

## ALLEGATO A

# MODALITÀ PER L'ANALISI COSTI BENEFICI DEI BANDI REGIONALI

### 1. OBIETTIVO DELL'ANALISI COSTI BENEFICI DEI BANDI REGIONALI

Obiettivo delle modalità per l'analisi costi benefici dei bandi regionali è fornire uno strumento alle Direzioni Generali per valutare l'opportunità di procedere alla realizzazione di un bando dando input utili per la successiva fase di pianificazione. Infatti la scelta di realizzare o meno un bando, il disegno della sua corretta struttura e la definizione degli importi concedibili a ciascun potenziale beneficiario rappresentano delle pre-condizioni necessarie per massimizzare l'efficacia dell'intervento, soprattutto per quanto concerne l'impatto sulla realtà territoriale e economico-sociale di riferimento.

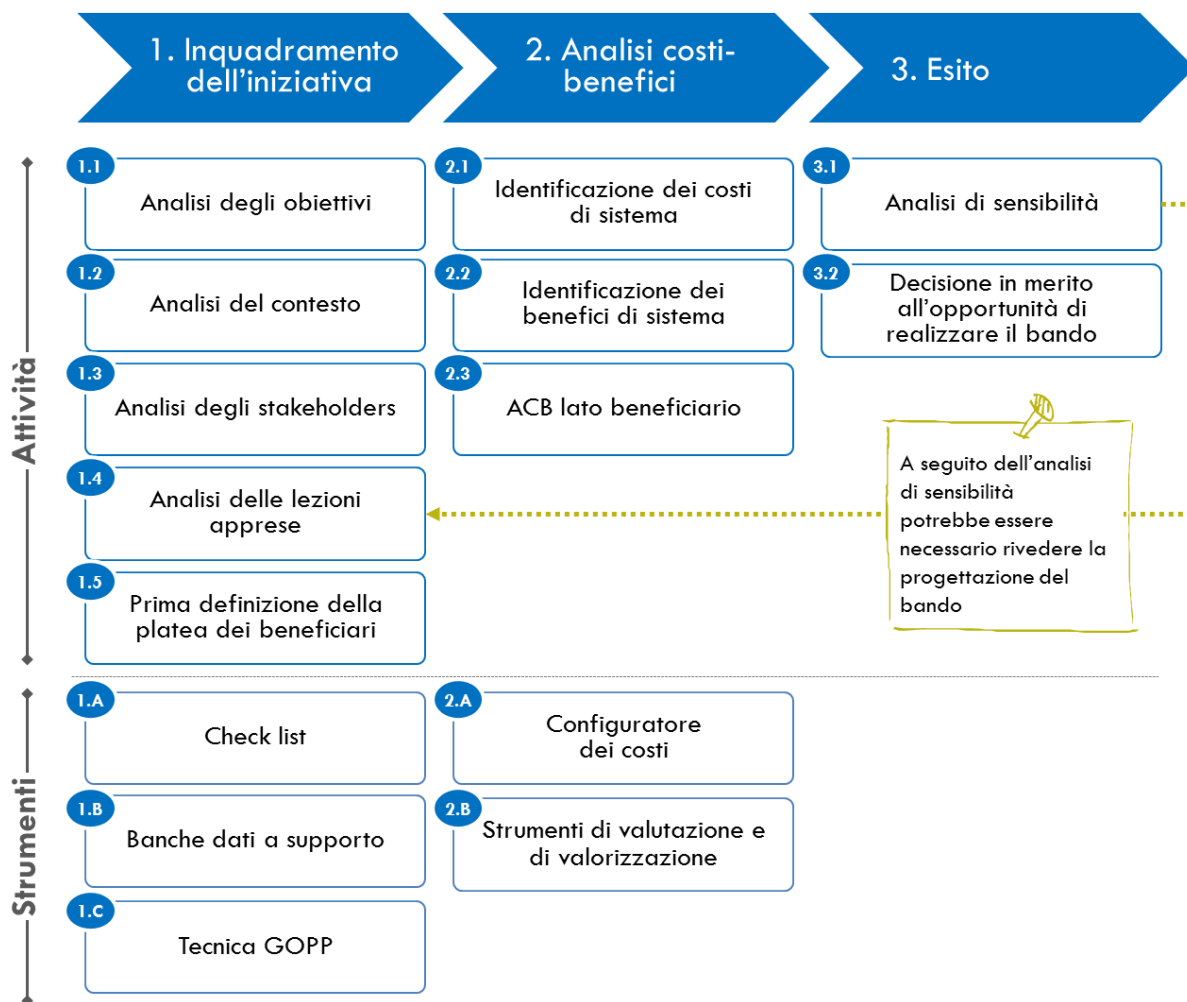
### 2. FASI DELL'ANALISI

Di seguito sono presentate le macro-fasi di cui si compone l'analisi, che verranno descritte nel dettaglio nei paragrafi seguenti.



## 2.1 Identificazione di attività e strumenti

Di seguito è presentato un quadro riassuntivo delle attività previste e degli strumenti a supporto individuati per ciascuna fase dell'analisi.



## 3. INQUADRAMENTO DELL'INIZIATIVA

Con l'intento di supportare il processo di ideazione del bando, il percorso di Analisi Costi Benefici ha inizio con una **fase di inquadramento dell'iniziativa** volta ad accompagnare le Direzioni Generali nella definizione degli elementi cardine dell'intervento.

Mettendo a sistema la consolidata esperienza del personale di Regione Lombardia diventa possibile identificare una serie di ambiti sui quali è opportuno soffermarsi e riflettere in maniera strutturata prima di procedere con l'effettiva pianificazione dell'iniziativa. Tali ambiti riguardano:

- gli **obiettivi** che il bando intende conseguire,
- il **contesto** nel quale si colloca l'iniziativa;
- i potenziali effetti sui **soggetti che sono direttamente o indirettamente coinvolti** ed il contributo che tali soggetti possono apportare alla definizione dell'iniziativa;

- la valutazione di **esperienze precedenti o similari**.
- la delimitazione di una platea di **possibili beneficiari**;

Attraverso una serie di domande di natura qualitativa o quantitativa si propone una metodologia di analisi flessibile e dinamica, pensata per adattarsi al variegato universo dei bandi regionali. Le tematiche affrontate nelle check list che seguono possono essere considerate come il **livello minimo di consapevolezza** cui devono tendere le Direzioni che intendono stanziare risorse (regionali o europee) mediante bandi.

Naturalmente si invita ad integrare la presente traccia con ulteriori approfondimenti e un maggior livello di dettaglio nell'analisi, sempre nel rispetto della disponibilità finanziaria e degli obiettivi temporali previsti per l'intervento.

### 3.1 Analisi degli obiettivi


#### Descrizione attività

Le ragioni che inducono a predisporre un bando e gli obiettivi che la Direzione vuole raggiungere sono l'inevitabile punto di partenza delle attività di analisi relative all'inquadramento dell'iniziativa.

Perché si interviene? Le motivazioni possono essere varie, ad esempio legate:

- all'esigenza di dare attuazione a specifiche leggi regionali;
- alla volontà di sostenere segmenti del tessuto economico e sociale che si trovano in situazioni di particolare vulnerabilità;
- al desiderio di migliorare uno o più aspetti che incidono sulla qualità della vita nel territorio regionale;
- all'ambizione di valorizzare risorse (culturali, produttive, ecc.) altrimenti inespresse.

Qualsiasi obiettivo deve essere riconducibile alle azioni previste dal PRS ed il suo contributo al bando deve essere concretamente misurabile.

