



Studio per l'implementazione di Unità di Costi standard (UCS) per percorsi individuali di formazione erogati a distanza per competenze digitali, tecnico-professionali e sviluppo delle abilità personali, attraverso l'analisi dei costi di mercato

Sommario

1. Premessa	2
2. Tipologia formativa oggetto di analisi	3
3. Le costanti di processo per la determinazione del costo standard: sintesi	4
4. Fonti di analisi e definizione del campione di analisi e UCS individuata	5

<i>Versione</i>	<i>Data</i>	<i>Motivo/Riferimento</i>
1.0	15/12/2020	Prima versione

1. Premessa

Nel corso del 2020, l'emergenza Covid-19 ha imposto di modificare l'organizzazione dei percorsi formativi in ragione della necessità di garantire la sicurezza di tutto il personale coinvolto nelle iniziative. Questo ha comportato, come noto, la conversione delle attività formative in essere, originariamente progettate in presenza, in modalità a distanza e la programmazione di nuove iniziative prevedendo, come standard, tale modalità.

Fondi Interprofessionali ed Enti locali hanno affrontato il periodo di emergenza adottando sistemi di erogazione della formazione in FAD (Formazione a distanza) e prevedendo i giusti correttivi per poter portare a termine le attività previste.

Previa acquisizione di autorizzazione da parte dell'Autorità Vigilante (ANPAL), il Fondo ha temporaneamente stabilito che *“a partire dal 1° marzo, per tutte le attività per le quali è pervenuta la comunicazione di variazione di modalità in FAD, il costo riconosciuto per ogni ora svolta in Formazione a distanza sincrona è quello dell'UCS indicata in fase di presentazione del Piano, indipendentemente dal fatto che la formazione si svolga a distanza. FONDIR estende la possibilità di sostituire la modalità di somministrazione della formazione in presenza con la FAD sincrona, a parità di UCS e previa comunicazione, fino al termine delle attività formative in corso e per i Piani a valere sugli Avvisi 2020, fermo restando che in nessun caso il Fondo potrà riconoscere un finanziamento superiore a quello accordato”*.

Nello specifico FONDIR, con Circolari 3/2020 e 4/2020 e Linee Guida per la FAD sincrona in periodo di emergenza epidemiologica da Covid-19 ha dato indicazioni sulla possibilità di sostituire la modalità di somministrazione della formazione in presenza con la Formazione a distanza sincrona.

In una fase iniziale, data l'eccezionalità del periodo emergenziale, sono emerse alcune criticità dovute al passaggio dalle attività programmate in presenza alla modalità FAD, quali tracciamento delle attività, identificazione formale degli utenti, quantificazione del monte ore allievi/ore corso, revisione costi. Tali problematiche sono state, tuttavia, da subito ampiamente superate, anche con interventi da parte dell'Autorità Vigilante (ANPAL) e si sono riscontrati sempre più vantaggi nell'utilizzo della FAD: una generale maggiore efficacia della didattica a distanza in determinati casi, riduzione dei costi, riduzione dell'impatto ambientale, ecc.

Poiché la quasi totalità della formazione in corso si è trasformata in formazione a distanza, nasce la necessità di superare il periodo “emergenziale” e definire, per la programmazione 2021 e successive, costi di mercato, ossia standard, applicabili a tutte quelle modalità di formazione one-to-one prima erogate “in presenza” e oggi erogate anche “a distanza”.

Da qui la necessità di acquisire i dati in merito ai prezzi di mercato di iniziative erogate in modalità a distanza sincrona, al fine di verificarne la congruità con i valori di costo attualmente adottati dal Fondo. Tutto ciò partendo da un presupposto fondamentale: al fine di garantire percorsi di qualità per i dirigenti delle aziende iscritte, i requisiti

professionali richiesti ai docenti sono elevati. Negli Avvisi di Fondir, tali requisiti sono oggetto di una specifica ed approfondita valutazione basata sul curriculum, sull'esperienza professionale e sulla verifica, quando previsto come nel caso dei coach, del possesso di una certificazione riconosciuta.

