

PAPER 3

RATING DI PROGETTO: SISTEMA INNOVATIVO COMPLESSO

RaOFP – Rating Operating Financial Project

Il Rating dei progetti di PF-PPP

Modalità Operative

SOMMARIO

Premessa	3
RaOFP – Il Rating delle iniziative in PF-PPP	5
Benefici Attesi	8
Metodologia del RaOPL	10
Conclusioni	18
Pubblicazioni Connesse	20

Tabella 1
RaOFP – Campi di applicazione

PREMESSA

Il settore delle Costruzioni risente da troppi anni di una recessione che ha contratto gli investimenti sia Pubblici che Privati in particolare nelle nuove realizzazioni e meno, ma pur sempre significativa, nelle riqualificazioni e ristrutturazioni.

Le motivazioni sono molteplici, dalla diminuzione della domanda per la persistente crisi economica ai sempre più complessi adempimenti burocratici e normativi del settore delle costruzioni, dall'aumento della fiscalità sugli immobili alla difficoltà di assicurare alti livelli di qualità in tutta la filiera delle costruzioni che comporta costi elevati ed una riduzione della marginalità economica, per finire alla forte diminuzione dell'apporto del credito all'intero settore delle costruzioni da parte delle Banche.

Si tratta quindi di un quadro di difficile risoluzione e soprattutto non superabile in tempi brevi, tuttavia il settore delle Costruzioni rimane sempre un elemento trainante per l'interna economia nazionale e per questo motivo occorre continuare a perseverare nel ricercare soluzioni che possano aiutare il superamento di questo stato di cose.

Fra le molte iniziative avviate dalla Pubblica Amministrazione e dagli Operatori Privati, l'introduzione del **Rating di Progetto** è da annoverarsi fra queste e la sua finalità è quella di introdurre la cultura del *Rischio di Progetto* come elemento principale per l'ideazione e realizzazione delle Opere di Costruzione.

La sua definizione generale è:

"indice di rischio che misura il grado di problematicità di un progetto"

e le sue declinazioni sono diverse a seconda della tipologia di Progetto in esame.

Con il presente documento si intende presentare il **RaOFP Rating Operating Financial Project** il cui impiego è pensato per interventi sia Pubblici che Privati che hanno come primaria finalità quella di gestire il rapporto **Costruzione/Finanza**, dove il "focus" è il progetto mentre la *finanza* è il supporto economico-finanziario conseguente e non causale.

I casi in cui applicare il RaOFP sono pertanto quelli definiti di PPP - *Partenariato Pubblico Privato* e PF - *Project Finance* o, più in generale, dove il Progetto necessita di un finanziamento, in particolare la quota richiesta al "Sistema del Credito", in relazione al quale si vuole prevedere e conoscere *l'effetto dei rischi di progetto* in tutto il suo iter, dalla *fattibilità-bancabilità*, alla *predisposizione del finanziamento*, alla fase della *realizzazione*, fino alla *fine lavori*.

Le tipologie degli interventi previste sono tutte quelle in cui emerge l'esigenza di realizzare un "buon progetto" capace di essere finanziato dagli Istituti di Credito nel rispetto di regole ed accordi stipulate con proponenti pubblici e privati (tabella 1).

Tipologia Contratto di Appalto	Tipologia Opere	Soggetti Fruttori	Funzionalità RaOFP
Appalti in concessione a titolo oneroso (PF-PPP)	<ul style="list-style-type: none"> Nuove costruzioni e infrastrutture ad uso pubblico Riqualificazione esistente Dismissioni 	<ul style="list-style-type: none"> Autostrade PAC (Ministeri Giustizia, Interni, Difesa) PAL (Regioni, Province, Comuni) Agenzia del Demanio 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione del finanziamento Indici di variazione del Valore di Mercato (MV) Regolarità avanzamento del progetto
Concessioni Edilizie	<ul style="list-style-type: none"> Nuove costruzioni ad uso privato Riqualificazione esistente ad uso privato 	<ul style="list-style-type: none"> General Contractor Sviluppo Immobiliare 	
Project Bond	<ul style="list-style-type: none"> Nuove costruzioni e infrastrutture ad uso pubblico e privato 	<ul style="list-style-type: none"> SPV (Società Purpose Vehicle) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione emissione Bond Regolarità avanzamento del progetto Indici di redditività

Tabella 1 _ RaOFP – Campi di applicazione

RAOFP – IL RATING DELLE INIZIATIVE IN PF-PPP

¹ PPP – Partenariato Pubblico Privato

Si riferisce in generale a forme di cooperazione tra le autorità pubbliche ed il mondo delle imprese che mirano a garantire il finanziamento, la costruzione, il rinnovamento, la gestione o la manutenzione di un'infrastruttura o la fornitura di un servizio.

² Libro Verde (Green Book)

Linea guida relativa ai PPP – Partenariati Pubblico-Privati ed al diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni (2004).

Rif. *The Green Book - Appraisal and Evaluation in Central Government* 2003 -2011.

³ Modalità di finanziamento

Spesso, tuttavia, quote di finanziamento pubblico, a volte assai notevoli, possono aggiungersi ai finanziamenti privati.

⁴ Operatore economico

Il partner pubblico si concentra principalmente sulla definizione degli obiettivi da raggiungere in termini d'interesse pubblico, di qualità dei servizi offerti, di politica dei prezzi, e garantisce il controllo del rispetto di questi obiettivi.

⁵ Ripartizione dei rischi

La ripartizione precisa dei rischi si effettua caso per caso e in funzione della capacità delle parti in questione con lo scopo di valutarli, controllarli e gestirli sebbene sovente vengano trasferiti principalmente quelli a carico del settore pubblico.

⁶ Trattamento contabile

Comunicazione della Commissione al Consiglio ed al Parlamento "Public finances in EMU 2003", pubblicata su *European Economy* n° 3/2003 (cfr. Comunicato stampa STAT/04/18 - 11 febbraio 2004).

Gli interventi pubblici vengono realizzati di regola mediante finanziamento diretto da parte del Sistema Pubblico tuttavia in presenza delle restrizioni di bilancio dell'Amministrazione vi è la necessità di realizzare investimenti ricorrendo anche al contributo di finanziamenti privati.

Emerge poi la volontà di beneficiare maggiormente del "know-how" e dei metodi di funzionamento del settore privato nel quadro della vita pubblica attraverso lo sviluppo dei PPP¹ inquadrato nell'evoluzione più generale del ruolo dello Stato nella sfera economica, che passa da un ruolo d'operatore diretto ad un ruolo d'organizzatore, di regolatore e di controllore.

Pertanto, con questi presupposti gli Enti Pubblici fanno ricorso a strutture di partenariato con il settore privato per garantire la gestione di servizi pubblici, in particolare a livello locale, come i servizi pubblici incentrati sulla gestione dei rifiuti o sulla distribuzione idrica o elettrica che vengono infatti sempre più spesso affidati ad imprese, sia pubbliche sia private o miste.

A tale proposito occorre ricordare che il ricorso ad operazioni di PPP è incoraggiato dalla Comunità Europea proprio al fine di realizzare progetti infrastrutturali, nel settore dei trasporti, della sanità pubblica, dell'istruzione e della sicurezza pubblica, nella riqualificazione di edifici pubblici ad uso privato e più in particolare si è riconosciuto che il PPP può contribuire alla realizzazione delle reti transeuropee dei trasporti, realizzazione che ha subito forti ritardi, in particolare a causa di un'insufficienza degli investimenti.

Per questi motivi il Consiglio Europeo ha deciso di emanare nel tempo precise direttive atte a regolamentare le Iniziative in PPP tra i quali il principale è il *Libro Verde*² nel quale si evidenziano come elementi caratterizzanti i seguenti punti:

- la durata della collaborazione,
- la modalità di finanziamento del progetto³, garantito da parte dal settore privato.
- il ruolo importante dell'operatore economico⁴, che partecipa a varie fasi del progetto (progettazione, realizzazione, attuazione, finanziamento).
- la ripartizione dei rischi⁵ tra il partner pubblico ed il partner privato.
- Il rispetto delle norme emanate da ogni singolo Stato della Unione in materia di diritto degli appalti pubblici nella fase di assegnazione di un'opera o servizio ad un terzo.

Inoltre *Eurostat*, l'Ufficio statistico delle Comunità europee, ha emanato le direttive in ordine al trattamento contabile⁶ nei conti nazionali dei contratti firmati dalle imprese pubbliche nel quadro di partenariati con imprese private.

Pertanto, le operazioni in PPP rivestono particolare rilevanza sia sul piano della strategia di pianificazione e gestione delle infrastrutture pubbliche che delle modalità operative di attuazione dei contratti di affidamento di realizzazione e gestione dell'Opera pubblica.

⁷ **PF – Project Finance**

Tecnica di finanziamento a lungo termine di un progetto, meglio definibile iniziativa, in cui il ristoro del finanziamento stesso è garantito dai flussi di cassa previsti dall'attività di gestione o esercizio dell'opera stessa.

⁸ **Sostenibilità economico-finanziaria**

Per sostenibilità finanziaria (affordability) di un progetto si intende la capacità – da parte degli utenti dei relativi servizi o dell'Amministrazione che ha ritenuto necessario realizzare l'investimento – di pagarne la costruzione, la gestione e la manutenzione.
(Rif. EPEC *the guide to guidance* - maggio 2011)

Infatti, lo schema di partenariato pubblico-privato ("PPP") è molto specifico e non sempre di facile lettura e si distingue dall'appalto pubblico tradizionale per diversi aspetti che possono essere così sintetizzati:

- I. una particolare attenzione verso la specificazione degli **output**, più che degli **input**, del progetto con riferimento all'intero ciclo di vita dello stesso;
- II. l'utilizzo di finanziamenti privati sotto forma di **PF-Project Finance**⁷.

In ordine al punto I), per "**output**" si devono intendere tutti quei "documenti" contenenti dati ed informazioni di natura diversa meglio definibili di *natura interdisciplinare*, che consentono di fornire precise indicazioni circa lo stato del Progetto in tutte le *fasi di progetto* che rappresentano il *ciclo di vita*.

Per mezzo di tali *output* sotto forma di *documenti*, o "report di rendicontazione" l'Ente Pubblico può esercitare compiutamente il ruolo di "controllore" dell'Operazione di PPP ed il Soggetto Privato può a sua volta adempiere correttamente ai propri obblighi di "concessionario" dell'Opera pubblica fino a scadenza di contratto.