 <b>CHECK LIST</b>	
<b>D 1.a</b> Risposta  Esempi	<b>Qual è l'input dell'iniziativa?</b> Inserire una breve descrizione delle ragioni per l'intervento, limitandosi a un massimo di 500 caratteri  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dare attuazione alla seguente legge: ...</li> <li>▪ Volontà politica di sostenere un target vulnerabile</li> <li>▪ Volontà politica di incentivare elementi di innovazione economica e sociale</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<b>D 1.b</b> Risposta Metodologia	<b>A quale azione del PRS è riconducibile il bando?</b> Indicare codice Lapis in formato numerico (xxx.x) Consultare il PRS ed identificare i risultati attesi cui si intende contribuire e le relative azioni  <i>[ripetere se il bando insiste su più azioni del PRS]</i>


<b>D 1.c</b>	<b>Si prevede che il bando sia finanziato anche con risorse provenienti dalla Programmazione europea?</b>
Risposta	Se sì, specificare: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fondo</li> <li>▪ asse</li> <li>▪ azione</li> </ul>
Metodologia	Consultare i documenti del POR 2014-2020 ed identificare gli obiettivi cui si intende contribuire e le relative azioni
<b>D 1.d</b>	<b>Quali sono gli indicatori che saranno utilizzati per monitorare il contributo del bando al conseguimento dei risultati attesi?</b>
Risposta	Inserire elenco degli indicatori
Metodologia	Avvalersi del Cruscotto Indicatori approvato con d.g.r. n. 6000 del 19/12/2016 (Allegato E) per i bandi a valere sulle sole risorse autonome regionali, e degli indicatori già individuati per i Fondi Strutturali e di Investimento Europei (Fondi SIE) nell'Accordo di Partenariato 2014-2020, quadro di riferimento in cui sono stati definiti i Programmi Operativi di RL.

### 3.2 Analisi del contesto

#### Descrizione attività

Dopo aver precisato gli obiettivi del bando, è necessario valutare in che misura un finanziamento regionale sia in grado di incidere provocando un effettivo miglioramento rispetto alla situazione che si avrebbe in assenza di qualsiasi intervento. A tal fine sarebbe opportuno tracciare, innanzitutto, il perimetro dell'iniziativa (qual è l'oggetto del contributo regionale?) e procedere quindi ad una valutazione delle *assumption* e dei possibili problemi, ossia rispettivamente:

- dei fattori esterni che hanno la possibilità di influenzare il successo o meno del bando, ma sono fuori dal diretto controllo di chi lo ha progettato;
- dei principali problemi che possono essere identificati sulla base delle informazioni disponibili.

 CHECK LIST	
<b>D 2.a</b>	<b>Qual è l'oggetto dell'intervento?</b>
Risposta	Definire in linea generale il perimetro dell'iniziativa, cosa ci si propone di finanziare (non più di 500 caratteri)
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un intervento a sostegno delle nuove imprese per supportarle nella redazione di un <i>business plan</i> e nell'acquisto di macchinari</li> <li>▪ Un intervento per promuovere l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili nelle abitazioni</li> </ul>
<b>D 2.b</b>	<b>Quali sono i principali fattori esterni che possono influenzare l'esito dell'iniziativa?</b>
Risposta	Fornire un breve elenco di eventi esterni possibili che possono avere un impatto sull'esito dell'intervento (max. 5 fattori)
Metodologia	Analisi qualitativa dei fattori di rischio e del contesto

<b>D 2.c</b>	<b>Qual è la probabilità di accadimento di ciascuno dei fattori di rischio indicati? È possibile costruire il bando in modo da ridurre l'eventuale impatto?</b>
Risposta	Per ciascuno dei fattori indicati, indicare la probabilità di accadimento (secondo la scala: alta, media, bassa) ed individuare, ove possibile, misure di contenimento del rischio che riducano gli effetti negativi sull'intervento
Metodologia	Analisi qualitativa dei fattori di rischio e del contesto
<b>D 2.d</b>	<b>Quali sono i principali problemi sulla base delle informazioni disponibili?</b>
Risposta	Fornire un breve elenco sui principali problemi di contesto che è opportuno prendere in considerazione per meglio definire i criteri di assegnazione delle risorse tramite bando
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un bando finalizzato alla promozione dei punti di ricarica per auto elettriche deve prendere in considerazione il fatto che le auto elettriche si concentrano pressoché esclusivamente nelle grandi città o in zone limitrofe</li> <li>▪ Un bando volto a sostenere percorsi di reinserimento occupazionale deve tenere conto del contesto altamente dinamico e flessibile del mondo del lavoro</li> </ul>

### 3.3 Analisi degli stakeholder

#### Descrizione attività

Strettamente correlata al contesto di riferimento è la corretta individuazione degli *stakeholder*, ossia di tutti quei soggetti che direttamente o indirettamente subiranno delle conseguenze (positive o negative) dalle attività oggetto dell'intervento.

Identificare con precisione gli *stakeholder* del bando è importante per una molteplicità di ragioni. Ad esempio:

- se opportunamente coinvolti, gli stakeholder possono apportare un prezioso contributo nelle attività di diffusione e promozione del bando, consentendo di raggiungere un maggior numero di potenziali beneficiari;
- se tempestivamente ascoltati, gli stakeholder possono contribuire a considerare con maggiore precisione aspetti tecnici complessi o elementi specifici che potrebbero essere altrimenti trascurati;
- cogliere il rischio di eventuali esternalità negative di un intervento regionale può portare a correggerlo o a meglio calibrarlo.

È opportuno che l'individuazione degli stakeholder tenga conto delle categorie utilizzate per la programmazione strategica e il controllo di gestione; a tale proposito si mette a disposizione un *database* che identifica un elenco (non esaustivo) composto da 273 tipologie di *stakeholder* riconducibili a 11 macro-categorie:

- Amministrazione regionale;
- Sistema regionale;
- Amministrazioni centrali ed europee;


- Amministrazioni territoriali e locali;
- Soggetti accreditati e fornitori esterni;
- Sistema produttivo;
- Sistema della conoscenza e della cultura;
- Istituzioni sociali private
- Persone e famiglie;
- Media;
- Altri soggetti aventi sede in Paesi UE ed Extra UE.

La versione aggiornata del database viene resa disponibile nell'ambito del sistema informativo per la programmazione e il controllo di gestione (LAPIS).

Se la rilevanza del bando che si intende definire lo giustifica, è opportuno prevedere dei momenti di interazione diretta con gli *stakeholder*. Tali interazioni possono assumere forme e modalità differenti, da valutare in funzione di esigenze e delle aspettative.

Nel contesto dei bandi è possibile prevedere tre canali privilegiati di coinvolgimento per gli *stakeholder*:

CANALE	VANTAGGI	LIMITI
<b>Questionari online</b>	Possibilità di raggiungere un numero significativo di <i>stakeholder</i> con un investimento relativamente contenuto	Limitato livello di approfondimento e di caratterizzazione dell'informazione, necessità di un campionamento
<b>Focus group</b>	Limitato dispendio di tempo e possibilità di ottenere informazioni approfondite da una pluralità di soggetti, complementari tra loro	Rischio che la presenza di potenziali <i>competitor</i> riduca il livello di spontaneità e di completezza delle risposte
<b>Interviste frontali</b>	Completezza e affidabilità delle informazioni raccolte	Eccessivo dispendio di tempo e rischio di non essere imparziali rispetto a ulteriori portatori di interesse che non sono stati coinvolti nelle interviste

 <b>CHECK LIST</b>	
<b>D 3.a</b>  Risposta Metodologia	<b>Quali sono le categorie di soggetti (persone fisiche e giuridiche), le organizzazioni e/o i gruppi che saranno interessati dall'intervento?</b>  Fornire un elenco il più possibile esaustivo dei possibili stakeholder  Avvalersi del <i>tool excel</i> contenente la mappatura degli stakeholder predisposto dalla DC Controllo di Gestione ed integrarlo mediante una analisi qualitativa del contesto
<b>D 3.b</b>  Risposta	<b>Qual è il livello di interesse di ciascuno <i>stakeholder</i>? Quale la sua rilevanza per il buon esito dell'iniziativa?</b>  Per ciascuno dei soggetti elencati al punto precedente, definire il livello di coinvolgimento ed il tipo di influenza che esercita sul contesto di riferimento (in entrambi i casi utilizzare la scala: alto, medio, basso)