2. Tipologia formativa oggetto di analisi

Durante il periodo di emergenza epidemiologica è stata rilevata la richiesta da parte delle aziende di proseguire le esperienze formative dei dirigenti sulle tematiche relative alle soft skills, alle competenze digitali e a quelle tecnico-professionali anche a distanza. In particolare, l'esigenza è emersa in maniera specifica per i percorsi formativi individuali.

Il Fondo attualmente stabilisce costi standard per le seguenti metodologie formative in presenza:

- Formazione di gruppo/aziendale
- formazione individuale;
- coaching individuale;
- formazione esperienziale.

Fermo restando che la formazione a distanza è una modalità che il Fondo ha previsto per il finanziamento di qualsiasi attività formativa, l'attuale costo standard della FAD sincrona non corrisponde al prezzo di mercato per le tematiche relative alle soft skills erogate in modalità individuale né per le competenze tecnico-professionali, competenze digitali e altre abilità personali. Recentemente infatti, per tali tematiche, strutture formative qualificate stanno proponendo attività in formazione a distanza in sostituzione della formazione in presenza.

Pertanto, è stata avviata un'analisi finalizzata a rilevare il costo standard di **percorsi formativi individuali su tematiche attinenti alle soft skills, alle competenze digitali, alle competenze tecnico-professionali e ad altre abilità personali, erogati a distanza in modalità sincrona.** In particolare, si è ritenuto procedere ad approfondimento per quelle iniziative che si configurano in maniera specifica come:

- **percorsi di coaching one to one;**
- **percorsi individuali di formazione che riguardano le competenze digitali, le competenze tecnico-professionali e altre abilità personali.**

3. Le costanti di processo per la determinazione del costo standard: sintesi

Le costanti di processo individuate nella metodologia di Fondir¹ sono le seguenti:

- **Target:** dirigenti delle imprese private. La formazione dei dirigenti sulle tematiche relative alle soft skills e in parte sulle competenze digitali, tecnico-professionali e altre abilità personali, si caratterizza per una durata breve, mediamente inferiore alle 20 ore con costi sensibilmente più alti rispetto alla formazione “tradizionale”, soprattutto se erogata in modalità coaching. Ciò è dovuto alla modalità di fruizione della formazione (percorsi one-to-one) e all’elevatissimo standard qualitativo dei docenti.
- **Composizione.** La composizione del target fa riferimento alle attività corrispondenti ad aggregati di progetti omogenei, ovvero a cluster di progetti che presentano condizioni analoghe e idonee a essere comparate, eliminando in questo modo gli eccessi e le non conformità. Nel nostro caso si tratta di percorsi individuali su soft skills realizzati “a distanza” che hanno ad oggetto tematiche relative allo “Sviluppo delle abilità personali (Soft skills)” e percorsi che riguardano le competenze digitali, tecnico-professionali e altre abilità personali.
- **Dimensionamento.** Nel definire il dimensionamento sono state considerate le proposte di primarie strutture formative e/o Università e/o Business School. Il costo aggregato proposto è omnicomprensivo e comprende, quindi, i costi relativi al personale impiegato nelle varie attività previste: progettazione, docenza, coordinamento, tutoraggio e attività di segreteria e amministrazione.
- **Limitazioni.** Sono quelle stabilite dai massimali per contributo per dirigente e per piano previsti dai singoli Avvisi del Fondo.
- **Esclusioni:** Sono escluse dall’universo di analisi del costo “standard” dei percorsi formativi individuali su tematiche attinenti alle soft skills erogati a distanza in modalità sincrona:
 - le iniziative che prevedevano l’erogazione di percorsi a distanza con il coinvolgimento di più dirigenti;
 - le attività “a catalogo” on line che presentano una pluralità di tematiche formative, tali da non poterle aggregare per cluster omogenei non coerenti con le tipologie formative “Sviluppo delle abilità personali (Soft skills), competenze digitali, competenze tecnico-professionali e altre abilità personali”;
 - le iniziative che presentano costi che si discostano notevolmente dalla media delle altre iniziative (costi superiori o inferiori al 50% del costo medio).
- **Analisi dei dati storici.** In considerazione della richiesta massiccia di attività di coaching a distanza, a causa del protrarsi del periodo di emergenza epidemiologica e della necessità del Fondo di rispondere nel più breve tempo