Nel PPP l'importanza quindi della *documentazione* è basilare per garantire la regolarità dei rapporti tra Pubblico e Privato.

In ordine al punto ii) il *PF- Project Finance* è anche inquadrabile come *finanza strutturata* che ha i seguenti aspetti caratteristici:

- a) la qualità della proposta progettuale;
- b) il finanziamento inteso come capitale proprio (Ke-equity) e/o di terzi (Kd-capitale di rischio);
- c) il tempo sempre di lunga durata;
- d) il flusso di cassa derivante da un PEF Piano Economico Finanziario che deve necessariamente garantire la sostenibilità economico-finanziaria ⁸ dell'operazione.

Tenere insieme tutti questi aspetti non è semplice, in quanto comporta la disponibilità di molteplici ed elevate competenze professionali che è spesso motivo di difficoltà nella fase di corretta predisposizione del Progetto di PPP-PF tanto da ridurre il suo impiego e financo in alcuni casi alla rinuncia da parte delle Amministrazioni Pubbliche.

In ogni caso però le difficoltà riscontrate sono da ricercarsi nella capacità di individuare il **livello di rischio** dell'operazione di PPP-PF sia per parte Pubblica che Privata principalmente come risultato della:

- necessità di *semplificazione della complessità* del Progetto di PPP-PF, inteso come insieme delle materie di natura interdisciplinare;
- *indeterminatezza della previsione della redditività finanziaria dell'Iniziativa*, parametro al quale il Privato si deve riferire (sempre) a copertura del proprio rischio finanziario.

⁹ **Linee Guida PPP**

"Una Guida ai PPP - Manuale di buone prassi (UTFP – EPEC) – maggio 2011.

¹⁰ **UNI 11453**

"Linee guida per l'iter di finanziamento per le Costruzioni"

¹¹ **Rischio**

Insieme delle "criticità" che risultano avere un livello di "gravità" tale da essere oggetto

Allo scopo sono state predisposte "linee guida" nell'intento di spiegare l'articolato contrattuale del PPP⁹ e di semplificare le modalità operative da seguire nel complesso iter di finanziamento dell'Opera¹⁰, ma se è vero che queste precisazioni documentali hanno per un verso consentito di formulare un importante chiarimento metodologico ed operativo, per converso non hanno fornito una precisa risposta alla vera questione, cioè quella di potere prevedere il **reale grado di rischio di una operazione in PPP-PF** attraverso una **sintesi**.

Il Rating di Progetto **RaOFP** Rating Operating Financial Project fornisce la risposta a tale quesito secondo la seguente definizione:

Indicatore di **Rischio**⁶ di un Progetto, inteso come insieme di materie multidisciplinari, che misura il **grado di problematicità** in relazione ai due ambiti di valutazione definiti come **Soggetto** (Area AS) e stato qualitativo del **Progetto** (Area AT).

BENEFICI ATTESI

I Benefici attesi dall'applicazione del **RaOFP** sono divisibili in due ambiti denominati di **Funzioni Base ed Operative**.

Tabella 2
RaOFP – Funzioni Base

Tabella 3
RaOPL – Funzioni Operative

FUNZIONI BASE

Fasi di Processo	P1_Bancabilità dell'opera	P2_Predisposizione del contratto di finanziamento	P3_Gestione del contratto di finanziamento	P4_Chiusura del contratto di finanziamento	P5_Mantenzione Asset
Fasi Progettuali	Progetto di Fattibilità	Progetto Definitivo Progetto Esecutivo	Esecuzione dell'opera	Collaudo dell'opera	Gestione e manutenzione dell'asset
Indicatore di rischio come sintesi della problematicità del Progetto	✓	✓	✓	✓	✓
Adozione del modello procedurale / documentale a qualificazione dei Processi di tipo interdisciplinare	✓	✓	✓	✓	✓
Semplificazione e tracciabilità al fine di assicurare continuità e conoscenza dei dati e delle informazioni	✓	✓	✓	✓	✓
Linea guida per le strategie da attuare nella gestione documentale dei progetti	✓	✓	✓	✓	✓

Tabella 2 _ RaOFP – Funzioni Base

Fasi di Processo	P1_Bancabilità dell'opera	P2_Predisposizione del contratto di finanziamento	P3_Gestione del contratto di finanziamento	P4_Chiusura del contratto di finanziamento	P5_Manutenzione Asset
Fasi Progettuali	Progetto di Fattibilità	Progetto Definitivo Progetto Esecutivo	Esecuzione dell'opera	Collaudo dell'opera	Gestione e manutenzione dell'asset
Gestione del finanziamento in termini di quantificazione e composizione del Fabbisogno Finanziario(K)	✓	✓	✓	✗	✓
Indici di variazione Valore Mercato (MV)	✓	✓	✓	✓	✓
Regolarità avanzamento progetto	✓	✓	✓	✓	✓
Evoluzione del Rischio per ogni fase di progetto con emissione di RaOFP	✓	✓	✓	✓	✓
Individuazione delle migliorie e correttivi da apportare al Progetto a seguito dell'emissione del RaOFP (Note Documenti)	✓	✓	✓	✗	✓
Verifica dell'azione di mitigazione adottata per ogni rischio secondo previsione dell'eventuale ritardo temporale derivante dall'effetto della mitigazione dei rischi (ritardo temporale)	✓	✓	✓	✓	✓
Verifica dell'azione di mitigazione adottata per ogni rischio secondo la gestione delle varianti in corso d'opera attraverso la previsione dell'aumento dei costi di progetto (incremento costi)	✓	✓	✓	✓	✓
Gestione Massiva dei progetti come strategia di attuazione del piano generale di finanziamento dei progetti	✓	✓	✓	✗	✓

Tabella 3 _ RaOFP – Funzioni Operative

FUNZIONI OPERATIVE

Figura 1
RaOFP – Flusso Generale

Figura 2
RaOFP – WBS Processo P1
Bancabilità dell'opera

Figura 3
RaOFP – WBS Processo P2
Predisposizione del contratto di finanziamento

Figura 4
RaOFP – WBS Processo P3
Gestione del contratto di finanziamento

Figura 5
RaOFP – WBS Processo P4
Chiusura del contratto di finanziamento

Figura 6
RaOFP – WBS Processo P5
Gestione e manutenzione dell'Asset

Figura 7
RaOFP – Risk List

METODOLOGIA DEL RAOFP

Per un maggiore dettaglio in merito alla metodologia del **RaOFP_Rating Operating Financial Project**, si rimanda alla lettura del *Paper 2_Metodologia del Rating di Progetto*.

Di seguito si riporta il dettaglio del Flusso Generale di Processo e le singole WBS specifiche per ogni fase di Processo.