Metodologia	Analisi qualitativa del contesto
<b>D 3.c</b>	<b>Qual è la miglior strategia per relazionarsi con le differenti tipologie di stakeholder?</b>
Risposta	Per ciascuno dei soggetti elencati in precedenza, definire le possibili strategie di coinvolgimento
Metodologia	Analisi qualitativa del contesto e delle relazioni di Regione Lombardia
<b>D 3.d</b>	<b>Quali sono le aspettative degli stakeholder rispetto all'intervento di Regione Lombardia?</b>
Risposta	Descrivere in forma sintetica gli elementi più rilevanti emersi da un eventuale confronto con gli stakeholder
Metodologia	Questionari online, focus group o interviste frontali
<b>D 3.e</b>	<b>Quali misure possono essere adottate per massimizzare le influenze positive e ridurre i potenziali impatti negativi dell'intervento?</b>
Risposta	Descrivere in forma sintetica gli accorgimenti che devono essere presi in considerazione nella fase di pianificazione e progettazione del bando per contenere le esternalità negative e massimizzare gli effetti positivi dell'intervento
Metodologia	Questionari online, focus group o interviste frontali; analisi di contesto

### 3.4 Analisi delle lezioni apprese

#### Descrizione attività

La progettazione di un intervento può spesso contare su un prezioso patrimonio di esperienze pregresse rappresentato:

- da precedenti edizioni o versioni del bando stesso;
- da altre iniziative regionali che mostrano talune analogie relativamente all'oggetto dell'intervento o al target di riferimento;
- da quanto è stato realizzato in altri contesti territoriali, sia in Italia che a livello internazionale.

Dedicare un tempo ragionevole all'approfondimento di alcuni fattori quali, ad esempio, il numero di domande presentate rispetto alla platea dei potenziali beneficiari oppure la congruità della dotazione finanziaria o il tasso di abbandono (progetti ammessi ma non realizzati) può consentire di mutuare gli aspetti positivi e di non ripetere gli eventuali errori dell'intervento precedente.

Per poter effettuare in maniera esaustiva e affidabile questo tipo di analisi è opportuno che ciascuna Direzione per quanto di propria competenza e Regione Lombardia nel suo insieme si dotino progressivamente di una serie di strumenti, quali:

- un efficace sistema di monitoraggio e valutazione dei bandi, in grado di tracciare sia aspetti quantitativi che qualitativi. Un primo, parziale contributo a tale sistema è offerto dalla reportistica sulla *customer satisfaction* dei partecipanti ai bandi regionali;
- tavoli di confronto interdirezionale dedicati alle principali linee di intervento;
- analisi di benchmark relative ad analoghe iniziative condotte da altre regioni o a livello centrale ed internazionale.



## CHECK LIST

<b>D 5.a</b> Risposta Esempio	<b>Il bando proposto è la riedizione di un'iniziativa precedente?</b> Rispondere sì o no ed eventualmente inserire riferimenti all'edizione precedente Offerta formativa IFTS 2016/2017 come riedizione di Offerta formativa IFTS 2015/2016
<b>D 5.b</b> Risposta Metodologia	<b>Sono state realizzate nell'ambito di Regione Lombardia iniziative analoghe o che hanno caratteristiche paragonabili?</b> Rispondere sì o no ed eventualmente inserire riferimenti alle iniziative precedenti Verificare l'insieme delle iniziative regionali che convergono perché volte a sostenere un medesimo target o perché interessano un perimetro sostanzialmente analogo
<b>D 5.c</b> Risposta Metodologia	<b>Sono state realizzate iniziative analoghe in altri territori (es. altre regioni o all'estero) oppure a differenti livelli di governo (es. nazionale)?</b> Rispondere sì o no ed eventualmente fare riferimento alle iniziative più rilevanti o affini Svolgere un'analisi di <i>benchmark</i> partendo dalle informazioni pubbliche relative ai bandi per argomento
<b>D 5.d</b> Risposta Metodologia ed esempi	<b>Quali sono i punti di forza delle iniziative identificate?</b> Elencare i fattori di successo riscontrati in precedenti edizioni del bando Verificare la presenza di <i>best practices</i> (relative ad esempio alla gestione dell'istruttoria, alle attività di rendicontazione, alla previsione di un particolare investimento tecnologico o alle modalità di comunicazione con i potenziali beneficiari) che possono essere replicate per il bando in oggetto
<b>D 5.e</b> Risposta Esempi	<b>Quali sono gli elementi di criticità riscontrabili nelle iniziative identificate?</b> Elencare i principali problemi emersi in precedenti edizioni del bando <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Non si è esaurito il budget a disposizione</li><li>▪ Il budget è terminato troppo rapidamente (fenomeno <i>click day</i>)</li><li>▪ Non sono stati raggiunti i risultati auspicati</li><li>▪ L'iniziativa non ha suscitato una domanda proporzionale alle risorse messe a disposizione</li><li>▪ È risultata eccessivamente complessa la fase di rendicontazione</li><li>▪ Sono stati calcolati male i tempi di implementazione sul sistema informativo</li><li>▪ ...</li></ul>
<b>D 5.f</b> Risposta Metodologia	<b>Alla luce delle lezioni apprese, quali aspetti è opportuno prendere in considerazione per una migliore pianificazione e progettazione del bando?</b> Elencare una sintetica lista di elementi da considerare Valutazione effettuata a partire dall'analisi dei punti di forza e di debolezza sia delle precedenti edizioni del medesimo bando che di eventuali esperienze analoghe condotte in Regione Lombardia o in altri contesti



### 3.5 Prima definizione della platea dei beneficiari

L'attività più complessa e al tempo stesso la più delicata nella fase di ideazione dell'iniziativa è rappresentata dalla corretta definizione della platea dei potenziali beneficiari.

Un'errata quantificazione del target può portare ad un diffuso malcontento (qualora vi acceda solo una minima percentuale degli interessati) o all'inverso ad una situazione di risorse immobilizzate e che non possono essere impiegate in maniera più efficace (qualora si sovrastimi il numero dei potenziali beneficiari).


La definizione della platea di beneficiari è direttamente correlata a variabili di tipo economico quali:

- la dotazione finanziaria;
- l'importo medio che si prevede di concedere a ciascun beneficiario.

Riflettere contestualmente sulle tre variabili aiuta le Direzioni a calibrare il bando in maniera da rendere significativo l'intervento. Inoltre è necessario fare in modo che il costo di partecipazione al bando sia proporzionato rispetto al beneficio atteso (se il contributo medio previsto è modesto, diventa necessario ridurre gli oneri richiesti ai partecipanti o in alternativa restringere i criteri d'accesso al contributo).

Per definire la platea dei potenziali beneficiari è necessario padroneggiare i principali *dataset* pubblici di dettaglio regionale, provinciale o comunale. Ci si riferisce innanzitutto ai dati resi disponibili da Èupolis o da soggetti istituzionali quali Istat o Infocamere, oltre che agli Open Data di Regione Lombardia.

Per un approfondimento su tali strumenti si rimanda al paragrafo 3.6.