¹ cfr Studio per l’implementazione di un modello di finanziamento a costi standard dei percorsi di formazione continua dei dirigenti delle imprese iscritte a FONDIR

possibile alla richiesta, gli interventi presi in considerazione per determinare il costo standard del coaching on line sono quelli presenti:

- nella Bachecca Fondir 2020;
- sul mercato di riferimento, proposti da strutture formative di elevato profilo.
- **Normalizzazione.** Sono state svolte operazioni di “allineamento” e di pulizia dei dati da tutto ciò che non è in linea con le caratteristiche degli interventi che il Fondo finanzia. Al fine di ottenere una banca dati omogenea, sono stati pertanto esclusi dal panel gli interventi formativi presentati ma non valutati idonei dai Comitati di Comparto² perché poco pertinenti o scarsamente efficaci.
- **Classi di riferimento.** Tematiche formative e modalità formative
- **Variabili e strumenti di ponderazione.** L’operazione di individuazione del costo standard avviene tramite variabili delle classi di riferimento che sono state sottoposte a incroci sezionali con altre variabili quali:
 - durata in ore dei percorsi formativi;
 - costo del percorso.
- **Unità di costo standard.** La definizione delle Unità di costo standard (UCS) rappresenta uno dei passaggi chiave delle costanti oggetto di esame. L’UCS su cui si attesta FONDIR per i percorsi di **coaching one to one** e per i **percorsi individuali di formazione che riguardano le competenze digitali, tecnico-professionali e altre abilità personali** raggruppa gli indicatori di costo fisso e di costo variabile a risultato, definiti a valle di un’analisi statistica che identifichi un unico valore secondo il **parametro ora/evento formativo/allievo**.
- **Correttivi e formule di applicazione dell’UCS.** In considerazione dell’andamento dei costi della formazione in questo particolare periodo, il nostro studio FONDIR ha scelto di non rivalutare l’indice FOI.

4. Fonti di analisi, definizione del campione e UCS individuata

L’indagine si è valsa delle seguenti fonti:

- i corsi qualificati nella Bachecca di Fondir, a valere sugli attuali Regolamenti (2020);
- i corsi organizzati da agenzie formative esperte nel coaching e promossi sul web;
- i cataloghi/le offerte di proposte formative acquisite, direttamente su richiesta del Fondo, da alcuni leader di mercato in ambito coaching e in ambito competenze tecnico-professionali, digitali e altre abilità personali;
- i corsi organizzati da Università pubbliche e private, primari Enti di formazione accreditati e Business School.

² I Comitati di Comparto, nell’organizzazione del Fondo, sono gli organi deputati alla valutazione dei piani formativi presentati dalle aziende aderenti, a seguito della quale, se positiva, sono portati all’approvazione del Consiglio di Amministrazione.

4.1 Analisi delle fonti relative alle iniziative di coaching individuale a distanza e UCS

Il coaching, nel contesto della formazione one-to-one, rappresenta, allo stato attuale, una modalità che, anche a distanza, risulta molto richiesta (essendo presente una importante e variegata mole di offerte in questa direzione), ragion per cui è sembrato opportuno verificare la corrispondenza tra i valori di costo rendicontabili presso il Fondo e i prezzi applicati dagli enti sul mercato.

A tale fine, è stata realizzata una indagine di mercato avendo, come premesso, esclusivo riguardo alla formazione one to one, in modalità coaching, erogata in FAD sincrona, rivolta a manager e personale dirigenziale, con l'obiettivo di sviluppare "abilità personali". L'indagine si è valsa delle fonti sopra indicate.