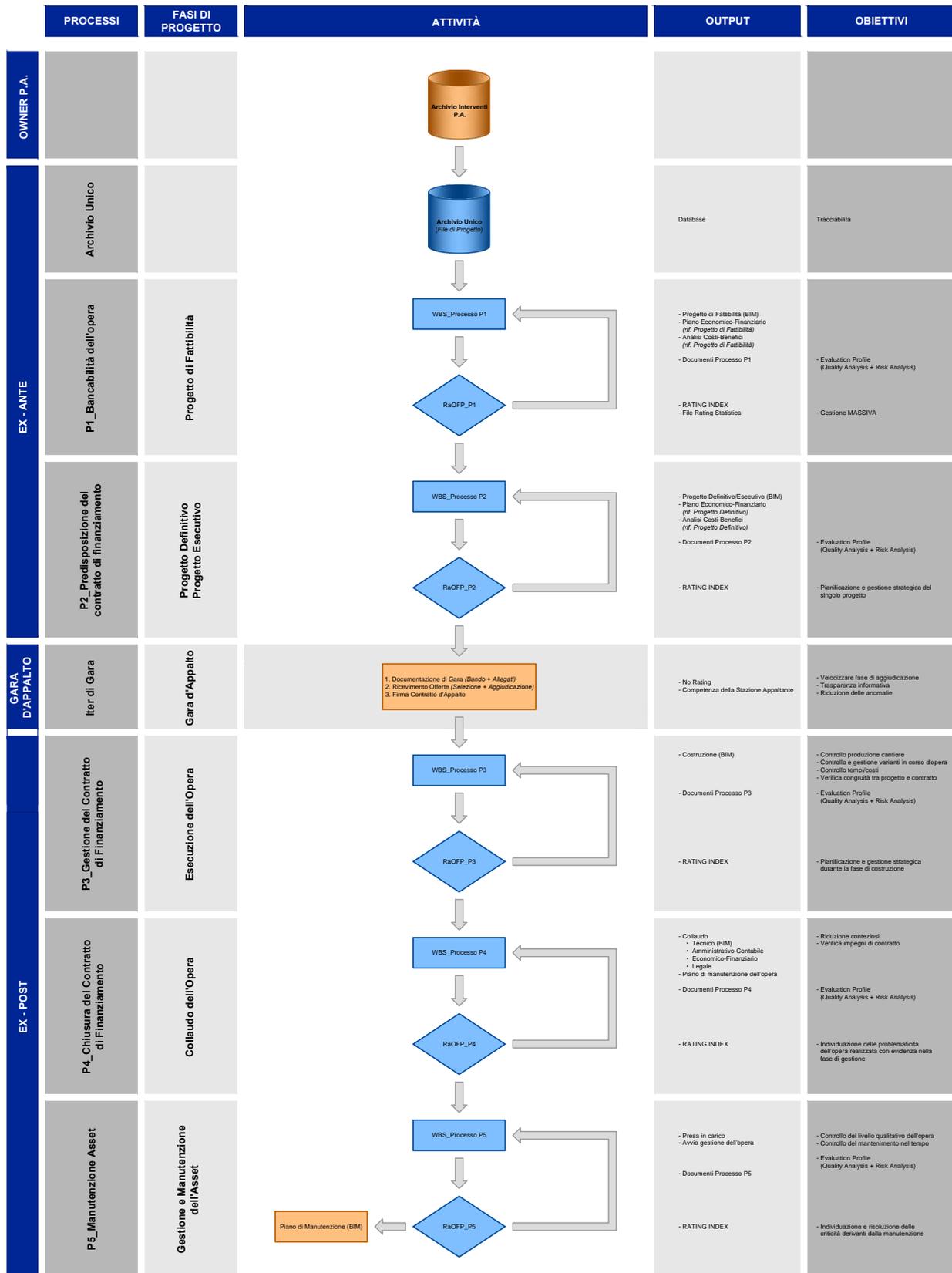


Figura 1 _ RaOFF – Flusso Generale

Processo P1_Bancabilità dell'opera			RaOFF – Rating Operating Financial Project							
WBS			Documenti			Attributi			Layout	
Area di Competenza	Livello 1	Livello 2	Codice	Nome Documento	Descrizione	Tipo Documento	Obbligatorio	Versione	Scheda Dati	
Soggetto	Soggetto Promotore Privato	Dati societari	P1_A1_1_1_01	Dati societari	Individuazione univoca in termini di anagrafica ed organizzazione societaria e rating del soggetto promotore privato, quest'ultimo inteso come indicatore di stabilità economica, finanziaria e patrimoniale.	B	SI	Base	S01	
		Aspetti bilanciistici	P1_A1_1_2_02	Aspetti bilanciistici	Consiste nei/nei documenti prodotti dal soggetto Promotore Privato indicazione dell'effettiva capacità del soggetto promotore di avviare l'iniziativa di costruzione e la presa in carico degli impegni economici derivanti dalla concessione di finanziamento. Viene inoltre richiesto il bilancio secondo la IV Normativa CEE, il bilancio previsionale.	C	SI	Base	S02	
		Referenze e certificazioni della società	P1_A1_1_3_03	Referenze societarie e certificazioni	Attestazioni sulla capacità di realizzazione dell'opera da parte del soggetto promotore sotto forma di referenze e certificazioni di qualità acquisite, specifiche per il settore delle costruzioni ed inerenti con l'intervento di costruzione in oggetto.	B	SI	Base	S03	
Progetto	Generalità	Generalità dell'opera	P1_A2_1_1_04	Generalità dell'opera	Si espongono gli obiettivi generali che si intendono perseguire con la realizzazione dell'opera, coerentemente con il quadro dei bisogni, derivandone informazioni funzionali alla progettazione, obiettivi specifici e strategie di azione, tenendo conto dello scenario complessivo. Studio delle caratteristiche generali del territorio. Analisi sintetica delle possibili alternative rispetto alla soluzione realizzativa individuata.	B	SI	Base	S04	
		Norme cogenti e vincoli legislativi di riferimento	P1_A2_1_2_05	Lista norme cogenti e vincoli legislativi	Si elencano le norme e vincoli legislativi contestuali al progetto, preferibilmente secondo una suddivisione per disposizioni cogenti e norme volontarie. Il Soggetto Privato dovrà indicare le modalità di approvazione ed aggiornamento del progetto in riferimento alle leggi vigenti (bando di gara, contratti/contrattazioni, ecc.).	B	No	Base	S05	
		Publicità dell'iniziativa alla comunità (Debat Public)	P1_A2_1_3_06		Si intende che le amministrazioni aggiudicatrici e gli enti aggiudicatori pubblici, nel proprio profilo del committente, i progetti di fattibilità relativi alle grandi opere infrastrutturali e di architettura di rilevanza sociale, aventi impatto sull'ambiente, sulle città e sul assetto del territorio, nonché gli esiti della consultazione pubblica, compresi dei resoconti degli incontri e dei dibattiti con i portatori di interesse. I contributi e i resoconti sono pubblicati, con pari evidenza, unitamente ai documenti predisposti dall'amministrazione e relativi agli stessi lavori. Gli esiti del dibattito pubblico e le osservazioni raccolte sono valutate in sede di predisposizione del progetto definitivo e sono discusse in sede di predisposizione del progetto. Conferenza dei servizi relativa all'opera sottoposta al dibattito pubblico (cf. D. Lgs. 50/2016).	C	SI	Base	S06	
	Area di intervento	Dati generali identificativi dell'area e vincoli urbanistici esistenti	P1_A2_2_1_07	Documenti di tipo urbanistico-territoriale identificativi della fascia d'interesse dell'opera	Documenti richiesti sono tutti quelli necessari e disponibili di tipo urbanistico e territoriale. Sono inoltre previsti tutti i documenti in possesso del Soggetto Privato, che dovranno riportare gli estremi di proprietà dei singoli lotti interessati dall'opera ed oggetto di futuro esproprio (piano di esproprio). In particolare dovranno essere previste le aree soggette a bonifiche e/o accertamenti a quote di profondità del terreno.	C	SI	Base	S07	
			Enti Pubblici di competenza	P1_A2_3_1_08	Lista degli EE.PP. Di interesse dell'opera	E' la lista delle P.A. interessate all'opera verso le quali occorrerà prevedere la richiesta di autorizzazioni e permessi, esponendo i vincoli, i tempi di rilascio e le eventuali criticità che dovessero intervenire nella fase lavorativa dell'opera.	C	SI	Base	S08
	Documenti tecnici	Schemi e tavole grafiche	P1_A2_4_1_09	Schemi e tavole grafiche (BIM)	Documenti contenenti gli schemi grafici e i disegni di massima, che consentano di individuare le forme, la distribuzione planimetrica e quantevali si ritiene utile per la consultazione pubblica del progetto. E' previsto l'uso della tecnologia BIM per la definizione degli archivi dei	C	SI	Base	S09	
			Tempi e "milestone" di macroprogrammazione	P1_A2_4_2_10	Cronoprogramma	Per tempi e Milestone di macro-programma si intende il programma lavori dell'intervento, raffigurato mediante metodo GANTT, riportante: 1. le macro voci di lavorazione organizzate secondo metodo WBS (Work Breakdown Structure); 2. i periodi di lavorazione, espressi per "unità di tempo"; 3. il periodo di tempo totale dell'intervento previsto nella pianificazione dell'intera realizzazione dell'opera; 4. gli eventi primari (Milestone) collegati alle opere principali ritenute di riferimento.	A	No	Base	S10
			Valutazioni tecniche sul progetto	P1_A2_4_3_11	Valutazioni tecniche sul progetto	Consiste in una valutazione circa gli aspetti tecnici del progetto derivanti dalle risultanze dei documenti sopra trattati.	B	No	Base	S11
	Documenti economici	Dati ed informazioni inerenti il Finanziamento del Progetto	P1_A2_5_1_12	Schemi di finanziamento del progetto e fonti di finanziamento	Si intende la copertura di spesa individuata nei capitoli di spesa del progetto, con specifici protocolli di intesa, aggiornati all'anno di competenza del progetto.	B	SI	Base	S12	
			Studio del traffico e calcolo della tariffa autostradale	P1_A2_5_2_13	Analisi trasportistica	Contiene la valutazione del livello di traffico ipotizzato in relazione al traffico scelto, al contesto socio-economico ed all'affollamento demografico nel tempo, oltre al calcolo della tariffa autostradale per la determinazione dei ricavi.	A	No	Base	S13
			Analisi dei costi e dei benefici (ACB)	P1_A2_5_3_14	Analisi dei costi e dei benefici	L'analisi costi-benefici misura la relazione tra il progetto e l'impatto della sua realizzazione sul territorio e sulla collettività. La sua quantificazione è ottenuta dal rapporto tra i costi del progetto diretti e indiretti e i benefici suddivisi in ricavi diretti e intangibili.	A	No	Base	S14
			PEP Piano Economico Finanziario	P1_A2_5_4_15	Verifica della sostenibilità Economica-Finanziaria del Progetto	Contiene dati ed informazioni atti a verificare la sostenibilità Economica-Finanziaria della fase di Progetto di Fattibilità, in relazione alla Direttiva CIPF n. 39 del 15 giugno 2007.	A	No	Base	S15
			Valutazioni economiche sul progetto	P1_A2_5_5_16	Valutazioni economiche sul progetto	Consiste in una valutazione circa gli aspetti economico-finanziari del progetto propri dell'intervento che l'organizzazione ed il personale dovrà assicurare per tutta la durata del progetto fino al collaudo dell'opera.	B	No	Base	S16
	Analisi di sensibilità	Analisi SWOT	P1_A2_6_1_17	Analisi SWOT	L'analisi SWOT è uno strumento di supporto alle decisioni e risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali per valutare scenari alternativi di sviluppo tenendo simultaneamente conto di variabili interne ed esterne. Tale analisi, nello specifico, valuta i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) di un sistema per farne emergere le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats). I primi due, essendo variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, sono considerati fattori endogeni. Al contrario, le opportunità e le minacce sono considerate fattori esogeni in quanto esterni al sistema ma comunque in grado di condizionarlo.	B	No	Base	S17	

