



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

**ASSESSORADU DE SOS TRASPORTOS**

**ASSESSORATO DEI TRASPORTI**

Direzione generale

Servizio per il trasporto marittimo e aereo e della continuità territoriale

## **CONTRATTO DI SERVIZIO**

### **ALLEGATO GAMMA**

#### **MATRICE DEI RISCHI E MISURE DI MITIGAZIONE**

**Procedura aperta per l'affidamento in concessione del servizio pubblico di trasporto marittimo di passeggeri, veicoli e merci per la continuità territoriale tra la Sardegna e le isole minori di La Maddalena, San Pietro/Sant'Antioco**

**CUP: E29I24000360003 CIG: B23CD9F75A**



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SOS TRASPORTOS  
ASSESSORATO DEI TRASPORTI

Direzione generale

Servizio per il trasporto marittimo e aereo e della continuità territoriale

Conformemente a quanto disposto dalla Misura 9 dell'Allegato A della Delibera ART n. 22/2019, ai fini della predisposizione del PEF, l'EA valuta e identifica specifici rischi connessi allo svolgimento del servizio oggetto di concessione, implementando una matrice secondo lo schema 4 dell'Annesso 1 alla delibera.

Tali rischi sono stati valutati, tenendo anche conto di oneri e benefici generati da eventi incerti, trasferibili al gestore entro determinati limiti.

La presente Matrice dei rischi è stata elaborata dall'EA tenuto conto di quanto segue:

- Rientrando il caso di specie nel regime di concessione di servizi, il rischio operativo (lato costi e lato domanda) ricade sull'affidatario.
- L'incentivo a investire dipende dalla giusta combinazione fra rischio e remunerazione del capitale. Tendenzialmente la remunerazione che il concessionario richiede è pari al costo opportunità del capitale che è chiamato a investire, ossia quella che potrebbe mediamente ottenere da altri impieghi a parità di rischio: più elevato è il rischio che si accolla maggiore la contropartita che richiede.
- La nozione di rischio è biunivoca: può significare perdite se i costi o la domanda si rivelano ex post meno favorevoli delle attese o può significare extra-profitti nel caso opposto.
- Relativamente ai servizi di cabotaggio marittimo esercitati in obbligo di servizio pubblico, essendo il WACC - ai sensi dell'art. 10 dell'Allegato A alla Del. ART 22/2019 - fissato dall'Autorità sulla base di parametri medi di settore, non tiene conto del rischio operativo associato ai *diversi* servizi di volta in volta posti a gara; quest'ultimo, dunque, non trova nel WACC contropartita dell'eventuale rischio differenziale.
- E' quindi ragionevole che l'attrattività a partecipare alle gare si basi anche sull'aspettativa di un bilanciamento probabilistico fra possibili perdite ed extra utili.
- Pur lasciando agli EA margini di discrezionalità di mitigazione dei rischi, il format di Matrice dei rischi riportata nell'Annesso 1, Prospetto 4 della delibera 22/2019, prevede l'accollo alle IA di pressoché tutti i rischi, fatta eccezione per (i) alterazioni non prevedibili delle condizioni di svolgimento del servizio, riconducibili a cause di forza maggiore (nozione che può prestarsi a interpretazioni diverse e alimentare controversie nel corso dei contratti di servizio), (ii) mutamenti dell'assetto regolatorio o (iii) inefficienze delle amministrazioni.
- Al tempo stesso, in nota a detta matrice è precisato che *"(1) il rischio è un evento incerto che qualora si verifichi ha un impatto che può essere positivo o negativo sul contratto"*, con la specificazione che *"la matrice considera esclusivamente l'impatto negativo"*. E' da ritenere che tale specificazione (i) riguardi eventi diversi da quelli qui riportati al punto 6) e (ii) risponda a finalità di semplificazione e che dunque



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SOS TRASPORTOS  
ASSESSORATO DEI TRASPORTI

Direzione generale

Servizio per il trasporto marittimo e aereo e della continuità territoriale

sia applicabile anche a eventi favorevoli alle IA.