Dopo una disamina del Catalogo Fondir e attività di ricerca on line, integrata anche da contatti telefonici con i soggetti erogatori, le iniziative raccolte sono state 35.

Si è, a questo punto, ritenuto opportuno procedere con una selezione di quelle reputate maggiormente coerenti con gli obiettivi dell'indagine e i suoi parametri e per questo sono state escluse dal *panel* di riferimento:

- le iniziative rivolte ai "quadri", in quanto non completamente coerenti con il target delle iniziative formative finanziate dal Fondo;
- le iniziative proposte dal medesimo attuatore che, a parità di costo orario, presentavano una struttura oraria modulare. Pertanto, rispetto a proposte articolate rispettivamente in 8, 16 e 24 ore sono state inserite solo quelle con un valore intermedio di ore (nell'esempio 16 ore). Questo al fine di evitare che esse andassero a incidere, più delle altre, sulla definizione del costo medio orario.

Nello specifico, quanto alla Bacheca di Fondir, complessivamente nel 2020 risultano presentate diverse iniziative in coaching, da erogare in presenza o altrimenti, in tutto o in parte, a distanza. Le iniziative di coaching rispondenti ai nostri criteri e svolte a **distanza in forma sincrona** sono risultate complessivamente 8, tutte acquisite ai fini della presente indagine.

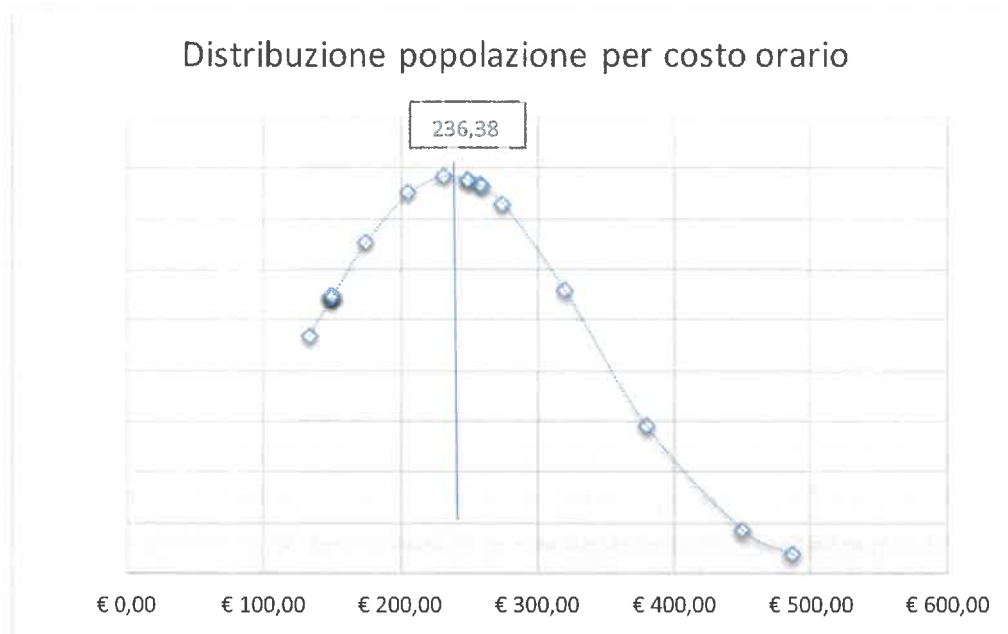
L'informativa sulle iniziative formative apprese attraverso internet (siti web delle agenzie formative erogatrici di tali offerte) e i cataloghi acquisiti via mail a fronte di richiesta diretta (considerato che non tutti gli enti pubblicano su internet le offerte economiche) sono estremamente attuali, in quanto a catalogo per il 2020.