 CHECK LIST	
<b>D 4.a</b> Risposta Esempi	<b>Qual è il target dell'intervento?</b> Definire a livello macro le tipologie di beneficiari/destinatari dell'intervento <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Piccole e medie imprese</li><li>▪ Famiglie con figli in età scolare</li><li>▪ Enti locali</li></ul>
<b>D 4.b</b> Risposta Metodologia ed esempi	<b>Quali sono le variabili su cui agire per modulare la platea dei beneficiari?</b> Individuare le categorie che possono essere utilizzate per restringere la platea dei beneficiari a specifici sotto-gruppi del target considerati come prioritari alla luce delle finalità d'intervento Consultazione delle principali banche dati a disposizione del personale di Regione Lombardia per individuare le variabili utili a modulare l'intervento (es. classe dimensionale o settore d'attività per le imprese, classe d'età o sesso per la popolazione residente, ISEE o reddito per le famiglie, numero di abitanti o presenza di aggregazioni per gli enti locali)
<b>D 4.c</b> Risposta	<b>Quali sono le possibili alternative da prendere in considerazione per definire nel dettaglio le caratteristiche dei beneficiari?</b> Ipotizzare una serie di scenari alternativi che saranno esaminati in fase di <i>analisi di sensibilità</i> (definire 2 o più proposte relative al target specifico dell'intervento)

Metodologia	Consultazione delle principali banche dati a disposizione del personale di Regione Lombardia e analisi di contesto
<b>D 4.d</b>	<b>Qual è il dimensionamento che rende significativo l'intervento?</b>
Risposta	Inserire delle prime ipotesi di quantitative relative a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ importo medio per beneficiario</li> <li>▪ dotazione finanziaria del bando</li> </ul>
Metodologia	Stimare l'importo medio che si ritiene di dover mettere a disposizione dei potenziali beneficiari del bando, quindi moltiplicare per il numero atteso di beneficiari (come da D 4.c). Se la dotazione finanziaria del bando non risultasse coerente con le aspettative, intervenire sulle variabili per modulare la platea dei beneficiari o ipotizzare di ricalibrare l'importo medio per beneficiario, prestando ovviamente attenzione a salvaguardare la significatività dell'intervento
<b>D 4.e</b>	<b>Come può essere valutato l'impegno richiesto per partecipare al bando, considerando spese e tempo necessario?</b>
Risposta	Inserire l'intensità dell'effort che si intende richiedere al beneficiario, utilizzando la scala: elevato, medio, ridotto
Metodologia	Alla luce del dimensionamento previsto per l'intervento, valutare la complessità delle procedure richieste ai partecipanti al bando per le attività di sviluppo della proposta progettuale, di raccolta della documentazione e dell'adesione tramite sistema informativo. Si richiede un effort ridotto per interventi dall'importo medio contenuto.

### 3.6 Altri strumenti a supporto della fase di progettazione

#### Banche dati a supporto

**StatLomb di Eupolis** è indubbiamente la principale fonte di informazioni a disposizione del personale di Regione Lombardia. Il portale gestisce dati anagrafici, statistici e geografici consentendo la loro visualizzazione diretta sotto forma di tabelle, grafici e mappe. StatLomb si alimenta in modo automatizzato da Istat ed Eurostat tramite appositi connettori, garantendo pertanto un aggiornamento costante dei contenuti statistici. Contiene inoltre altre banche dati di interesse regionale tra cui particolarmente rilevante è **100% Lombardia**, piattaforma di indicatori statistici multitematici con dettaglio comunale.

All'interno del portale StatLomb è possibile una navigazione per aree (istituzionale, sociale, economica e territoriale). Attraverso un percorso di navigazione per *step* successivi, dalle quattro aree è possibile avere accesso a dati relativi al territorio regionale, provinciale o comunale per:

- 37 tematiche generali (es. agricoltura, ambiente, assistenza e previdenza, commercio, demografia d'impresa, internazionalizzazione, lavoro, legalità e sicurezza, povertà ed esclusione sociale, rifiuti, risorse energetiche, ecc.);
- 227 temi specifici
- 681 indicatori di dettaglio.

A ciascun indicatore è dedicata una tabella con relativi grafici e mappe. La navigazione libera è accessibile dall'indirizzo:

<http://www.sisel.regione.lombardia.it/statlomblight/tema/aree>

La sezione dedicata a 100% Lombardia riporta invece, con dettaglio sia comunale che provinciale o regionale, una lista di 37 indicatori sintetici (relativi ad es. all'attrattività demografica, al benessere economico, alla capacità di creazione di capitale umano, ecc.) afferenti alle seguenti aree tematiche:

- accessibilità, mobilità e pendolarismo;
- benessere economico;
- demografia;
- formazione creatività e talenti;
- ICT e infrastruttura digitale;
- Indicatori di virtuosità comunale;
- Sanità famiglia solidarietà e partecipazione;
- Strutture produttive e mercato del lavoro;
- Territorio e ambiente;
- Turismo e cultura.

100% Lombardia è accessibile dal link:

<http://www.sisel.regione.lombardia.it/statlomblight/tema/100-lombardia>

Naturalmente le Direzioni sono invitate ad approfondire il ricorso agli strumenti statistici anche avvalendosi di altre banche dati pubbliche che forniscono informazioni relative al territorio regionale. Tra queste si possono innanzitutto citare:

- **il datawarehouse dell'Istat** (<http://dati.istat.it/>), che consente di accedere a statistiche relative a 19 aree tematiche (ambiente ed energia; popolazione e famiglie; condizioni economiche delle famiglie e disuguaglianze; salute e sanità; assistenza e previdenza; istruzione e formazione; cultura, comunicazione, tempo libero, uso del tempo; giustizia e sicurezza; opinioni dei cittadini e soddisfazione per la vita; partecipazione sociale; conti nazionali; imprese; agricoltura; industria e costruzioni; servizi; pubbliche amministrazioni e istituzioni private; commercio estero e internazionalizzazione; prezzi; lavoro e retribuzioni).  
All'interno del dataset di interesse è possibile *personalizzare la disposizione degli assi e selezionare le dimensioni* accedendo all'opzione "Personalizza". Si potrà così ottenere un dettaglio relativo ai dati della Lombardia evidenziando le variabili statistiche di interesse (ad es. classe di età, sesso, condizione professionale, ecc.)
- **Movimprese di Infocamere** (<http://www.infocamere.it/movimprese>) è la principale fonte informativa per la demografia d'impresa. Vi si trovano dati trimestrali e annuali su nuove realtà imprenditoriali, imprese cessate e imprese attive suddivisi per comparto di attività economica e natura giuridica. Il dettaglio territoriale disponibile è quello provinciale o regionale.
- gli **Open Data di Regione Lombardia** (<https://www.dati.lombardia.it/>), che espongono un catalogo di 1341 dataset suddivisi tra le 23 categorie che seguono: Agricoltura; Ambiente; Attività Produttive; Commercio; Cultura; Energia; Famiglia; Government; Istruzione; Mobilità e trasporti; Paesaggio; Protezione; Civile; Sanità; Sicurezza; Solidarietà; Sport; Statistica; Territorio; Trasparenza; Tributi; Turismo; Università e ricerca.

Le elaborazioni realizzate a partire dagli *open data* regionali possono rappresentare un prezioso elemento di integrazione dell'analisi per target specifici di bandi regionali.

### Tecnica GOPP

La tecnica GOPP (Goal Oriented Project Planning) è una metodologia di progettazione partecipativa in cui i diversi attori-chiave definiscono in modo condiviso una strategia progettuale attraverso una chiara definizione degli obiettivi all'interno di un quadro logico (*Logical Framework*). L'obiettivo finale della metodologia GOPP è definire uno schema progettuale strutturato e completo. Questo schema si presenta nella forma di una matrice nota come Quadro Logico. Nel Quadro Logico vengono riportati gli elementi fondamentali del progetto (obiettivi specifici e generali, attività, risultati), i fattori contingenti che contribuiscono a raggiungere gli obiettivi e gli indicatori di progetto. Il Quadro Logico è una matrice largamente usata nei progetti patrocinati dalla Commissione Europea, estremamente utile al fine di individuare chiaramente i differenti elementi di un progetto e visualizzarli efficacemente.