- Infatti ai sensi del d.lgs. 36/2022 *“Si considera che il concessionario abbia assunto il rischio operativo quando, in condizioni operative normali, non sia garantito il recupero degli investimenti effettuati o dei costi sostenuti per la gestione dei lavori o dei servizi oggetto della concessione. La parte del rischio trasferita al concessionario deve comportare una effettiva esposizione alle fluttuazioni del mercato tale per cui ogni potenziale perdita stimata subita dal concessionario non sia puramente nominale o trascurabile”* (art. 177, c. 2)<sup>1</sup>.

Conclusivamente, da quanto sopra argomentato si ricava la delimitazione del rischio in capo all'IA (i) a condizioni operative normali e (ii) a fluttuazioni del mercato, il cui combinato disposto sottende trattarsi di eventi che tendenzialmente possano controbilanciarsi nel corso di un contratto di servizio affidato a un operatore efficiente, tenuto conto delle leve gestionali di cui dispone e dati i vincoli posti dall'EA.

La Matrice dei rischi che segue sviluppa i criteri di *risk sharing* di cui sopra prevedendo quanto alla tabella che segue (per più agevole lettura cfr. anche tabella in formato excel, come allegato gamma A).

---

<sup>1</sup> Di pari tenore la normativa unionale: *“La caratteristica principale di una concessione [...] implica sempre il trasferimento al concessionario di un rischio operativo di natura economica che comporta la possibilità di non riuscire a recuperare gli investimenti effettuati e i costi sostenuti per realizzare i lavori o i servizi aggiudicati in condizioni operative normali, anche se una parte del rischio resta a carico dell'amministrazione aggiudicatrice o dell'ente aggiudicatore”* (Direttiva 2014/23/UE, considerando n. 18).