Le iniziative prese in esame, inoltre, riguardano l'Executive Coaching e il Corporate Business Coaching, che corrispondono alla quasi totalità delle proposte presenti sul mercato e che, pertanto, sono maggiormente apprezzate e richieste dal target di partecipanti di riferimento.

Complessivamente, una volta scremate le proposte raccolte come sopra, le iniziative acquisite alla presente indagine sono risultate in numero di 20. Gli enti formativi erogatori di tali iniziative sono 11. Dall'analisi condotta emerge che la durata media di

un percorso è pari a poco più di 12 ore, con una offerta formativa rilevata che oscilla tra una durata minima di 1,5 ore e una massima di 20 ore.

Grafico n. 1: distribuzione della popolazione per costo orario e iniziative di coaching individuale a distanza



Applicando la formula per la determinazione dei costi standard, emerge che le iniziative di coaching analizzate hanno un costo medio di € 236,38/ora/dirigente.

Per arrotondamento **€ 236,30/ora/dirigente.**

4.2 Analisi delle fonti relative a percorsi individuali di formazione a distanza che riguardano le competenze digitali, le competenze tecnico-professionali e le altre abilità personali e UCS

Come già per il coaching, l'analisi delle fonti è iniziata con una disamina delle iniziative presenti nel Catalogo Fondir ed è stata integrata con un'analisi delle proposte presenti sul mercato. È stata quindi svolta un'attività di ricerca presso i soggetti erogatori per analizzare i costi proposti nei loro cataloghi.

Le iniziative inizialmente raccolte sono state 26 proposte da 12 Enti/Istituzioni erogatori.

Due iniziative sono state eliminate dal campione in quanto non in linea con la formazione finanziata dal Fondo e con un importo complessivo superiore al massimale annuo previsto per i dirigenti (per il comparto CTS-ASE) che non avrebbe reso omogeneo

il campione. Altre tre iniziative sono state eliminate in quanto di durata troppo ridotta rispetto alla formazione finanziata dal Fondo. Tre iniziative sono rientrate nel 50% di costo inferiore o superiore alla media del campione individuato.

Sono stati inseriti nell'analisi i percorsi già progettati per essere erogati esclusivamente in FAD e quelli che prevedono l'erogazione in presenza o online. In alcuni casi sono stati riscontrati dei percorsi progettati per la formazione in presenza che a seguito del periodo emergenziale del COVID e successivi sviluppi sono stati riallineati per la modalità di erogazione in FAD.

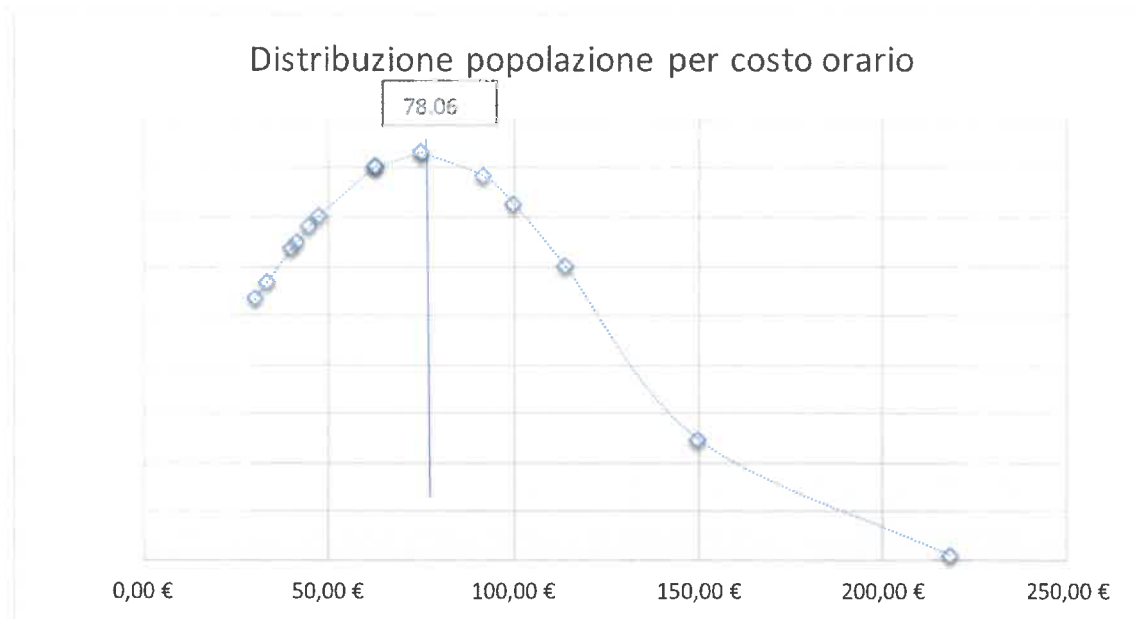
La valutazione è stata condotta attraverso la selezione e l'individuazione delle proposte formative dei principali soggetti in Italia con esperienza di erogazione di percorsi di formazione per le figure professionali di Executive e Dirigenti. L'analisi è stata indirizzata verso i percorsi di Alta Formazione, Master, Seminari e Corsi online. I soggetti erogatori individuati appartengono al settore pubblico (Università, Scuole di Alta Formazione) e al settore privato (Enti di Formazione).