Figura 2_ RaOFF – WBS Processo P1_Bancabilità dell'opera

Processo P2_Predisposizione al contratto di finanziamento			RaOFF - Rating Operating Financial Project						
WBS		Documenti		Attributi			Layout		
Area di Competenza	Livello 1	Livello 2	Codice	Nome Documento	Descrizione	Tipo Documento	Obbligatorio	Versione	Scheda Dati
Soggetto	Soggetto Promotore Privato	Dati societari	P2_A1_1_18	Dati societari	Individuazione univoca in termini di anagrafica ed organizzazione societaria e rating del soggetto promotore privato, quest'ultimo inteso come indicatore di stabilità economica, finanziaria e patrimoniale.	B	SI	Base	S18
		Aspetti bilanciistici	P2_A1_1_20	Aspetti bilanciistici	Consiste nei/nel documenti prodotti dal soggetto Promotore Privato indicazione dell'effettiva capacità del soggetto promotore di avviare l'iniziativa di costruzione e la presa in carico degli impegni economici inerenti alla concessione di finanziamento. Viene inoltre richiesto il bilancio secondo la IV Normativa CEE, il bilancio previsionale.	C	SI	Base	S19
		Referenze e certificazioni della società	P2_A1_1_30	Referenze societarie e certificazioni	Attestazioni sulla capacità di realizzazione dell'opera da parte del soggetto promotore sotto forma di referenze e certificazioni di qualità acquisite, specifiche per il settore delle costruzioni ed inerenti con l'intervento di costruzione in oggetto.	B	SI	Base	S20
Progetto	Generalità	Generalità dell'opera	P2_A2_1_21	Generalità del progetto definitivo/eseecutivo	Si espongono gli obiettivi generali che si intendono perseguire con la realizzazione dell'opera coerentemente con il quadro dei bisogni, derivandone informazioni funzionali alla progettazione, obiettivi specifici e strategie di azione, tenendo conto dello scenario complessivo. Vengono illustrati mediante relazioni e schemi, disegni, plastici, supporti multimediali e quant'altro può essere di utilità alla presentazione delle opere oggetto della costruzione. Le informazioni sopra riportate devono contenere un livello di dettaglio proprio del progetto di fase definitiva con particolare attenzione alle modalità tecniche della costruzione e dell'area di intervento (tracciato).	B	SI	Aggiornamento	S21
		Dati generali identificativi dell'area e vincoli urbanistici esistenti	P2_A2_2_22	Documenti di tipo urbanistico-territoriale identificativi della fascia d'interesse dell'opera	È il documento che contiene la riproposizione delle caratteristiche e specifiche tecniche del documento P1_A2_2_1_08 aggiornato al livello del progetto definitivo/eseecutivo.	C	No		S22
		Lista degli EE.PP. di interesse dell'opera	P2_A2_3_1_23	Lista degli EE.PP. Di Interesse dell'opera	È il documento che contiene la riproposizione delle informazioni e dati del documento P1_A2_3_1_09, inerenti agli EE.PP. interessati alla realizzazione dell'opera, aggiornati a livello del progetto definitivo.	C			S23
		Capitolato speciale dei lavori (BIM)	P2_A2_4_1_24	Capitolato speciale dei lavori (BIM)	Il capitolato speciale prestazionale contiene: a) l'indicazione delle necessità funzionali, dei requisiti e delle specifiche prestazioni che dovranno essere presenti nell'intervento in modo che questo risponda alle esigenze della stazione appaltante e degli utilizzatori, nel rispetto delle rispettive risorse finanziarie; b) la specificazione delle opere generali e delle eventuali opere specializzate comprese nell'intervento con i relativi importi; c) una tabella dei costi e sub-costi in cui l'intervento è suddiviso, necessaria per l'applicazione della metodologia di determinazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa; d) i riferimenti metodologici e di dettaglio necessari all'applicazione delle tecniche BIM, da applicarsi ai componenti tecnici previsti nel progetto.	C	SI	Base	S24
			P2_A2_4_2_25	Piano per la Sicurezza e il Coordinamento (PSC)	Consiste nella predisposizione dei requisiti di sicurezza del cantiere che l'appaltatore in fase esecutiva dovrà rispettare.	C	SI	Base	S25
			P2_A2_4_3_26	Piano di Manutenzione Stradale (PMS)	È il piano di manutenzione dell'opera, redatto in fase definitiva/eseecutivo, suddiviso per componenti BIM e riportante il dettaglio degli interventi per categorie (strutture, manto stradale, fondazioni stradali, impianti e sottoservizi, etc.)	C	SI	Base	S26
			P2_A2_4_4_27	Schemi e tavole grafiche (BIM)	Sono i documenti tecnici di progetto definitivo/eseecutivo redatti secondo tecnica BIM.	C	SI	Aggiornamento	S27
			P2_A2_4_5_28	Cronoprogramma	È il cronoprogramma (GANTT) del progetto definitivo/eseecutivo.	C	SI	Aggiornamento	S28
			P2_A2_4_6_29	Valutazioni tecniche sul progetto	Consiste in una valutazione circa gli aspetti tecnici del progetto derivanti dalle risultanze dei documenti sopra trattati.	B	No	Aggiornamento	S29
		Documenti economici	P1_A2_5_1_30	Schemi di finanziamento del progetto e fonti di finanziamento	Si intende la copertura di spesa individuata nei capitoli di spesa del Soggetto Privato e con specifici protocolli di intesa, aggiornati all'anno di competenza del progetto.	B	SI	Base	S30
			P2_A2_5_2_31	Analisi trasportistica	Consiste nella valutazione del livello di traffico ipotizzato in relazione al contesto socio-economico ed all'andamento demografico nel tempo.	A	No	Aggiornamento	S31
			P2_A2_5_3_32	Analisi dei costi e dei benefici (ACB)	L'analisi costi-benefici misura la relazione tra il progetto e l'impatto della sua realizzazione sul territorio e sulla collettività. La sua quantificazione è ottenuta dal rapporto tra i costi del progetto diretti e indiretti e i benefici suddivisi in ricavi diretti e indiretti. I costi diretti sono quelli propri del progetto (lavori e misura, a corpo, in natura) mentre quelli indiretti sono quelli più propriamente definiti come somme a disposizione per l'amministrazione. I ricavi diretti sono quelli propri dell'esercizio del servizio o da vendita di parti dell'asset stradale mentre i benefici intangibili derivano da entità astratte quali il miglioramento del benessere, della qualità ambientale, etc.	A	SI	Aggiornamento	S32
			P2_A2_5_4_33	Piano economico finanziario (PEF)	È il flusso di cassa inteso come la ricostruzione dei flussi monetari del progetto durante l'arco temporale in cui esso si sviluppa per verificare la sua sostenibilità economica e finanziaria.	A	SI	Base	S33
			P2_A2_5_5_34	Valutazioni economiche sul progetto	Consiste in una valutazione redatta circa gli aspetti economici-finanziari del progetto propri dell'impegno che l'organizzazione ed il personale dovrà assicurare per tutta la durata del progetto fino al collaudo dell'opera.	B	No	Aggiornamento	S34
		Analisi di sensitività	P2_A2_6_1_35	Analisi SWOT	L'analisi SWOT è uno strumento di supporto alle decisioni e risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali per valutare scenari alternativi di sviluppo tenendo simultaneamente conto di variabili interne ed esterne. Tale analisi, nello specifico, valuta i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) di un sistema per farne emergere le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats). I primi due, essendo variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, sono considerati fattori endogeni. Al contrario, le opportunità e le minacce sono considerate fattori esogeni in quanto esterni al sistema ma comunque in grado di condizionarlo.	B	No	Aggiornamento	S35
P2_A3_1_1_36	Testo e tipo di contratto		Il testo del contratto di finanziamento deve essere predisposto dall'Istituto di credito erogante e proposto al soggetto promotore in relazione ai seguenti "contratti tipo" ritenuti i più applicanti: a) finanziamento ordinario di gestione; b) contratti di mutuo con ipoteca; c) project financing; d) leasing immobiliare e/o in costruzione (PPP). Il testo del contratto di finanziamento deve riportare clausole e condizioni da assicurare la necessaria oggettività e completezza dei contenuti di contratto nel rispetto delle disposizioni di leggi nazionali.	C	SI	Base	S36		
Documenti del contratto di finanziamento	P2_A3_1_2_37	Validità formale del Progetto e dei Documenti presentati	Relazione nella quale si riportano le principali caratteristiche del progetto, esplicitando tra le diverse informazioni, riportate nel progetto tecnico, le caratteristiche generali dell'intervento e l'effettiva possibilità di finanziamento secondo regole ed impostazioni proprie dell'Istituto di credito finanziatore. Uniformemente predispone una "relazione sulla completezza degli atti formali" a cura dell'Istituto di credito.	C	SI	Base	S37		
	P2_A3_1_3_38	Tipologia di finanziamento	Viene individuato il tipo di finanziamento che il contratto deve prevedere nella propria struttura contrattuale, fra i quali: a) finanziamento a breve (spot); b) importo massimo finanziato; c) natura dei costi finanziabili; d) finanziamento a lungo termine; e) finanziamento IVA. Questi "tipi di finanziamento" non si applicano ai contratti di tipo project financing e leasing immobiliare o in costruzione, che seguono proprie regole e modalità operative in materia finanziaria.	C	SI	Base	S38		
	P2_A3_1_4_39	Garanzie reali e modalità di verifica validità	Consistono nella predisposizione di tutte le garanzie ritenute necessarie per l'ottenimento del finanziamento che di regola sono inerenti al soggetto promotore e al progetto, di questo in partecipe gli aspetti autorizzativi e permessi di costruzione.	C	SI	Base	S39		

Figura 3 - RaOFF - WBS Processo P2_Predisposizione del contratto di finanziamento

