p>
<p>Rischi finanziari e regolatori, altri rischi</p>			

 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata					MATRICE DEI RISCHI
Disponibilità di capitale ai tassi previsti	Rischio di finanziamento (capitale di rischio o di debito) non disponibile entro i 18 mesi dalla firma della Convenzione, con conseguente risoluzione della stessa. Rischio di un aumento dei tassi di interesse che implichi maggiori costi con diminuzione della redditività o impossibilità a proseguire nell'operazione	Medio	Art. 11	X		Capacità finanziarie proprie dell'OE di approvvigionamento sui mercati finanziari. Rischio di media entità in considerazione della non prevedibilità dei tassi di interesse nell'ambito di un piano con investimenti ripartiti su più anni.

 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata						MATRICE DEI RISCHI
Inflazione	Rischio di un aumento dell'inflazione che implichi maggiori costi	Medio	[Art. 10.3 del Capitolato Servizi]	X		Non essendo previsto alcun adeguamento inflattivo delle Tariffe, il rischio rimane in capo all'OE.	
Modifiche legislative	Cambiamenti legislativi non contrattualmente, che determinino un aumento dei costi per l'adeguamento normativo o, in casi estremi, il venir meno della Concessione. Non rientrano in questa categoria le modifiche del Nomenclatore Regionale	Basso	Art. 2 e 9	X			

 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata					MATRICE DEI RISCHI
Relazioni industriali	Rischio che le relazioni con altri soggetti (parti sociali) in fluenze negativamente costi e modalità di erogazione del Servizio	Basso	Artt. 10, 11 e 12	X	X	Rischio sistematico considerato nella stima del rendimento atteso
Instabilità politica ed amministrativa	Cambiamenti delle politiche locali, regionali anche a livello amministrativo, potrebbero ostacolare la regolare esecuzione della Concessione	Medio	Artt. 2, 13, 14 e 23	X (se imputabili all'AUSL)	X (se imputabili a Forza Maggiore)

 <p>Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna</p>	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata				MATRICE DEI RISCHI	
Valore di mercato residuale delle Apparecchiature Gestite oggetto di Interventi	Rischio di perdite dovuto alla necessità di installare Apparecchiature Radiologiche nuove, non previste nel piano degli Interventi, a causa di guasti, o altro, il cui valore non sia ammortizzato al termine della Concessione.	Basso	Art. 11, comma 4, c 44	X Per quanto riguarda le sole Apparecchia- ture di ecografia oggetto di sostituzione a partire dal settimo anno, purché la sostituzione non derivi da inadempimenti degli obblighi manutentivi gravanti sul Concessiona- rio	X Per le Apparecchiature Gestite, a parte le apparecchiature di ecografia oggetto di sostituzione entro il settimo anno, oppure sostituite successivamente per guasti derivanti da inadempimenti degli obblighi manutentivi gravanti sul Concessionario	L'OE, attraverso il proprio programma di Interventi e di successiva manutenzione, può mitigare il rischio relativo alla necessità di sostituzioni tardive delle Apparecchiature.

 Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna	PROPOSTA PER Affidamento dei servizi di Diagnostica Accreditata	MATRICE DEI RISCHI
--	--	--------------------

3. Quantificazione economica dei rischi principali

La tabella seguente riporta la quantificazione del rischio operativo in capo al Concessionario relativamente ai principali rischi dell'operazione, tra cui il rischio di disponibilità del Servizio, di ritardo nell'avvio dell'operatività dello stesso e di aumento dei costi di realizzazione e operativi e il rischio di domanda associato al numero di prestazioni effettuate sia nell'ambito delle attività in convenzione, sia nell'ambito delle Attività Private Autorizzate.

Ai fini della quantificazione del rischio è stata effettuata una simulazione di tipo Montecarlo su ciascun elemento di rischio individuato sulla base di una distribuzione normale delle probabilità del verificarsi degli eventi rilevanti e definendo, per ciascuna variabile, un *range* di variazione rispetto al valore atteso utilizzato ai fini del modello finanziario, che rappresenta il caso base.

L'impatto è quantificato, ai sensi dell'art. 180, comma 4 del Codice dei contratti pubblici, in termini di variazione del "*valore attuale netto dell'insieme degli investimenti, dei costi e dei ricavi dell'operatore economico*", rappresentato dal VAN di progetto. L'impatto del rischio è, quindi, espresso dalla varianza della distribuzione dei valori del VAN di progetto ottenuti tramite le simulazioni.

Rischi rilevanti	Valore atteso (effetto sul VAN di progetto), €
aumento del costo delle Apparecchiature*	-97.253
ritardo nell'avvio del Servizio	-59.863
diminuzione del numero di Esami in accreditamento	-669.833
diminuzione del numero di prestazioni private autorizzate	-220.589
disponibilità del Servizi**	-61.104
aumento dei costi operativi	-688.374

(*) esclusi i relativi eventuali aumenti dei costi delle manutenzioni

(**) simulata tramite ipotesi di fermo di massimo 3 Apparecchiature

Qui di seguito si riportano, per ciascuno dei rischi evidenziati, la variabile di riferimento, il *range* di variazione, utilizzato ai fini dell'analisi di simulazione, nonché la relativa distribuzione di probabilità stimata. Per ciascuna variabile, si è proceduto ad effettuare 1.000 iterazioni tramite estrazione di numeri casuali. A ciascun numero casuale corrisponde un evento relativo alla variabile esaminata ed un valore del VAN di progetto.

Qualora il verificarsi dell'evento preveda l'applicazione di una penale, la stessa è stata inserita tra i costi del Concessionario.

Rischio	Variabile	Range di variazione	Probabilità stimata
Aumento del costo delle Apparecchiature	Costo delle Apparecchiature	-10%	15%
		-5%	20%
		0%	30%
		+5%	20%
		+10%	15%



Azienda Unità Sanitaria Locale
Bologna

PROPOSTA PER

Affidamento dei servizi di
Diagnostica Accreditata

MATRICE DEI RISCHI

Ritardo nell'avvio del Servizio	Giorni di ritardo	+ 0 gg	85%
		+ 10 gg	10%
		+ 15 gg	5%
Diminuzione numero di Esami in accreditamento	Numero di Esami annui in accreditamento	-15%	1%
		-10%	5%
		-5%	9%
		0%	70%
		5%	9%
		10%	5%
		15%	1%
Diminuzione del numero di prestazioni in regime di Attività Private Autorizzate	Numero di prestazioni annue in Attività Private Autorizzate	-15%	5%
		-10%	10%
		-5%	20%
		0%	30%
		5%	20%
		10%	10%
Disponibilità del Servizio	Ore indisponibilità Apparecchiature (ore indisponibilità/ore annue previste)	-0,0%	82%
		-2,5%	10%
		-5,0%	5%
		-7,5%	2%
		-10,0%	1%
Aumento dei costi operativi	Importo annuo dei costi operativi	-10,0%	5%
		-5,0%	10%
		-2,5%	15%
		0,0%	40%
		2,5%	15%
		5,0%	10%
10,0%	5%		