Il quadro logico si può adattare a differenti esigenze di progettazione, ma la matrice base prevede una tabella con quattro colonne e quattro righe (simile a quella riportata di seguito) che sintetizza gli elementi chiave del progetto.

	<b>Descrizione</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Fonti di verifica</b>	<b>Condizioni Esogene</b>
<b>Obiettivo generale</b>	Impatto nel lungo termine ed effetto dei diversi interventi progettati	Indici di sviluppo aggregati a livello nazionale/regionale	Statistiche Nazionali e Regionali	
<b>Obiettivo Specifico</b>	Effetto esclusivo dell'intervento in esame	Indici di cambiamento specifici correlati al progetto	Statistiche Regionali e Locali	Condizioni affinché l'impatto specifico del progetto concorra al raggiungimento dell'obiettivo
<b>Risultati</b>	Servizi lasciati a disposizione al termine dell'intervento	Rilevamento diretto dei dati	Rilevamento diretto dati	Condizioni affinché i servizi siano effettivamente goduti dalla comunità
<b>Attività</b>	Modalità di erogazione del servizio	Indici di avanzamento del progetto, confronto tra avanzamento e cronoprogramma	Stati di avanzamento	Condizioni necessarie al completamento dell'attività e al conseguimento dei risultati prefissati

## **4. ANALISI COSTI BENEFICI**

Per orientare la decisione su quale bando realizzare, e come dimensionare il bando una volta scelto, è necessario svolgere due tipi di Analisi Costi Benefici:

- Analisi Costi Benefici di sistema
- Analisi Costi Benefici lato beneficiario

## 4.1 Analisi Costi Benefici di sistema

### Descrizione attività

Serve a verificare che l'impatto complessivo di una misura progettata sia positivo, ovvero che i benefici complessivi per il sistema (il territorio target, la categoria sociale a cui è rivolto, etc.) superino i costi del bando. Serve anche a comparare diverse alternative di bando per lo stesso obiettivo (ad es. confrontare due misure alternative per aumentare l'occupabilità della popolazione di un territorio) per scegliere la più efficace.

### Identificazione dei costi di sistema

I costi di sistema relativi al bando sono di due tipi:

- **Dotazione finanziaria**, che comprende sia la quota di finanziamento regionale sia le risorse messe a disposizione da fonti comunitarie (nei bandi POR FESR/FSE)
- **Costi interni**, ovvero tutti i costi sostenuti da Regione Lombardia, Lombardia Informatica S.p.A, Finlombarda, ecc. ai fini della realizzazione e della gestione del bando.



A seconda della complessità del bando e della possibilità o meno di riutilizzare elementi da bandi precedenti (con/senza riuso) è possibile stimare il costo di ideazione, gestione e implementazione del bando.



I principali parametri che determinano la complessità di un bando sono:

- numerosità delle fonti di finanziamento (es. monofondo vs multifondo)
- oggetto del finanziamento (beneficiario unico vs partenariati, ecc.)
- soggetti coinvolti nel processo di gestione dell'erogazione (solo Regione Lombardia vs coinvolgimento di enti quali Finlombarda, Unioncamere, ecc.)

### Identificazione dei benefici di sistema

Per stimare i benefici di sistema della realizzazione di un bando occorre tenere in considerazione diverse dimensioni:

	<b>Benefici economici</b> I benefici economici possono essere diretti (ad es. nei bandi che prevedono un trasferimento economico al territorio) o indiretti (ad es. bandi che finanziano un investimento che genera dei risparmi di spesa corrente). Sono valorizzati direttamente per il loro importo in €.
	<b>Benefici ambientali</b> I benefici ambientali sono benefici che riguardano aspetti ambientali, come la riduzione dell'inquinamento, o la pulizia delle acque per renderle potabili. Sono valorizzati con i metodi dei prezzi ombra, dei prezzi edonici, della valutazione contingente o del costo di viaggio/preferenza sociale.

	<p><b>Benefici sanitari</b></p> <p>I benefici sanitari sono benefici sulla salute della popolazione, ad es. la diminuzione dell'incidenza di una determinata malattia in seguito ad un investimento in vaccini. Sono valorizzati derivando l'impatto sulla spesa sanitaria</p>
	<p><b>Benefici sociali-culturali</b></p> <p>I benefici sociali-culturali sono benefici derivanti dall'attrattività sociale o culturale di una risorsa/di un territorio. Sono valorizzati attraverso i metodi del costo di viaggio e dei prezzi edonici.</p>

## 4.2 Analisi Costi Benefici lato beneficiario

Una volta verificato l'impatto positivo di un bando e/o scelto il bando migliore fra diverse alternative, l'ACB lato beneficiario serve a dimensionare correttamente gli importi destinati al singolo beneficiario verificando che il beneficio ottenuto (ad es. un finanziamento, o l'impatto di un percorso di formazione) superi i costi che il beneficiario deve sostenere per partecipare al bando (ad es. costi di consulenza per la stesura di un Business Plan, o costi di trasporto e ore di tempo impiegate per seguire un corso).

Per svolgere l'ACB lato beneficiario occorre partire dai costi, ricostruendo il costo di partecipazione al bando del singolo destinatario. Ad esempio, se si tratta di bandi di finanziamento a progetti di impresa, occorre considerare i costi sostenuti dalla singola impresa per redigere il progetto (stima delle ore lavorate, eventuali costi di consulenza etc.) e per compiere le operazioni necessarie a partecipare (costo di reperimento di eventuali certificati, ore necessarie a svolgere le operazioni ecc.).

Una volta ricostruito il costo medio di partecipazione, occorre fissare l'importo minimo del beneficio per il singolo partecipante ad un livello che superi tale costo. Di norma è bene fissare un beneficio medio per il destinatario almeno il 20 - 30% superiore al costo medio di partecipazione per assicurarsi che il bando sia partecipato e la dotazione venga esaurita.

## 4.3 Strumenti a supporto della fase di Analisi Costi Benefici

### Configuratore dei costi

Il configuratore excel predisposto ad uso interno per la definizione del costo di gestione di un bando si compone di due fogli di lavoro:

#### Quadro sinottico

Il foglio di lavoro "Quadro sinottico" mostra i costi medi di gestione di un bando rispetto alla tipologia di appartenenza:

- Bando semplice, medio o complesso
- Nuovo bando (con riuso o senza riuso di moduli informatici) o riedizione

Il *costo medio per tipologia* è il risultato di un'attenta attività di stima supportata da una serie di interviste rivolte ai principali *stakeholder* appartenenti al sistema regionale e prende in considerazione:

- costi interni del personale di Regione Lombardia
- costi connessi al coinvolgimento di altri attori (es. Finlombarda)

- costi di sviluppo e implementazione sul sistema informativo di riferimento

Per guidare la scelta in merito alla complessità del bando, si forniscono di seguito alcuni parametri di valutazione:

- numerosità delle fonti di finanziamento (es. monofondo vs multifondo)
- oggetto del finanziamento (beneficiario unico vs partenariati, ecc.)
- soggetti coinvolti nel processo di gestione dell'erogazione (solo Regione Lombardia vs coinvolgimento di enti quali Finlombarda, Unioncamere, ecc.)

### Stima costi di dettaglio di gestione del bando per la Direzione proponente

Per stimare i costi interni di gestione del bando è stato predisposto un foglio di lavoro strutturato che calcola il costo interno del bando in funzione delle ore/uomo dedicate, relativamente alle seguenti fasi:

- progettazione
- predisposizione e comunicazione del bando
- istruttoria
- rendicontazione

**N.B.** In questo foglio di lavoro sono conteggiati i soli costi interni imputabili direttamente alla direzione proponente, relativamente alle seguenti figure professionali:

- dirigente
- quadro
- funzionario

Il referente regionale, una volta inserita una previsione delle giornate/uomo dedicate alla gestione del bando per ciascuna fase e per ciascuna figura professionale (dirigente, quadro e funzionari), potrà visualizzare a sistema il relativo **costo interno totale**.