Processo P3_Gestione del Contratto di Finanziamento		RaOFF - Rating Operating Financial Project				Attributi			Layout	
Area di Competenza		WBS	Documenti					Scheda Dati		
Livello 1		Livello 2	Codice	Nome Documento	Descrizione	Tipo Documento	Obbligatorio	Versione		
Soggetto	Soggetto Promotore Privato	Dati societari	P3_A1_1.1_40	Dati societari	Individuazione univoca in termini di anagrafica ed organizzazione societaria e rating del soggetto promotore privato, quest'ultimo inteso come indicatore di stabilità economica, finanziaria e patrimoniale.	B	SI	Aggiornamento	S40	
		Aspetti bilanciistici	P3_A1_1.2_41	Aspetti bilanciistici	Consiste nei documenti prodotti dal soggetto Promotore Privato indicazione dell'effettiva capacità del soggetto promotore di avviare l'attività di costruzione e la presa in carico degli impegni economici derivanti dalla concessione di finanziamento. Viene inoltre richiesto il bilancio secondo la IV Normativa CEE, il bilancio previsionale.	C	SI	Aggiornamento	S41	
		Referenze e certificazioni della società	P3_A1_1.3_42	Referenze societarie e certificazioni	Attestazioni sulla capacità di realizzazione dell'opera da parte del soggetto promotore sotto forma di referenze e certificazioni di qualità acquisite, specifiche per il settore delle costruzioni ed inerenti con l'intervento di costruzione in oggetto.	B	SI	Aggiornamento	S42	
Progetto	Generalità	Generalità dell'opera	P3_A2_1.1_43	Generalità dell'opera	Si esplicitano gli obiettivi generali che si intendono perseguire con la realizzazione dell'opera, coerentemente con il quadro dei bisogni, derivandone informazioni funzionali alla progettazione, obiettivi specifici e strategie di azione, tenendo conto dello scenario complessivo.	B	SI	Aggiornamento	S43	
		Norme cogenti e vincoli legislativi di riferimento	P3_A2_1.2_44	Lista norme cogenti e vincoli legislativi	Si elencano le norme e vincoli legislativi contestuali al progetto, preferibilmente secondo una suddivisione per disposizioni cogenti e norme volontarie. Il Soggetto Promotore dovrà indicare le modalità di approvazione ed aggiudicazione del progetto in riferimento alle leggi vigenti.	B	No	Aggiornamento	S44	
	Area di intervento	Dati generali identificativi dell'area e vincoli urbanistici esistenti	P3_A2_2.1_45	Documenti di Esp urbanistico-territoriale identificativi della fascia d'interesse dell'opera	I Documenti richiesti sono tutti quelli necessari e disponibili di tipo urbanistico e territoriale. Sono inoltre previsti tutti i documenti che dovranno riportare gli estremi di proprietà dei singoli lotti interessati dall'opera ed oggetti di futuro esproprio (piano di esproprio). In particolare dovranno essere previste le aree soggette a bonifiche e/o accertamenti a quote di profondità del terreno.	C	SI	Aggiornamento	S45	
		Enti Pubblici di competenza	P3_A2_3.1_46	Lista degli EE.PP. di interesse dell'opera	È la lista della P.A. interessata all'opera verso la quale occorrerà prevedere la richiesta di autorizzazioni e permessi, esponendo i vincoli, i tempi di rilascio e le eventuali criticità che dovessero intervenire nella fase di avvio dell'opera.	C	SI	Aggiornamento	S46	
	Documenti tecnici	Schemi e tavole grafiche	P3_A2_4.1_47	Schemi e tavole grafiche (BIM)	Documenti tecnici definiti come "esecutivi di cantiere" composti da disegni di costruzione e montaggio, schemi degli impianti adottati, varianti al progetto esecutivo e quant'altro debba essere oggetto della ri-progettazione e modifica progettuale durante la fase di costruzione.	C	SI	Aggiornamento	S47	
		Tempi e "milestone" di macroprogramma	P3_A2_4.2_48	Cronoprogramma	Per tempi e Milestone di macro-programma si intende il programma lavori dell'intervento, raffigurato mediante metodo GANTT, riportante: 1. le macro voci di lavorazione organizzate secondo metodo WBS (Work Breakdown Structure); 2. i periodi di lavorazione, espressi per "unità di tempo"; 3. l'periodo di tempo totale dell'intervento previsto nella pianificazione dell'intera realizzazione dell'opera; 4. gli eventi premari (Milestone) collegati alle opere principali ritenute di riferimento.	A	No	Aggiornamento	S48	
		Valutazioni tecniche sul progetto	P3_A2_4.3_49	Valutazioni tecniche sul progetto	Consiste in una valutazione circa gli aspetti tecnici del progetto derivanti dalle risultanze dei documenti sopra testati.	B	No	Aggiornamento	S49	
	Documenti economici	Analisi dei ricavi	P3_A2_5.1_50	Analisi dei ricavi a consuntivo	Dettaglio dei ricavi a consuntivo propri del progetto. Questi sono da intendersi quali schemi della quantificazione del lavoro, schemi della quantificazione del venduto. I ricavi a consuntivo devono essere distribuiti nel periodo del ciclo di vita del progetto e confrontati con gli impegni economici preventivamente nel Processo P1_Bancabilità dell'opera e P2_Predisposizione del contratto di finanziamento.	B	SI	Aggiornamento	S50	
		Analisi dei costi	P3_A2_5.2_51	Analisi dei costi a consuntivo	Dettaglio dei costi a consuntivo propri del progetto. Vengono verificati gli importi stimati nel Processo P1_Bancabilità dell'opera e P2_Predisposizione del contratto di finanziamento con l'impegno di spesa realmente sottoscritto dal Soggetto Promotore.	A	No	Aggiornamento	S51	
		Piano economico finanziario (PEF)	P3_A2_5.3_52	Piano economico finanziario a consuntivo	È lo strumento di controllo della reale sostenibilità finanziaria del progetto. Contiene il dettaglio delle entrate e delle uscite nel tempo di costruzione, calcolate a consuntivo. Consente di calcolare eventuali scostamenti del fabbisogno finanziario totale, necessario per la costruzione, rispetto a quanto preventivato nel Processo P1_Bancabilità dell'opera e P2_Predisposizione del contratto di finanziamento.	A	SI	Aggiornamento	S52	
		Contabilità dei lavori	P3_A2_5.5_53	Contabilità dei lavori	In questo documento viene calcolata la produzione di cantiere (lavorati) mediante applicazione delle regole e metodologie proprie del settore delle costruzioni. Mediante la contabilità dei lavori deve essere possibile calcolare anche i costi di produzione applicando le tecniche di project management che consentono di controllare che lo stato di avanzamento lavori sia conforme con quanto preventivato. La contabilità dei lavori deve inoltre contenere al suo interno la gestione dei contratti di subappalto dei lavori e la liquidazione dei pagamenti.	A	SI	Aggiornamento	S53	
		Valutazioni economiche sul progetto	P3_A2_5.5_54	Valutazioni economiche sul progetto	Consiste in una valutazione redatta circa gli aspetti economico-finanziari del progetto propri dell'impegno che l'organizzazione ed il personale dovrà assicurare per tutta la durata del progetto fino al collaudo dell'opera.	B	No	Aggiornamento	S54	
	Analisi di sensitività	Analisi SWOT		P3_A2_6.1_55	Analisi SWOT	L'analisi SWOT è uno strumento di supporto alle decisioni e risponde ad un'igenza di razionalizzazione dei processi decisionali per valutare scenari alternativi di sviluppo tenendo simultaneamente conto di variabili interne ed esterne. Tale analisi, nello specifico, valuta i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) di un sistema per farne emergere le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats), i primi due, essendo variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, sono considerati fattori endogeni. Al contrario, le opportunità e le minacce sono considerate fattori esogeni in quanto esterni al sistema ma comunque in grado di condizionarlo.	B	No	Aggiornamento	S55
	Contratto di finanziamento	Documenti del contratto di finanziamento	Adempimento dei costi di costruzione	P3_A3_1.1_56	Adempimento dei costi di costruzione	Sono i documenti sito dichiarazioni del Soggetto Promotore finanziario che attestano l'avvenuto pagamento dei costi e degli oneri propri della costruzione (acquisto del terreno, soli costi, IVA, costi di costruzione, oneri di urbanizzazione).	C	SI	Base	S56
Obblighi di contratto			P3_A3_1.2_57	Obblighi di contratto	Sono gli obblighi in capo al Soggetto Promotore beneficiario del finanziamento che dimostrano la regolarità della gestione della società di costruzione (veicolo) e del soggetto contrattuale in essere con gli istituti di credito che hanno finanziato il progetto.	C	SI	Base	S57	
Rate di finanziamento			P3_A3_1.3_58	Rate di finanziamento	È l'elenco dei pagamenti in acconto richiesti alla banca ed ottenuti dal Soggetto Promotore, a seguito di specifica domanda presentata nel contratto di finanziamento, in conformità con le modalità di erogazione convenute e sottoscritte.	C	SI	Base	S58	