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SOS TRASPORTOS  
ASSESSORATO DEI TRASPORTI

Direzione generale

Servizio per il trasporto marittimo e aereo e della continuità territoriale

| Matrice dell'allocatione di rischi/benefici fra l'Ente appaltante (EA) e l'affidatario (IN) |                             |   |                               |               |   |   |  |  |                         |
|---|-----------------------------|---|-------------------------------|---------------|---|---|--|--|-------------------------|
| Identificazione del rischio   |                             |   | Allocazione rischio/beneficio |               | Risk management   |   |  |  |                         |
| Natura  | Driver                      | Evento  | EA                            | IN            | Origine del rischio   | Allocazione del rischio   | Parametro  | Alea   | Riferimenti             |
| I. Operativo  | I.1. Domanda                | (A) Contrazione della domanda di servizi di trasporto   | X (residuale)                 | X             | (A) Minor valore % dei ricavi da traffico registrato a consuntivo del periodo regolatorio rispetto a quanto previsto dall'IN in sede di gara, a tariffe costanti            | A carico dell'IN nei limiti di quanto previsto dalla forchetta di alea stabilita dall'EA in sede di gara            | $-a_{EA} = -\Delta\%$ rispetto al PEF dell'IN    | Quota eccedente a carico del corrispettivo     | all. alfa               |
|   |                             | (B) Crescita della domanda di servizi di trasporto  | X (residuale)                 | X             | (B) Maggior valore % dei ricavi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto dall'IN in sede di gara, a tariffe costanti  | A beneficio dell'IN nei limiti di quanto previsto dalla forchetta di alea prescelta dalla stessa in sede di offerta | $+a_{EA} = +\Delta\%$ rispetto al PEF dell'IN    | Quota eccedente in riduzione del corrispettivo | all. alfa               |
|   |                             | (C) Ricavi commerciali netti  | -                             | X             | (C) Ricavi commerciali al netto dei costi di pertinenza   | A integrale beneficio dell'IN   |  | A totale beneficio dell'IN                     | all. beta               |
|   | I.2. Offerta                | (A) Deficit programmatico   | X                             | -             | (A.1) Impossibilità di soddisfare la domanda di traffico prevista dal PEF dell'EA attraverso l'offerta programmata dallo stesso (qualora non si permetta una riprogrammaz.) | Minori ricavi da traffico a totale carico dell'EA   | -  | A totale carico del corrispettivo              | all. alfa               |
|   |                             |   | X                             | -             | (A.2) Impossibilità di soddisfare la domanda di traffico prevista dal PEF dell'EA attraverso l'offerta programmata dallo stesso (qualora permetta una riprogrammaz.)        | Eventuali minori ricavi netti da traffico a totale carico dell'EA   |  | A carico del corrispettivo                     | all. alfa               |
|   | II.1                        | Modifiche normative o regolamentari (a titolo esemplificativo, fiscali, ambientali, diritti portuali, smaltimento di rifiuti, ecc.)                     | X                             | -             | Impatto sui costi di trasporto  | A totale carico o beneficio dell'EA.  |  | A carico del corrispettivo                     | all. alfa               |
| Altro   | II.2. Relazioni industriali | (A.1) Variazioni delle retribuzioni per progressioni previste dal contratto di lavoro   | X                             | -             | Impatto sui costi di trasporto  | A totale carico dell'EA.  |  | A totale carico dell'EA.                       | all. alfa               |
|   |                             | (A.2) Variazioni del CCNL di settore  | X                             | -             | (B.1) Aumento/diminuzione dei costi del personale per l'IN non controllabile dall'IN  | A totale carico/beneficio dell'EA   | -  | A totale carico/beneficio del corrispettivo    | all. alfa               |
|   |                             | (A.3) Variazioni del contratto integrativo di II livello più oneroso delle variazioni del CCNL di settore   | -                             | X             | (B.2) Aumento dei costi del personale per l'IN  | A totale carico dell'IN   |  | A totale carico dell'IN                        | all. alfa               |
|   | II.3. Gestionale            | (A) Incremento dei costi da traffico per effetto di altri fattori non controllabili da IN (escluse manutenzioni e variazioni del prezzo del carburante) | X (residuale)                 | X             | (A) Incremento costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN   | A carico dell'IN se entro quanto previsto dalla forchetta di alea prescelta dalla stessa nell'offerta               | $g = [-D\%] = [+D\%]$ rispetto all'offerta di IN | Quota eccedente a carico del corrispettivo     | CdS art. 19 e all. alfa |
|   |                             | (B.1) Riduzione dei ricavi da traffico a causa di inefficienze organizzative e/o gestionali   | -                             | X             | (B.1) Incapacità totale o parziale a erogare i servizi contrattualizzati  | Minori ricavi a carico dell'IN  |  | A totale carico dell'IN                        | CdS, (...)              |
|   |                             | (B.2) Aumento dei costi da traffico a causa di inefficienze organizzative e/o gestionali dell'IN (incluso aumenti costi di manutenzione ordinaria)      | -                             | X             | (B.2) Incremento dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN   | A totale carico dell'IN   | A totale carico dell'IN                          | -  | all. alfa               |
|   |                             | (B.3) Riduzione dei costi da traffico derivante da efficienza gestionale  | X (residuale)                 | X             | (B.3) Riduzione dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN  | A beneficio dell'IN entro quanto previsto dalla forchetta di alea fissata dall'EA in sede di gara                   | $b = -\Delta\%$ rispetto al PEF dell'IN          | Quota eccedente in riduzione del corrispettivo | all. alfa               |
|   |                             | (C.1) Variazioni impreviste dei costi di manutenzione straordinaria programmate derivanti da inefficienze gestionali o programmatiche.                  | -                             | X             | Su beni di proprietà della IN   | A carico dell'IN  |  | Nessun impatto sul corrispettivo               | all. alfa               |
|   |                             |   | -                             | X             | Su beni operati in leasing operativo  | A carico del locatore   |  | Nessun impatto sul corrispettivo               | all. alfa               |
|   |                             | (C.2) Variazioni impreviste dei costi di manutenzione ordinaria programmata derivanti da inefficienze gestionali o programmatiche.                      |                               | X             | Su beni di proprietà dell'IN o del locatore   | A carico dell'IN  | -  | Nessun impatto sul corrispettivo               | all. alfa               |
|   |                             | (D= Investimenti in navi più moderne ed efficienti di quelle previste nell'offerta dell'IN (previo accordo con l'EA)                                    | X                             | -             | Costo netto di rimpiazzo  | A carico dell'EA  |  | A carico del corrispettivo                     | all. alfa               |
|   |                             | (E.1) Variazioni del consumo di carburante  | -                             | X             | (E.1.1) A parità di miglia percorse rispetto alle previsioni del PEF  | A carico/beneficio dell'IN  |  | Nessun impatto sul corrispettivo               | all. alfa               |
|   |                             |   | X (residuale)                 | X (residuale) | (E.1.2) A causa di variazioni delle miglia percorse   | A carico/beneficio dell'EA se derivante da sue indicazioni. A carico dell'IN negli altri casi                       |  | A carico/riduzione del corrispettivo           | all. alfa               |
|   |                             | (E.2) Variazioni del prezzo del carburante  | X                             | -             | (E.2) Incremento/riduzione dei prezzi unitari registrati a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN  | A totale carico/beneficio dell'EA   | -  | A totale carico/riduzione del corrispettivo    | all. alfa               |
|   |                             | (F) Premialità/penalità per la qualità dei servizi  | X (residuale)                 | X             | Maggiore/minore qualità dei servizi rispetto alle previsioni dell'offerta di gara dell'IN   | A carico/beneficio dell'IN  | $I_n$  | A carico/beneficio dell'IN                     | all. alfa               |