Per i percorsi individuali su competenze digitali, competenze tecnico professionali e altre abilità personali è stata evidenziata dall'analisi di mercato la presenza di un campione molto vasto di percorsi formativi in presenza o blended, ma un campione relativamente ristretto di percorsi progettati interamente per la FAD sincrona. Le iniziative individuate e selezionate prevedono la modalità di erogazione in modalità sincrona. Attualmente però si riscontra che la quasi totalità degli erogatori di percorsi in FAD mette a disposizione del discente una piattaforma di e-learning con la possibilità di utilizzo, durante il periodo di formazione, della modalità asincrona. Tale modalità è di solito impostata per lo studio di documentazione/o bibliografia di interesse e per una fase di realizzazione di test di verifica dell'apprendimento raggiunto. Non sono state incluse nell'analisi le iniziative previste in modalità blended, in quanto non risulta oggettivamente agevole stabilire il costo orario estrapolando esclusivamente la parte in FAD.

Si è dunque proceduto con una selezione di quelle iniziative reputate maggiormente coerenti con le caratteristiche degli Avvisi del Fondo e della formazione finanziata, con attenzione al nostro target di riferimento. Successivamente, sono state selezionate iniziative riguardanti aggiornamento o acquisizione di competenze digitali, competenze tecnico-professionali e altre abilità personali.

Le iniziative entrate a far parte del processo di determinazione del costo standard sono state 16, erogate da 8 Enti Formativi/Istituzioni. Dall'analisi condotta emerge che la durata media di un percorso è pari a poco più di 20 ore, con un'offerta formativa rilevata che oscilla tra una durata minima di 4 ore e una massima di 48 ore.

Grafico n. 2: distribuzione della popolazione per costo orario e percorsi individuali di formazione a distanza che riguardano le competenze digitali, le competenze tecnico-professionali e le altre abilità personali



Da questa valutazione emerge che le iniziative relative a percorsi individuali di formazione a distanza che riguardano le competenze digitali, le competenze tecnico-professionali e altre abilità personali hanno un costo medio di € 78,06/ora/dirigente.

9

Per arrotondamento **€ 78,00/ora/dirigente.**

$$\overline{UCS} = \frac{\sum_{i=0}^n UCS(ora_dir)_i}{n}$$

Tabella n. 1 – UCS per modalità di formazione/tematica

MODALITA' DI FORMAZIONE/TEMATICA	UCS ora/dirigente
Percorsi di coaching one to one	€ 236,30
Percorsi individuali di formazione su competenze digitali, le competenze tecnico-professionali e altre abilità personali	€ 78,00