Figura 4 _ RaOFF - WBS Processo P3_Gestione del contratto di finanziamento

Processo P4 Chiusura del Contratto di Finanziamento		RaOFF - Rating Operating Financial Project							
WBS		Documenti			Attributi			Layout	
Area di Competenza	Livello 1	Livello 2	Codice	Nome Documento	Descrizione	Tipo Documento	Obbligatorio	Versione	Schema Dati
Soggetto	Soggetto Promotore Privato	Dati societari	P4_A1_1_1_89	Dati societari	Individuazione univoca in termini di anagrafica ed organizzazione societaria a rating del soggetto promotore privato, quest'ultimo stesso come indicatore di stabilità economica, finanziaria e patrimoniale.	B	SI	Aggiornamento	S59
		Aspetti bilanciari	P4_A1_1_2_60	Aspetti bilanciari	Consiste nei dati documentati prodotti dal soggetto Promotore Privato l'indicazione dell'affettiva capacità del soggetto promotore di avviare iniziative di costruzione e la spesa in corso degli impegni economici derivanti dalla concessione di finanziamento. Viene inoltre indicata l'attività secondo la IV Normativa CEE, il bilancio previsionale.	C	SI	Aggiornamento	S60
		Referenze e certificazioni della società	P4_A1_1_3_81	Referenze societarie e certificazioni	Attestazioni sulla capacità di realizzazione dell'opera da parte del soggetto promotore sotto forma di referenze e certificazioni di qualità tecniche, specifiche per il settore delle costruzioni ed inerenti con l'intervento di costruzione in oggetto.	B	SI	Aggiornamento	S61
Progetto	Generalità	Generalità dell'opera	P4_A2_1_1_82	Generalità dell'opera	Si espongono gli obiettivi generali che si intendono perseguire con la realizzazione dell'opera, coerentemente con i requisiti dei bisogni, derivandone informazioni funzionali alla progettazione, obiettivi specifici e strategie di azione, tenendo conto dello scenario complessivo.	B	SI	Aggiornamento	S62
		Norme cogenti e vincoli legislativi di riferimento	P4_A2_1_2_83	Lista norme cogenti e vincoli legislativi	Si elencano le norme e vincoli legislativi contestuali al progetto, preferibilmente secondo una suddivisione per disposizioni cogenti e norme volontarie. Il Soggetto Promotore dovrà indicare le modalità di approvazione ed aggiudicazione del progetto in riferimento alle leggi vigenti.	B	No	Aggiornamento	S63
	Area di intervento	Mappe delle Aree di occupazione dell'Opera	P4_A2_1_1_84	Mappe delle Aree di occupazione dell'Opera	Sono da intendere le tavole grafiche oggetto delle attività di Collaudo, derivanti dal piano degli scopi, sistemazioni e occupazioni temporanee che approssimeranno in modo differente ogni specifica tipologia di avvenuta occupazione resa disponibile per l'intervento, in particolare: - Le aree di esproprio definitivo dell'opera principale e delle parti finanziamente connesse ad essa o complementari; - Le aree di asservimento del sopra-sottoservizi eventualmente modificati o spostati; - Le occupazioni temporanee delle opere di cantiere; - Le fasce di rispetto conseguenti alla realizzazione dell'opera; - I fabbricati. Dovranno inoltre essere indicate: - le mappe catastali; - la georeferenziazione; - i quadri di riferimento legislativo; - i criteri geometrici; - e quant'altro ritenuto utile ed indispensabile per individuare le aree oggetto esproprio necessarie per la realizzazione dell'intervento.	B	SI	Aggiornamento	S64
		Catato terreni ed immobili	P4_A2_1_2_85	Catato terreni ed immobili	Consiste nell'aggiornamento delle Aree/terreni e Fabbricati interessati dall'Opera e censiti al Catasto terreni ed immobili.	B	No	Aggiornamento	S65
		Documenti tecnici	Varianti realizzate in corso d'opera	P4_A2_4_1_86	Varianti in corso d'opera	Consiste nella lista delle "varianti" realizzate in corso d'opera, corredate da tutte le informazioni di carattere tecnico/economico/contrattuale/legale ed autorizzativo che dovranno essere oggetto di effetto in fase di collaudo secondo quanto disposto dalla D.Lgs 50/2016.	C	SI	Base
	Documenti tecnici	Sicurezza di cantiere	P4_A2_4_2_87	Sicurezza di cantiere	È l'accertamento dello stato di sicurezza del cantiere, adottato dall'appaltatore durante tutta la fase della costruzione, unitamente alle segnalazioni degli eventuali incidenti sul lavoro e del livello di gravità.	C	SI	Aggiornamento	S67
	Documenti tecnici	Piano delle manutenzioni	P4_A2_4_3_88	Piano delle manutenzioni	Il piano di manutenzione che viene utilizzato in fase di Collaudo è il medesimo documento che prevede, pianifica e programma, tenendo conto degli elaborati progettuali esecutivi effettivamente realizzati (us built), fattibilità di manutenzione dell'intervento al fine di mantenere nel tempo la funzionalità, le caratteristiche di qualità, l'efficienza ed il valore economico. Il piano di manutenzione assume anche contenuto differenziato in relazione all'importanza e alla specificità dell'intervento, ed è costituito dai seguenti documenti operativi: a) il manuale di uso; b) il manuale di manutenzione; c) il programma di manutenzione; Il suddetto documento "piano di manutenzione" dopo l'avvenuta verifica di Collaudo, sarà utilizzato nella successiva fase di gestione PS, Gestione e manutenzione degli asset stradali.	C	SI	Aggiornamento	S68
	Documenti tecnici	Piano di collaudo	P4_A2_4_4_89	Piano di collaudo	Consiste nel documento di pianificazione delle attività di collaudo da parte del Collaudatore che coinvolge le imprese costruttrici, D.L.L. e quanti altri hanno concorso alla realizzazione dell'Opera da collaudare. Il Piano di Collaudo deve consentire alla fine di emettere il certificato.	C	SI	Base	S69
	Documenti tecnici	Schemi e tavole di costruzione ultimata (BIM)	P4_A2_4_5_70	Schemi e tavole di costruzione ultimata (BIM)	Sono i documenti tecnici definiti "esecutivi di cantiere" (us built) derivanti dal Progetto Esecutivo, utilizzati nella fase di costruzione e che riportano fedelmente lo stato della costruzione eseguita (firmata) ed oggetto delle attività di collaudo. Questi documenti tecnici sono composti da disegni di costruzione e montaggio, schemi degli impianti adottati, varianti al progetto esecutivo e quant'altro deve essere oggetto della riorganizzazione e modifica progettuale durante la fase di costruzione. In generale, si devono applicare metodi ed adottare strumenti finalizzati al "Lavoro in Qualità". In quest'ottica, potranno essere utili relazioni di sintesi che attestino la validità delle varianti progettuali e la qualità della costruzione dell'opera, anche in chiave preventiva all'eventuale rilascio tutto di polizze indennitarie postume.	C	SI	Aggiornamento	S70
	Documenti tecnici	Tempi e "missioni" di macroprogrammazione	P4_A2_4_6_71	Cronoprogramma	Per tempi e Missione di macro-programma si intende il programma lavori dell'intervento, raffigurato mediante metodo GANTT, ripartito: 1. in macro voci di lavorazione organizzate secondo metodo WBS (Work Breakdown Structure); 2. i periodi di lavorazione, espresse per "unità di tempo"; 3. il periodo di tempo totale dell'intervento previsto nella pianificazione dell'intera realizzazione dell'opera; 4. gli eventi primari (Missioni) collegati alle opere principali ritenute di riferimento.	A	No	Aggiornamento	S71
Documenti tecnici	Valutazioni tecniche sul progetto	P4_A2_4_7_72	Valutazioni tecniche sul progetto	Consiste in una valutazione circa gli aspetti tecnici del progetto derivanti dalle valutazioni dei documenti sopra testati.	B	No	Aggiornamento	S72	
Documenti economici	Piano economico finanziario (PEF)	Piano economico finanziario (PEF)	P4_A2_5_1_73	Piano economico finanziario a consuntivo	È lo strumento di controllo della reale sostenibilità finanziaria del progetto. Contiene il dettaglio delle entrate e delle uscite nel tempo di costruzione, calcolato a consuntivo. Consente di calcolare eventuali scostamenti del fabbisogno finanziario totale, necessario per la costruzione, rispetto a quanto preventivato nei Processi P1_ "Bancabilità dell'opera" e P2_ "Preposizione del contratto di finanziamento".	A	SI	Aggiornamento	S73
		Valutazioni economiche sul progetto	P4_A2_5_2_74	Valutazioni economiche sul progetto	Consiste in una valutazione redatta circa gli aspetti economico-finanziari del progetto, prima della formazione ed il personale dovrà assicurare per tutta la durata del progetto fino al collaudo dell'opera.	B	No	Aggiornamento	S74
Analisi di sensibilità	Analisi SWOT	Analisi SWOT	P4_A2_6_1_75	Analisi SWOT	L'analisi SWOT è uno strumento di supporto alle decisioni e risponde ad un' esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali per valutare scenari alternativi di sviluppo tenendo simultaneamente conto di variabili interne ed esterne. Tali analisi, nello specifico, valora i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) di un sistema per farne emergere le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats). I pericoli, essendo variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, sono considerati fattori endogeni. Al contrario, le opportunità e le minacce sono considerate fattori esogeni in quanto esterni al sistema ma comunque in grado di condizionarlo.	B	No	Aggiornamento	S75
Contratto di finanziamento	Documenti del contratto di finanziamento	Adempimento dei costi di costruzione	P4_A3_1_1_76	Adempimento dei costi di costruzione	Sono i documenti di dichiarazione del Soggetto Promotore finanziario che attestano l'avvenuto pagamento dei costi e degli oneri propri della costruzione (acquisto del terreno, soft cost, IVA, costi di costruzione, oneri di urbanizzazione).	C	SI	Base	S76
		Obblighi di contratto	P4_A3_1_2_77	Obblighi di contratto	Sono gli obblighi in capo al Soggetto Promotore beneficiario del finanziamento che dimostrano la regolarità nella gestione della società di costruzione (veicolo) e del rapporto contrattuale in essere con gli istituti di credito che hanno finanziato il progetto.	C	SI	Base	S77
		Piano di ammortamento	P4_A3_1_3_78	Piano di ammortamento del finanziamento	Il piano di ammortamento definisce il piano di restituzione del debito contratto con il Soggetto Finanziatore durante l'intero ciclo di vita del progetto, così come previsto dagli accordi sottoscritti all'interno del Contratto di Finanziamento.	C	SI	Base	S78