### Strumenti di valutazione

Gli strumenti di valutazione forniscono misure per determinare se i benefici superano i costi.

### Valore attuale netto (VAN)

Il VAN si esprime matematicamente come:

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{Bi}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{Ci}{(1+r)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{Bi - Ci}{(1+r)^i}$$

dove  $B_i$  sono i benefici al tempo  $i$ ,  $C_i$  sono i costi al tempo  $i$  e  $r$  è il tasso di attualizzazione scelto (3-6%)

La convenienza economica sociale del progetto è verificata se  $VAN > 0$

### Applicazione Excel

Per una corretta applicazione della formula si consiglia di disporre i dati su quattro colonne separate, che chiameremo A, B, C e D. Nella colonna A verrà riportato il periodo ( $i$ ), nella colonna B verranno inseriti i valori dei benefici conseguiti durante l'anno  $i$  (B) e nella colonna C verranno inseriti i relativi

costi (C). Infine nella colonna D sarà calcolato il flusso come differenza tra il beneficio e il costo della riga.

In un'altra cella dovrà essere riportato il valore del tasso di attualizzazione scelto. A questo punto, per calcolare il VAN sarà sufficiente inserire la formula mostrata in figura (**N.B. Nella formulazione del VAN sono stati indicati i riferimenti delle celle relativi all'esempio presentato**)

	A	B	C	D	E
1	Calcolo del VAN				
2	Periodo	Benefici	Costi	Flusso	
3	1	B1	C1	B1-C1	
4	2	B2	C2	B2-C2	
5	3	B3	C3	B3-C3	
6	4	B4	C4	B4-C4	
7					
8	Tasso di attualizzazione: r				
9	VAN:	=+VAN(C8;D4:D6)+D3			
10					

### Rapporto Costi Benefici (RBC)

Il Rapporto Benefici-Costi si esprime attraverso la seguente formula:

$$RBC = \sum_{i=1}^n \frac{B_i}{(1+r)^i} / \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

dove  $B_i$  sono i benefici al tempo  $i$ ,  $C_i$  sono i costi al tempo  $i$  e  $r$  è il tasso di attualizzazione scelto (3-6%)

La convenienza economica sociale è verificata se  $RBC > 1$

### Applicazione Excel

Per una corretta applicazione della formula si consiglia di disporre i dati su quattro colonne separate, che chiameremo A, B, C. Nella colonna A verrà riportato il periodo ( $i$ ), nella colonna B verranno inseriti i valori dei benefici conseguiti durante l'anno  $i$  (B) e nella colonna C verranno inseriti i relativi costi (C). Infine nella colonna D sarà calcolato il flusso come differenza tra il beneficio e il costo della riga.

In un'altra cella dovrà essere riportato il valore del tasso di attualizzazione scelto. A questo punto, per calcolare il rapporto Benefici Costi sarà sufficiente inserire la formula mostrata in figura (**N.B. nella formulazione del RBC sono stati indicati i riferimenti delle celle relativi all'esempio presentato**)



3	1	B1	C1	B1-C1
4	2	B2	C2	B2-C2
5	3	B3	C3	B3-C3
6	4	B4	C4	B4-C4
7				
8		Tasso di attualizzazione: r		
9	TIR	=+(VAN(C8;B4:B6)+B3)/(VAN(C8;C4:C6)+C3)		
10				
11				

### Tasso interno di rendimento (TIR)

Il TIR è quel valore di «r» tale per cui il VAN=0

$$r' \text{ tale che } \sum_{i=1}^n \frac{Bi}{(1+r')^i} = \sum_{i=1}^n \frac{Ci}{(1+r')^i} \quad \rightarrow \quad \sum_{i=1}^n \frac{Bi}{(1+r')^i} - \sum_{i=1}^n \frac{Ci}{(1+r')^i} = 0$$

La convenienza economica si ha se il valore di r' (trovato risolvendo l'equazione) è maggiore del tasso di sconto "istituzionale": r' > r

Il tasso di sconto istituzionale è di norma fissato fra il 3% e il 6%. Un bando con TIR inferiore al 3% non dovrebbe essere approvato.

### Applicazione Excel

Per una corretta applicazione della formula si consiglia di disporre i dati su quattro colonne separate, che chiameremo A, B, C. Nella colonna A verrà riportato il periodo (i), nella colonna B verranno inseriti i valori dei benefici conseguiti durante l'anno (B) e nella colonna C verranno inseriti i relativi costi (C). Infine nella colonna D sarà calcolato il flusso come differenza tra il beneficio e il costo della riga.

In un'altra cella dovrà essere riportato il valore del tasso di attualizzazione scelto. A questo punto, per calcolare il TIR sarà sufficiente inserire la formula mostrata in figura (**N.B. nella formulazione del TIR sono stati indicati i riferimenti delle celle relativi all'esempio presentato; nella formulazione del TIR.COST non sarà necessario inserire il valore del parametro "ipotesi"**)

	A	B	C	D	E
1	Calcolo del TIR				
2	Periodo	Benefici	Costi	Flusso	
3	1	B1	C1	B1-C1	
4	2	B2	C2	B2-C2	
5	3	B3	C3	B3-C3	
6	4	B4	C4	B4-C4	
7					
8		Tasso di attualizzazione: r			
9	TIR	=+TIR.COST(D3:D6)			
10					

### Payback period (PBP)

Il payback period è l'intervallo di tempo necessario (n.ro anni) perché i benefici cumulati superino i costi cumulati. Nella formulazione più semplice benefici e costi non sono attualizzati.

---

La **convenienza economica si ha se il *payback period* è «abbastanza» breve**. Nel caso di scelta tra più alternative, conviene scegliere quella che presenta un PBP minore.

### Strumenti di valorizzazione

Gli strumenti di valorizzazione alimentano le variabili degli strumenti di valutazione, trasformando in € benefici e costi non economici (ad es. benefici ambientali o culturali).

#### Calcolo dei prezzi ombra

I prezzi ombra sono utilizzati per calcolare i benefici non immediatamente economici.

I prezzi ombra non sono prezzi reali, ma valutano gli impatti che un'attività, progetto, o investimento, ha sulla funzione di benessere misurata come la variazione marginale delle risorse considerate. La valutazione mediante prezzi ombra può riguardare tutte le voci di costo (materie prime, prodotti intermedi, capitale fisico-finanziario-lavoro).

Più semplicemente, sono i costi derivanti da un danno causato a una risorsa (ad es. ambientale) che altrimenti poteva essere pienamente goduta. In pratica possono essere considerati come una perdita di benefici.

Ad esempio, un aumento di inquinanti nell'atmosfera induce vari «danni» quantificabili monetariamente come una maggior spesa sanitaria, una maggior spesa per più frequenti interventi di restauro di monumenti, ecc.

#### Calcolo del costo opportunità

I costi opportunità si basano sull'idea di sostituibilità di un bene (o insieme di beni) rispetto ad un altro, in relazione ad un determinato scopo o viceversa, l'utilizzo dello stesso bene per uno scopo alternativo.

Ad esempio, il costo-opportunità di un corso di formazione per aumentare l'occupabilità di un soggetto è rappresentato dalla differenza fra il beneficio tratto dal corso, e il beneficio tratto dall'impiego della stessa quantità di tempo nella ricerca attiva di un lavoro. Se il tempo necessario ad una certa categoria di soggetti per trovare un lavoro senza il corso è in media di 1 anno, mentre con il corso scende a 6 mesi, il beneficio del corso di formazione vale 6 mesi di stipendio.