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SOS TRASPORTOS  
ASSESSORATO DEI TRASPORTI

Direzione generale

Servizio per il trasporto marittimo e aereo e della continuità territoriale

A maggior chiarimento di quanto stabilito da detta matrice valgono le seguenti precisazioni, tenuto conto che, come prescritto nell'all. beta, i costi e i prezzi da esporre nel PEF dell'IN vanno assunti costanti per l'intera durata dell'affidamento, per aggiornamenti e revisioni rinviandosi alla conclusione di ciascun periodo regolatorio, secondo i criteri di cui all'all. alfa.

a) Ricavi da traffico (sezione I.1). Variazioni dei ricavi da traffico, a parità di tariffe stabilite dall'Amministrazione, nell'insieme del periodo regolatorio rispetto alle previsioni del PEF dell'offerta dell'IN in sede di gara:

a) se in diminuzione sono a carico dell'IN nel limite di  $\alpha_{EA} = -3\%$ , ovvero per la percentuale  $\alpha_{IN}$  di maggiore diminuzione offerta dall'IN in sede di gara (contro punteggio tecnico più elevato); sono a carico dell'EA nella misura eccedente tali soglie (punti A.1-A.2);

b) se in aumento entro il 3% sono a favore dell'IN e dell'EA per la quota di maggiore crescita (punto B).

b) Ricavi commerciali (sezione I.1, punto C), al netto dei costi di pertinenza sono a totale beneficio dell'IN.

c) L'andamento dei ricavi dovrà essere puntualmente descritto e giustificato: (a) in quantità e valore per ogni voce tariffaria nel caso di ricavi da traffico; (b) in valore per tipologia di servizi offerti nel caso dei ricavi commerciali.

d) Deficit programmatico (sezione I.2, punti A.1-A.2). Riguarda i casi in cui la programmazione dell'offerta stabilita dall'EA nei documenti di gara sia insufficiente a soddisfare la domanda prevista nei medesimi documenti: (a) qualora non sia possibile adeguare l'offerta i mancati ricavi sono a carico dell'EA (punto A.1); (b) in caso contrario sono a carico dell'EA gli eventuali maggiori costi netti dell'IN.

e) Cambiamenti dell'assetto normativo o regolatorio (sezione II.1).

L'impatto sui costi da traffico di eventuali modifiche legislative, regolatorie o di prezzi amministrati (a titolo esemplificativo, fiscali, ambientali, diritti portuali, smaltimento di rifiuti, ecc.) sono a totale carico o beneficio dell'EA.

f) Relazioni industriali (sezione II.2)

a) Sono a carico dell'EA le variazioni delle retribuzioni per progressioni previste dal vigente contratto di lavoro (punto A.1).

b) Sono a carico dell'EA maggiori oneri del personale a causa di eventuali rinnovi delle condizioni contrattuali a livello di CCNL (Punto A.2), mentre rimane a carico dell'impresa il maggior onere, rispetto a quanto in A.1), per eventuali rinnovi di secondo livello, bonus, premi e altre componenti (punto A.3).

c) La Regione si assume inoltre il rischio di variazioni di costo derivanti da fatti di forza maggiore che



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SOS TRASPORTOS  
ASSESSORATO DEI TRASPORTI

Direzione generale

Servizio per il trasporto marittimo e aereo e della continuità territoriale

abbiano temporaneamente comportato l'impiego di personale aggiuntivo, che dovrà essere puntualmente descritto e giustificato.