Figura 5 _ RaOFF - WBS Processo P4_Chiusura del contratto di finanziamento

Processo P5 Gestione e Manutenzione dell'Asset		RaOFF - Rating Operating Financial Project				Attributi			Layout
WBS		Area di Competenza	Documento	Descrizione	Tipo Documento	Obbligatorio	Versione	Scheda Dati	
Soggetto		Area di Competenza	Documento	Descrizione	Tipo Documento	Obbligatorio	Versione	Scheda Dati	
Soggetto	Soggetto Promotore Privato								
	Dati societari	PS_A1_1.1_79	Dati societari	Individuazione univoca in termini di anagrafica ed organizzazione societaria e rating del soggetto promotore privato, quest'ultimo stesso come indicatore di stabilità economica, finanziaria e patrimoniale.	B	SI	Aggiornamento	S79	
	Aspetti bilanciistici	PS_A1_1.2_80	Aspetti bilanciistici	Consiste nei documenti prodotti dal soggetto Promotore Privato indicazione dell'effettiva capacità del soggetto promotore di avviare l'iniziativa di costruzione e la presa in carico degli impegni economici derivanti dalla concessione di finanziamento. Viene inoltre richiesto il bilancio secondo la IV Normativa CEE, il bilancio previsionale.	C	SI	Aggiornamento	S80	
	Referenze e certificazioni della società	PS_A1_1.3_81	Referenze societarie e certificazioni	Attestazioni sulla capacità di realizzazione dell'opera da parte del soggetto promotore sotto forma di referenze e certificazioni di qualità acquisite, specifiche per il settore delle costruzioni ed inerenti con l'intervento di costruzione in oggetto.	B	SI	Aggiornamento	S81	
Progetto	Generalità								
	Generalità dell'opera	PS_A2_1.1_82	Generalità dell'opera	Si rispondono gli obiettivi generali che si intendono perseguire con la realizzazione dell'opera, coerentemente con il quadro dei bisogni, derivandone informazioni funzionali alla progettazione, obiettivi specifici e strategie di azione, tenendo conto dello scenario complessivo.	B	SI	Aggiornamento	S82	
	Nome cogenti e vincoli legislativi di riferimento	PS_A2_1.2_83	Lista norme cogenti e vincoli legislativi	Si elencano le norme e vincoli legislativi contestuali al progetto, preferibilmente secondo una suddivisione per disposizioni cogenti e norme volentari. Il Soggetto Promotore dovrà indicare le modalità di approvazione ed applicazione del progetto in riferimento alle leggi vigenti.	B	NO	Aggiornamento	S83	
	Documenti tecnici								
	Varianti realizzate in corso d'opera	PS_A2_4.1_84	Varianti in corso d'opera	Consiste nella lista delle "varianti" realizzate in corso d'opera, corredate da tutte le informazioni di carattere tecnico-economico contrattualmente autorizzative che dovranno essere oggetto di verifica in fase di collaudo secondo quanto disposto dalla D.Lgs 50/2016	C	SI	Base	S84	
	Sicurezza di cantiere	PS_A2_4.2_85	Sicurezza di cantiere	È l'accertamento dello stato di sicurezza del cantiere, adottato dall'Appaltatore durante tutta la fase della costruzione, unitamente alle segnalazioni degli eventuali incidenti sul lavoro e del livello di gravità.	C	SI	Aggiornamento	S85	
	Piano delle manutenzioni	PS_A2_4.3_86	Piano delle manutenzioni	Il piano di manutenzione che verrà utilizzato in fase di Collaudo e il medesimo documento impiegato nella fase del progetto esecutivo/costruzione che prevede, pianifica e programma, tenendo conto degli abbinati progettuali esecutivi effettivamente realizzati (see built), fattibilità di manutenzione dell'intervento al fine di mantenere nel tempo la funzionalità, le caratteristiche di qualità, l'efficienza ed il valore economico. Il piano di manutenzione assume anche contenuto differenziato in relazione all'importanza e alle specificità dell'intervento, ed è costituito dai seguenti documenti operativi:	C	SI	Aggiornamento	S86	
	Schemi e tavole grafiche di progetto	PS_A2_4.4_87	Schemi e tavole di progetto (BIM)	Sono i documenti tecnici definiti "tecnici di cantiere" (see built) derivanti dal Progetto Esecutivo, utilizzati nella fase di costruzione e che riportano fedelmente lo stato della costruzione eseguita (ultimata) ed oggetto delle attività di collaudo. Questi documenti tecnici sono composti da disegni di costruzione e montaggio, schemi degli impianti adottati, varianti al progetto esecutivo e quant'altro deve essere oggetto della re-progettazione e modifica progettuale durante la fase di costruzione. In generale si devono applicare metodi ed adottare strumenti finalizzati al "Lavorare in Qualità". In quest'ottica, potranno essere utili relazioni di sintesi che attestino la	C	SI	Aggiornamento	S87	
	Cronoprogramma di manutenzione	PS_A2_4.6_88	Cronoprogramma di manutenzione	È il Cronoprogramma (Gantt) del Piano di Manutenzione.	C	SI	Aggiornamento	S88	
	Valutazioni tecniche sul progetto	PS_A2_4.6_89	Valutazioni tecniche sul progetto	Consiste in una valutazione circa gli aspetti tecnici del progetto derivanti dalle risultanze dei documenti sopra trattati.	B	NO	Aggiornamento	S89	
	Documenti economici								
	Piano economico finanziario (PEF)	PS_A2_6.1_90	Piano economico finanziario e consuntivo	È lo strumento di controllo della reale sostenibilità finanziaria del progetto. Contiene il dettaglio delle entrate e delle uscite nel tempo di costruzione, calcolato a costruzione. Consente di calcolare eventuali scostamenti del fabbisogno finanziario totale, necessario per la costruzione, rispetto a quanto preventivato nel Processo P1_Bancabilità dell'opera e P2_Predisposizione del contratto di finanziamento.	A	SI	Aggiornamento	S90	
	Valutazioni economiche sul progetto	PS_A2_6.2_91	Valutazioni economiche sul progetto	Consiste in una valutazione redatta circa gli aspetti economico-finanziari del progetto propri dell'impegno che l'organizzazione ed il personale dovrà assicurare per tutta la durata del progetto fino al collaudo dell'opera.	B	NO	Aggiornamento	S91	
	Analisi di sensitività								
	Analisi SWOT	PS_A2_6.1_92	Analisi SWOT	L'analisi SWOT è uno strumento di supporto alle decisioni e risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali per valutare scenari alternativi di sviluppo tenendo simultaneamente conto di variabili interne ed esterne. Tale analisi, nello specifico, valuta i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) di un sistema per farne emergere le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats). I primi due, essendo variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, sono considerati fattori endogeni. Al contrario, le opportunità e le minacce sono considerate fattori esogeni in quanto esterni al sistema ma comunque in grado di condizionarlo.	B	NO	Aggiornamento	S92	
Contratto di finanziamento									
Documenti del contratto di finanziamento									
Adempimento dei costi di costruzione	PS_A3_1.1_93	Adempimento dei costi di costruzione	Sono i documenti e/o dichiarazioni del Soggetto Promotore finanziario che attestano l'eventuale pagamento dei costi e degli oneri propri della costruzione (acquisto del terreno, soft cost, IVA, costi di costruzione, oneri di urbanizzazione).	C	SI	Aggiornamento	S93		
Obblighi di contratto	PS_A3_1.2_94	Obblighi di contratto	Sono gli obblighi in capo al Soggetto Promotore beneficiario del finanziamento che dimostrano la regolarità della gestione della società di costruzione (veicolo) e del rapporto contrattuale in essere con gli istituti di credito che hanno finanziato il progetto.	C	SI	Aggiornamento	S94		
Piano di ammortamento del finanziamento	PS_A3_1.3_95	Piano di ammortamento del finanziamento	Il piano di ammortamento definisce il piano di estinzione del debito contratto con il Soggetto Finanziatore durante l'intero ciclo di vita del progetto, così come previsto dagli accordi sottoscritti all'interno del Contratto di Finanziamento.	C	SI	Aggiornamento	S95		

Figura 6 _ RaOFF - WBS Processo P5_Gestione e manutenzione dell'asset

Paper 3: "RaOFF – Rating Operating Financial Project"