#### Prezzo edonico

Il metodo dei prezzi edonici è una tecnica di valutazione indiretta che si basa sulla teoria delle preferenze rilevate attraverso l'analisi dei mercati surrogati.

Le applicazioni più comuni di questo metodo riguardano indagini sul rumore, sulla qualità dell'aria e la sicurezza. Ad esempio, per calcolare il prezzo edonico dell'assenza di inquinamento atmosferico si può guardare la differenza di prezzo delle abitazioni fra zone più e meno inquinate (una volta che si sia tenuto conto di tutti gli altri fattori che possono incidere sul valore finale).

#### Valutazione contingente

Il metodo della valutazione contingente si propone di stimare il valore economico di beni «senza mercato» attraverso un'indagine diretta (generalmente questionari) che rileva le preferenze dei consumatori. Si basa sulla simulazione di un mercato ipotetico o contingente e ha lo scopo di stimare la disponibilità a pagare per ottenere un miglioramento del livello di benessere, ovvero la disponibilità ad accettare per rinunciarvi. Naturalmente i valori ottenuti sono «contingenti», ossia dipendono dal mercato simulato.

### Costo di viaggio

Il metodo del costo di viaggio si basa sulla teoria delle preferenze rivelate.

Il principio fondamentale consiste nell'assumere che il valore attribuito dagli individui ad una risorsa di rilevanza ambientale o culturale (solitamente luoghi di ricreazione come parchi, laghi o siti di interesse culturale) può essere stimato attraverso la rilevazione dei costi sostenuti per godere della medesima.

### Quantificazione dei benefici

La quantificazione dei benefici si basa su ipotesi legate alla natura del bando: a seconda della tipologia di destinatario (cittadini, imprese ecc.) e dell'oggetto di agevolazione (corsi di formazione, attività sportive, progetti di R&S, ecc.) occorre definire il tipo di benefici che si intende quantificare, e assegnare ad essi un valore economico sulla base di studi, ricerche e indagini su ciascun determinato fenomeno. Nella tabella che segue, per ciascuna classe di beneficio, sono indicate alcune quantificazioni utilizzabili nell'analisi; l'elenco dovrà essere aggiornato periodicamente sia per rivedere i valori indicati (ad esempio in seguito alla pubblicazione di nuovi studi sullo stesso argomento) sia per aggiungervi altre quantificazioni riutilizzabili.

### Benefici economici

#### **Benefici da nuova attività economica**

Utilizzabile nei bandi finalizzati alla creazione e al sostegno di nuove imprese, quantifica il beneficio economico derivante dalla nuova attività economica

Logica di calcolo:

Stima numero imprese create attraverso il bando \* fatturato medio delle nuove imprese

Fonte dei dati:

Analisi storica dei risultati dei bandi dell'ultimo triennio finalizzati alla creazione di nuove imprese

Valore del parametro (2017):

Da definire attraverso le attività di analisi

#### **Benefici da occupazione aggiuntiva**

Utilizzabile nei bandi finalizzati alla creazione e al sostegno di nuove imprese, quantifica il beneficio economico derivante dalla creazione di posti di lavoro precedentemente non esistenti

Logica di calcolo:

Costo medio di un disoccupato \* stima numero nuovi occupati

Fonte dei dati:

- Costo medio di un disoccupato: calcolo sulla base del sussidio medio erogato ai disoccupati
- Stima numero nuovi occupati: analisi storica dei risultati dei bandi dell'ultimo triennio finalizzati alla creazione di nuove imprese

Valore del parametro (2017):

- Costo medio di un disoccupato:
- Stima numero nuovi occupati: da definire durante le attività di analisi

#### **Benefici da minore disoccupazione**

Utilizzabile nei bandi finalizzati al sostegno di imprese già esistenti, quantifica il beneficio economico derivante dal mantenimento di posti di lavoro esistenti

Logica di calcolo:

Costo medio di un disoccupato \* numero occupati nelle imprese percettrici del sostegno

Fonte dei dati:

- Costo medio di un disoccupato: calcolo sulla base del sussidio medio erogato ai disoccupati
- Numero occupati: analisi storica dei risultati dei bandi dell'ultimo triennio finalizzati al sostegno di imprese esistenti

Valore del parametro (2017):

Da definire attraverso le attività di analisi

#### **Benefici da creazione di nuovi brevetti**

Utilizzabile nei bandi finalizzati al sostegno delle attività di ricerca e sviluppo, quantifica il beneficio derivante dalla commercializzazione di innovazioni create nell'ambito del bando

Logica di calcolo:

Valore medio di un brevetto \* stima numero brevetti creati attraverso il bando

Fonte dei dati:

- Valore medio di un brevetto: analisi storica dei risultati dei bandi dell'ultimo triennio con l'utilizzo della Griglia di valutazione economico-finanziaria dei brevetti
- Stima numero brevetti creati: analisi storica dei risultati dei bandi dell'ultimo triennio finalizzati al sostegno alla ricerca

Valore del parametro (2017):

Da definire attraverso le attività di analisi

#### **Benefici da incremento delle esportazioni**

Utilizzabile nei bandi finalizzati all'internazionalizzazione delle imprese, quantifica il beneficio derivante dall'aumento delle esportazioni delle imprese coinvolte

Logica di calcolo:

(Stima fatturato estero medio delle imprese dopo l'intervento - Stima fatturato estero medio delle imprese prima dell'intervento) \* stima numero imprese partecipanti al bando

Fonte dei dati:

- Stima fatturato estero medio delle imprese (prima e dopo l'intervento): analisi storica dei risultati dei bandi di internazionalizzazione dell'ultimo triennio
- Stima numero imprese partecipanti: analisi storica dei risultati dei bandi di internazionalizzazione dell'ultimo triennio

Valore del parametro (2017):

Da definire attraverso le attività di analisi

### **Benefici da riqualificazione di imprese**

Utilizzabile nei bandi finalizzati al sostegno di imprese già esistenti, quantifica il beneficio relativo alla continuazione dell'attività di impresa

Logica di calcolo:

(Stima fatturato medio delle imprese dopo l'intervento – Stima fatturato medio delle imprese prima dell'intervento) \* stima numero imprese partecipanti al bando

Fonte dei dati:

- Stima fatturato medio delle imprese (prima e dopo l'intervento): analisi storica dei risultati dei bandi di riqualificazione dell'ultimo triennio
- Stima numero imprese partecipanti: analisi storica dei risultati dei bandi di riqualificazione dell'ultimo triennio

Valore del parametro (2017):

Da definire attraverso le attività di analisi

### **Benefici da minore costo del credito**

Utilizzabile nei bandi finalizzati al finanziamento delle imprese tramite fondi a rotazione o altre forme di credito agevolato.

Logica di calcolo:

Tasso di interesse di mercato – Tasso di interesse applicato dal bando

Fonte dei dati:

- Tasso di interesse di mercato: tasso EURIRS a 5 anni

Valore del parametro (2017):

- EURIRS a 5 anni: 0.16%

### **Riduzione evasione tariffaria**

Utilizzabile nei bandi finalizzati alla riduzione dell'evasione tariffaria (ad es. sui trasporti pubblici)

Logica di calcolo:

Stima evasione tariffaria totale \* stima % riduzione evasione

Fonte dei dati:

- Stima evasione tariffaria totale: sulla base delle statistiche prodotte dall'Ente oggetto dell'intervento (ad es: azienda trasporti pubblici locali)
- Stima % riduzione evasione: analisi storica dei risultati dei bandi finalizzati alla riduzione dell'evasione tariffaria

Valore del parametro (2017):

Da definire attraverso le attività di analisi

## Benefici ambientali

### Benefici da riduzione della CO2

Utilizzabile nei bandi finalizzati alla riduzione della CO2

Logica di calcolo:

Stima riduzione numero di tonnellate di CO2 emesse \* valore economico riduzione di 1t di CO2

Fonte dei dati:

- Stima riduzione numero di tonnellate di CO2 emesse: studi che quantificano l'effetto la riduzione di CO2 (aumento efficienza energetica, sostituzione km percorsi in auto con km percorsi in bicicletta/auto elettrica/trasporto pubblico, etc.)
- Valore economico riduzione di 1t di CO2: studio del 2015 commissionato dal governo USA

Valore del parametro (2017):

- Valore economico riduzione di 1t di CO2: €34 (pari a circa \$36)

## Benefici sanitari

### Benefici da riduzione della spesa sanitaria

Utilizzabile nei bandi finalizzati al miglioramento delle condizioni di salute e benessere (ad es: dote sport, riduzione inquinamento ecc.)