- g) Variazione dei costi da traffico per effetto di altri fattori non controllabili da IN - escluse manutenzioni e variazioni del prezzo del carburante (sezione II.3, punto A):  
Incremento dei costi da traffico registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN: (a) a carico dell'IN se entro quanto previsto dalla forchetta di alea (g) prescelta dalla stessa nell'offerta; (b) quota eccedente a carico dell'EA.
- h) Riduzione dei ricavi da traffico a causa di inefficienze organizzative/gestionali  
incapacità totale o parziale a erogare i servizi contrattualizzati - sezione II.3, punto B.1): minori ricavi a carico dell'IN.
- i) Aumento dei costi da traffico a causa di inefficienze organizzative e/o gestionali dell'IN (sezione II.3, punto B.2) - Incremento dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN, esclusi aumenti dei costi di manutenzione (cfr. *infra* punti 11-12): a carico dell'IN.
- j) Riduzione dei costi da traffico derivante da efficienza gestionale (sezione II.3, punto B.3).  
Riduzione dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN: a beneficio dell'IN entro quanto previsto dalla forchetta % di alea (b) fissata dall'EA in sede di gara; a beneficio dell'EA per riduzioni di costo oltre tale soglia.
- k) Aumenti dei costi di manutenzione straordinaria rispetto a quelli programmati dall'IN nell'offerta di gara (sezione II.3, punto C.1): (a) su beni di proprietà della IN: a carico dell'IN; (b) su beni operati in leasing operativo: a carico del locatore.
- l) Aumenti dei costi di manutenzione ordinaria rispetto a quelli programmati dall'IN nell'offerta di gara (sezione II.3, punto C.2): a carico dell'IN in entrambi i casi di beni di proprietà dello stesso o del locatario.
- m) Investimenti nel corso del periodo di affidamento in navi più moderne ed efficienti in sostituzione dei mezzi previsti nell'offerta dell'IN (previo accordo con l'EA) (sezione II.3, punto D): costo netto di rimpiazzo a carico dell'EA.
- n) Variazioni del consumo di carburante (sezione II.3, punto E.1): (a) a parità di miglia percorse rispetto alle previsioni del PEF: a carico/beneficio dell'IN (E.1.1): (b) a causa di variazioni delle miglia percorse (punto E.1.2): a carico/beneficio dell'EA se derivante da sue indicazioni; a carico dell'IN negli altri casi.
- o) Variazioni del prezzo unitario del carburante (sezione II.3, punto E.2):  
Incremento/riduzione dei prezzi unitari registrati a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF dell'IN: a carico/beneficio dell'EA.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SOS TRASPORTOS

ASSESSORATO DEI TRASPORTI

Direzione generale

Servizio per il trasporto marittimo e aereo e della continuità territoriale

p) Qualità dei servizi (sezione II.3, punto F):

$I_n$  è l'indicatore di qualità sintetico il cui valore è correlato all'andamento dell'Indice di Customer Satisfaction (ICS) misurato annualmente in una scala da 0 a 10 nell'anno  $n$  del periodo regolatorio. 0 nel caso in cui l'ICS misurato nell'anno  $n$  sia inferiore a 2,5;

- 0,25 nel caso in cui l'ICS misurato nell'anno  $n$  sia compreso tra 2,5 a 5;
- 0,5 nel caso in cui l'ICS misurato nell'anno  $n$  sia compreso tra 5 e 7,5;  
0,75 nel caso in cui l'ICS misurato nell'anno  $n$  sia compreso tra 7.5 e 10. In assenza di dati di rilevamento dell'ICS, il coefficiente  $I_n$  sarà assunto pari a 0,5.