RISCHI GENERALI		CAUSA		EFFETTO		STRUMENTI PER LA MITIGAZIONE DEL RISCHIO	
Cod.	Nome	Cod.	Nome	Descrizione		Descrizione	
R_1	Rischi di Domanda	R_1.1	Assenza o carenza di informazioni in materia di analisi socio-economico e territoriale	Valutazioni in merito alla domanda non attendibili		Eseguire i dovuti approfondimenti attraverso analisi e banche dati	
		R_1.2	Assenza o carenza di informazioni del sito in esame	Valutazioni in merito al sito non attendibili		Eseguire i dovuti approfondimenti attraverso analisi e banche dati	
		R_1.3	Assenza o carenza di dati di natura statistica del traffico	Difficoltà di supportare le scelte tecnico-progettuali e di realizzazione		Predisporre studi e analisi in grado di giustificare la congruità dei dati di progetto assunti	
R_2	Rischi di Progettazione	R_2.1	Rischio amministrativo interno	Prolungamento dei tempi di approvazione per il passaggio al successivo Processo (P2) e maggiori costi derivanti dal verificarsi del rischio.		Assegnazione del Funzionario Responsabile al completamento dei dati mancanti.	
		R_2.2	Rischio amministrativo esterno				
		R_2.3	Rischio di errori e/o omissioni di progettazione	Prolungamento dei tempi e aumento dei costi dovuti alla sopravvenienza di necessari interventi di modifica del progetto, derivanti da errori o omissioni di progettazione.		Provvedere ad una revisione e/o certificazione interna dell'avvenuta risoluzione delle criticità di progetto.	
		R_2.4	Assenza di alternative progettuali	Assenza di strumenti comparativi per l'accertamento della qualità del scelta progettuale adottata.		Predisporre delle idonee alternative progettuali.	
		R_2.5.1	Assenza di riferimenti normativi opere d'arte	Scelte progettuali prove di normativa di supporto (volontaria/coigente)		Riportare la normativa di riferimenti o giustificativi a supporto delle scelte progettuali	
		R_2.5.2	Assenza di riferimenti normativi archeologia	Scelte progettuali prove di normativa di supporto (volontaria/coigente)		Riportare la normativa di riferimenti o giustificativi a supporto delle scelte progettuali	
		R_2.5.3	Assenza di riferimenti normativi geologia e geotecnica	Scelte progettuali prove di normativa di supporto (volontaria/coigente)		Riportare la normativa di riferimenti o giustificativi a supporto delle scelte progettuali	
		R_2.5.4	Assenza di riferimenti normativi idrologia e idraulica	Scelte progettuali prove di normativa di supporto (volontaria/coigente)		Riportare la normativa di riferimenti o giustificativi a supporto delle scelte progettuali	
		R_2.5.5	Assenza di riferimenti normativi ambientale	Scelte progettuali prove di normativa di supporto (volontaria/coigente)		Riportare la normativa di riferimenti o giustificativi a supporto delle scelte progettuali	
		R_2.5.6	Assenza di riferimenti normativi impiantistica	Scelte progettuali prove di normativa di supporto (volontaria/coigente)		Riportare la normativa di riferimenti o giustificativi a supporto delle scelte progettuali	
		R_2.5.7	Assenza di riferimenti normativi acustica	Scelte progettuali prove di normativa di supporto (volontaria/coigente)		Riportare la normativa di riferimenti o giustificativi a supporto delle scelte progettuali	
		R_2.6.1	Rischio geologico-geotecnico_carenza informativa	Impossibilità di definire con certezza la presenza di criticità di rilievo		Eseguire accertamenti necessari all'individuazione delle eventuali criticità	
		R_2.6.2	Rischio geologico-geotecnico_presenza di ostative	Aumento dei tempi e dei costi con possibili ritardi / sospensione dell'iter progettuale		Provvedere a rivedere le specifiche progettuali al fine di rimuovere le ostative rilevate	
		R_2.7.1	Rischio idrologico-idraulico_carenza informativa	Impossibilità di definire con certezza la presenza di criticità di rilievo		Eseguire accertamenti necessari all'individuazione delle eventuali criticità	
		R_2.7.2	Rischio idrologico-idraulico_presenza di ostative	Aumento dei tempi e dei costi con possibili ritardi / sospensione dell'iter progettuale		Provvedere a rivedere le specifiche progettuali al fine di rimuovere le ostative rilevate	
		R_2.8.1	Rischio ambientale_carenza informativa	Impossibilità di definire con certezza la presenza di criticità di rilievo		Eseguire accertamenti necessari all'individuazione delle eventuali criticità	
		R_2.8.2	Rischio ambientale_presenza di ostative	Aumento dei tempi e dei costi con possibili ritardi / sospensione dell'iter progettuale		Provvedere a rivedere le specifiche progettuali al fine di rimuovere le ostative rilevate	
		R_2.9.1	Rischio biologica_carenza informativa	Impossibilità di definire con certezza la presenza di criticità di rilievo		Eseguire accertamenti necessari all'individuazione delle eventuali criticità	
		R_2.9.2	Rischio biologica_presenza di ostative	Aumento dei tempi e dei costi con possibili ritardi / sospensione dell'iter progettuale		Provvedere a rivedere le specifiche progettuali al fine di rimuovere le ostative rilevate	
		R_2.10.1	Rischio paesaggistico_carenza informativa	Impossibilità di definire con certezza la presenza di criticità di rilievo		Eseguire accertamenti necessari all'individuazione delle eventuali criticità	
		R_2.10.2	Rischio paesaggistico_presenza di ostative	Aumento dei tempi e dei costi con possibili ritardi / sospensione dell'iter progettuale		Provvedere a rivedere le specifiche progettuali al fine di rimuovere le ostative rilevate	
		R_2.11.1	Rischio archeologico_carenza informativa	Impossibilità di definire con certezza la presenza di criticità di rilievo		Eseguire accertamenti necessari all'individuazione delle eventuali criticità	
		R_2.11.2	Rischio archeologico_presenza di ostative	Aumento dei tempi e dei costi con possibili ritardi / sospensione dell'iter progettuale		Provvedere a rivedere le specifiche progettuali al fine di rimuovere le ostative rilevate	
		R_2.12	Rischio esproprio	Prolungamento dei tempi e aumento dei costi dovuti alla mancata disponibilità delle aree		Preventiva verifica delle aree per avviare il piano di esproprio particellare	
		R_2.13	Assenza o carenza informativa dei costi di progetto	Analisi dei costi non attendibile		Eseguire accertamenti e verifiche in merito ai costi	
		R_2.14	Assenza o carenza informativa dei benefici (diretti e/o indiretti)	Analisi dei benefici non attendibile		Eseguire accertamenti e verifiche in merito ai benefici	
		R_2.15	Rischio di sostenibilità economica non verificata	Difficoltà decisionale in ordine alla realizzazione dell'opera		Verificare e/o migliorare l'attendibilità dei dati	
R_2.16	Assenza di valutazioni in materia economica	Impossibilità di individuare le possibili criticità in materia economica		Eseguire i dovuti accertamenti al fine di verificare la sostenibilità economica dell'intervento			
R_2.17	Assenza di valutazioni in materia tecnica	Impossibilità di individuare le possibili criticità in materia tecnica-progettuale		Eseguire i dovuti accertamenti al fine di verificare la sostenibilità tecnica-progettuale dell'intervento			
R_2.18	Rischio tempo Assenza di pianificazione attività	Difficoltà di gestione di eventuali imprevisti		Eseguire un cronogramma dettagliato			
R_2.19	Rischio tempo Assenza di pianificazione lavorazioni	Difficoltà di gestione di eventuali imprevisti in fase di esecuzione		Eseguire un cronogramma dettagliato			
R_2.20	Rischio tempo Assenza di pianificazione milestone	Difficoltà di gestione di eventuali imprevisti		Eseguire un cronogramma dettagliato			
R_2.21	Rischio strategia_Criticità derivante dall'analisi di sensitività	Difficoltà di individuazione delle strategie risolutive		Adozione delle migliori strategie			
R_2.22	Lista EE.PP. di interesse non completata	Mancanza di tutte le autorizzazioni necessarie per l'avvio dell'opera		Verificare la completezza della lista degli EE.PP. di interesse			
R_2.23	Scelte progettuali non verificate secondo le prescrizioni degli EE.PP. di interesse						
R_2.24	Elaborati grafici assenti o contenenti errori progettuali	Revisione progettuale con aumento di tempi e costi		Verificare la correttezza progettuale o provvedere alla realizzazione degli elaborati grafici			
R_2.25.1	Assenza di specifiche tecniche-prestazionali	Impossibilità di descrivere con il necessario dettaglio gli interventi da eseguire per la realizzazione dell'opera		Redigere il documento di dettaglio contenente le specifiche tecniche-prestazionali			
R_2.25.2	Assenza o incompleta lista delle opere generali e specializzate	Impossibilità di descrivere con il necessario dettaglio gli interventi da eseguire per la realizzazione dell'opera		Redigere il documento di dettaglio contenente la lista delle opere generali e specializzate dell'intervento			
R_2.25.3	Criteri per la valutazione delle offerte non specificati	Impossibilità di definire la metodologia di determinazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa		Provvedere all'identificazione dei criteri per la valutazione delle offerte			
R_2.25.4	Assenza di riferimenti per l'applicazione delle tecniche BIM	Impossibilità di applicare le tecniche BIM		Provvedere ad individuare i riferimenti metodologici per l'applicazione delle tecniche BIM			
R_2.26	Assenza o incompleta predisposizione del PSC	Impossibilità di procedere con le successive fasi progettuali/costruttive		Provvedere alla realizzazione del PSC			
R_2.27	Assenza o incompleta predisposizione del PMS	Impossibilità di procedere con le successive fasi progettuali/costruttive		Provvedere alla realizzazione del PMS			
R_3	Rischi di Costruzione						
R_4	Rischi di Disponibilità						
R_5	Rischio Operativo						
R_9	Altri Rischi	R_9.1	Mancata o assente compilazione dei Report MIT	Prolungamento dei tempi di approvazione del progetto da parte del MIT		Provvedere alla compilazione dei dati mancanti.	
		R_9.2.1	Fonti di finanziamento non rilevate	Impossibilità di assicurare la copertura finanziaria necessaria alla realizzazione dell'opera		Riportare i dati di finanziamento nel rispetto dell'iter procedurale	
		R_9.2.2	Copertura finanziaria insufficiente	Impossibilità di approvare il progetto e di procedere con la gara d'appalto		Garantire la copertura finanziaria totale dei costi	
		R_9.3	Protocolli di Intesa tra i soggetti attuatori e finanziatori non rilevati	Impossibilità di procedere alle successive fasi di progettazione, realizzazione e consegna dell'opera		Raccolta dei protocolli di intesa in capo ai singoli soggetti attuatori e finanziatori	
		R_9.4	Rischio Debat Public	Non conoscenza del livello di gradimento/accettazione da parte dell'opinione pubblica (cittadinanza)		Provvedere ad attuare le migliori e necessarie forme di pubblicità all'opinione pubblica	
		R_9.5	Assenza del documento riepilogativo degli aspetti contrattuali di appalto	Impossibilità di avviare il bando di gara		Provvedere alla redazione del documento riepilogativo degli aspetti contrattuali di appalto	
		R_9.6	Assenza o carenza di informazioni inerenti al testo del BdG	Impossibilità di predisporre il bando di gara		Provvedere alla stesura del bando di gara in forma corretta e completa	
R_69.7	Assenza o carenza di informazioni inerenti ai requisiti dei concorrenti	Impossibilità di avviare il bando di gara		Provvedere alla stesura dei requisiti dei concorrenti			

Figura 7 _ RaOFF – Risk List

CONCLUSIONI

Oggi, la gestione dei Progetti è molto difficile a causa della "complessità" derivante dalla presenza delle molte materie interdisciplinari previste in tutte le fasi progettuali, quali le tecnico-progettuali, economico-finanziarie, burocratico-normative, legali-fiscali, contrattuali-societarie, ambientali-territoriali, etc.

Ognuna di queste "materie" contiene in sé una elevata articolazione procedurale e di contenuti, tanto che la loro presa in carico deve prevedere una forte competenza applicativa adeguata alla specializzazione dei diversi ambiti applicativi.

Inoltre, la singola azione prodotta da ognuna delle materie interdisciplinari che compongono la struttura complessa del progetto, ha come effetto un "condizionamento" di tipo integrato che spesso rischia di essere la causa della difficoltà di redazione di un "buon progetto"

Nel rapporto *Costruzione/Finanza* ad esempio, molte volte il Progetto non riesce a fornire i giusti input alla Finanza con l'effetto che quest'ultima diventa prevalente tanto da invertire il rapporto in *Finanza/Costruzione*; in tal caso il Progetto perde la sua capacità di essere centrale nella determinazione del proprio livello qualitativo mentre la Finanza tende a condizionare le scelte progettuali.

In particolare, poi nei Progetti di PF-PPP, il rapporto *Costruzione/Finanza* riveste grande rilevanza tanto che l'esito della valutazione sulla sostenibilità economico-finanziaria è ritenuta, a torto o a ragione, il momento più importante per valutare la fattibilità dell'Opera e quindi autorizzare l'avvio della realizzazione; così facendo però passa in secondo piano la qualità del progetto con il risultato che sono pochi i progetti finanziabili dal sistema del Credito.

L'alternativa è predisporre progetti di elevata qualità e quantificare come conseguenza la giusta quota di finanza necessaria per sostenere l'Opera.

La soluzione proposta è di introdurre il concetto di **rischio di progetto** come elemento di valutazione centrale del rapporto *Costruzione/Finanza*.

Per conoscere i *Rischi del Progetto* occorre però procedere ad un'attenta valutazione sulla loro "natura e gravità", prevedere il loro "impatto" sulle singole componenti di progetto calcolando l'effetto sull'intero progetto ed effettuare la "ripartizione" dei singoli rischi in capo ai diversi Attori del Progetto; oltre a tutto ciò occorre poi nello specifico sapere individuare i Rischi prodotti dal Progetto che hanno influenza sugli aspetti finanziari.

Tutto questo è possibile realizzarlo solo se si adotta una precisa modalità di analisi che si basa su un modello procedurale capace al tempo stesso di analizzare il "dettaglio" e formulare una "sintesi" degli effetti prodotti dalla totalità dei Rischi rilevati.

Il *Rating di Progetto RaOFP* risponde a tutto ciò perché adotta un preciso *modello procedurale /documentale* e per tale motivo può essere definito uno strumento innovativo ed efficace capace di fornire la risposta sotto forma di "*sintesi*" della complessità del Progetto, in particolare per i Progetti di PF-PPP (*tabella 1*).

I *benefici* derivanti dall'applicazione del *RaOFP* sono molteplici e possono essere suddivisi in *Funzioni di Base*, atte ad ottenere la semplificazione procedurale e documentale del progetto come sistema complesso (*tabella 2*) e *Funzioni Operative*, finalizzate a fornire un importante supporto alle fasi di strategia e valutazione sia per il singolo Progetto che per una gestione Massiva (*tabella 3*).

PUBBLICAZIONI CONNESSE

PAPER 1 – Rating di Progetto: sistema innovativo complesso

Il Rating di Progetto come sintesi di rischio di un Sistema Innovativo Complesso

PAPER 2 – Rating di Progetto: sistema innovativo complesso

RaOP – Rating Operating Project. Un modello procedurale documentale per la gestione dei progetti.

Riproduzione vietata. Legge 22 aprile 1941 n 633 e successivi aggiornamenti.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopia, microfilm o altro senza il consenso scritto dell'Autore.