Logica di calcolo:

Stima diretta della riduzione della spesa sanitaria

Fonte dei dati:

- Stima diretta della riduzione della spesa sanitaria: studi specifici

Valore del parametro (2017):

Da definire attraverso le attività di analisi

## Benefici sociali-culturali

### Benefici da aumento del capitale sociale

Utilizzabile nei bandi finalizzati alla promozione di reti sociali, di attività culturali e ricreative (ad es: bandi cultura, dote sport, etc.)

Logica di calcolo:

Stima aumento del capitale sociale in seguito al bando \* effetto su crescita economica

Fonte dei dati:

- Stima aumento del capitale sociale: misurazione diretta in base alle metodologie sviluppate in UK
- Effetto su crescita economica: studio del 2008 sugli effetti del capitale sociale sulla crescita economica

Valore del parametro (2017):

- Stima aumento capitale sociale: da definire attraverso le attività di analisi
- Effetto su crescita economica: +14% del tasso di crescita del PIL regionale per ogni aumento di 1 deviazione standard del capitale sociale

## 5. ESITO

### 5.1 Attività

#### Analisi di sensibilità

L'analisi di sensibilità ha lo scopo di selezionare le variabili «critiche» del modello, cioè quelle le cui variazioni (in più o in meno) rispetto al valore base, influenzano maggiormente il TIR o il VAN, facendo cioè variare questi parametri in modo più significativo.

I criteri da adottare per la scelta delle variabili critiche sono in funzione dello specifico progetto e devono essere valutati accuratamente caso per caso.

Al fine di condurre un'analisi di sensibilità occorre individuare le principali variabili utilizzate per il calcolo degli output e degli input nelle analisi finanziaria ed economica.

Le variabili considerate devono essere significative e indipendenti: non sono da prendere in considerazione variabili che darebbero luogo a distorsioni nei risultati e doppi conteggi (se ad esempio nel modello compare il tasso di disoccupazione giovanile e quello complessivo, quest'ultimo include ovviamente il precedente)

#### Decisione in merito alla realizzazione del bando

Gli elementi quantitativi e qualitativi emersi dall'analisi di costi e benefici e la successiva analisi di sensibilità consentiranno alle DG di valutare l'opportunità di procedere alla realizzazione del bando e di raccogliere gli elementi necessari ad una corretta pianificazione dell'intervento.

#### **È opportuno procedere con la pianificazione e attuazione del bando?**

<b>OPZIONE A</b>	Sì, l'iniziativa è adeguata e il budget è congruo
<b>OPZIONE B</b>	Sarebbe opportuno valutare soluzioni alternative

<i>OPZIONE C</i>	No, i benefici attesi non sono adeguati o significativi
------------------	---

**N.B.** Qualora l'analisi sia funzionale al confronto tra ipotesi di bando alternative, i suoi risultati possono indirizzare la scelta verso la tipologia di procedura più efficace:

<b>Qual è il livello di selettività più idoneo in base all'analisi di costi e benefici del bando?</b>	
<i>PROCEDURA VALUTATIVA</i>	Livello altamente selettivo, in modo da favorire le migliori progettualità
<i>PROCEDURA AUTOMATICA</i>	Non è necessaria un'attività istruttoria tecnico discrezionale; viene verificato il solo possesso dei requisiti



## Appendice I: Interviste condotte

Nel corso del mese di marzo e aprile sono state condotte dieci interviste agli *stakeholder* appartenenti al sistema regionale, che si sono resi disponibili, allo scopo di:

- indagare le attività AS-IS volte alla progettazione del bando (processi e strumenti utilizzati);
- affinare gli strumenti ipotizzati per definire i benefici diretti e indiretti;
- stimare l'effort necessario alla progettazione, redazione e gestione del bando.

Di seguito si riporta il calendario delle interviste condotte.



### Calendario interviste

SOGGETTI COINVOLTI	DATA
Èupolis	22 marzo
Finlombarda	22 marzo
UO Sistemi informativi e ICT	22 marzo
DG Sviluppo economico	23 marzo
DG Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	27 marzo
DG Istruzione Formazione Lavoro	30 marzo
DG Sport e politiche per i giovani	31 marzo
DG Istruzione Formazione Lavoro e Assistenza POR FSE	6 aprile
DG Culture Identità e Autonomie	12 aprile
UO Controllo di gestione	12 aprile

## Appendice II: Affiancamento delle Direzioni e integrazione sulla piattaforma

Per accompagnare le Direzioni all'utilizzo delle modalità per l'analisi costi benefici dei bandi regionali descritte nel presente documento è stata prevista una fase di affiancamento. Tale attività ha lo scopo di far conoscere meglio alle Direzioni la metodologia proposta ed incentivare il suo utilizzo, con l'auspicio che diventi un valido supporto alla decisione di realizzare o meno un bando.

A complemento di questa prima fase sperimentale della metodologia, è stato predisposto un file excel che sarà messo a disposizione delle Direzioni quale supporto operativo alla definizione dei costi di progettazione e gestione dei bandi. Il suddetto file sarà costituito essenzialmente da quattro fogli di lavoro:

- Quadro sinottico: questo foglio consentirà di visualizzare i costi medi di un bando a seconda della sua tipologia (bando semplice/medio/complesso, riedizione o nuovo bando con o senza riuso di moduli informatici), fornendo il dettaglio dei costi relativi al personale, allo sviluppo su piattaforma informatica e ad altri fattori. Questo permetterà alle Direzioni di acquisire una maggiore consapevolezza in merito all'ammontare dei costi sostenuti per l'intero ciclo di vita del bando;
- Stima costi interni: a differenza del precedente, ove sono forniti dei costi medi, con questo foglio le Direzioni potranno stimare con maggior precisione il costo del personale interno dedicato alla gestione di uno specifico bando, sulla base dell'inserimento a sistema del numero di giornate/uomo necessarie per figura professionale (Dirigente, Quadro, Funzionario) in ciascuna delle fasi del ciclo di vita;
- Consultazione Banche dati: il foglio consente di consultare in modo semplice gli indicatori presenti all'interno delle banche dati StatLomb e 100% Lombardia selezionando le aree e i temi di interesse;
- Identificazione degli stakeholder: con questo foglio si intende fornire un supporto nell'identificazione degli *stakeholder* attraverso la selezione delle categorie di interesse.

Inoltre, Lombardia Informatica S.p.A. sta attualmente lavorando allo sviluppo di un modulo *ad hoc* che consenta ai referenti regionali di effettuare l'analisi costi benefici attraverso un approccio strutturato. Resta inteso che è stata prevista una fase di affiancamento ai referenti regionali anche all'utilizzo del modulo della piattaforma in modo tale da sfruttare al massimo i benefici derivanti dalla sua introduzione.

L'immagine riportata di seguito evidenzia quali strumenti dell'analisi costi benefici saranno integrati a sistema a seguito del primo rilascio in piattaforma.

