



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

<i>VERSIONE</i>	<i>DATA</i>	<i>MOTIVO/RIFERIMENTO</i>
1.0	19/07/2018	Prima emissione

Indice

PREMESSA.....	4
1. LE OPZIONI DI COSTI SEMPLIFICATI NEI FONDI SIE.....	7
1.1. <i>Il quadro normativo comunitario</i>	7
1.2. <i>Alcune coordinate per la determinazione dell'ambito di utilizzo dei costi standard</i>	9
2. BENCHMARKING DELLE METODOLOGIE DI CALCOLO DELLE TABELLE DI COSTI STANDARD UNITARI PER LA FORMAZIONE CONTINUA.....	12
2.1 <i>Benchmarking delle buone pratiche dei costi standard unitari sui POR FSE</i>	12
2.2 <i>Le "linee guida" ANPAL e le opzioni di costi semplificati per i Fondi Interprofessionali</i>	14
2.3 <i>Le costanti di processo per la determinazione del costo standard</i>	15
3. METODOLOGIA E STRUMENTI PER LA MODELLIZZAZIONE DEI COSTI STANDARD DI FONDIR.....	19
3.1 <i>La struttura dei costi di FONDIR</i>	19
3.2 <i>Le costanti di processo applicate al modello di FONDIR</i>	22
3.3 <i>Il quadro metodologico e gli strumenti adottati nello studio di FONDIR.....</i>	29
3.4 <i>L'applicazione dell'UCS per Informatica.....</i>	32
3.6 <i>Unità di rilevazione.....</i>	35
3.7 <i>Procedimento dello sviluppo dell' algoritmo di calcolo delle tabelle UCS</i>	42
4. LE UNITA' DI COSTO STANDARD DI FONDIR.....	49
ALLEGATO 1.....	51
GLOSSARIO DI RIFERIMENTO PER LE ATTIVITÀ FORMATIVE FINANZIATE DA FONDIR	51
ALLEGATO 2 - RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI	57

Indice delle tabelle

<i>Tabella 1 – Evidenza dei modelli di definizione dei costi standard adottati dalle Regioni sui POR FSE in relazione a Operazioni di Formazione Continua</i>	<i>13</i>
<i>Tabella 2 – Prospetto delle macro-voci e voci di dettaglio di composizione del preventivo dei progetti candidati al contributo di Fondir</i>	<i>20</i>
<i>Tabella 3 - “Modalità di accesso al finanziamento” di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte a Fondir</i>	<i>25</i>
<i>Tabella 4 - Schema riepilogativo per individuazione dei costi standard</i>	<i>32</i>
<i>Tabella 5 - Massimali FONDIR per tipologia di Piani su Annualità 2014, 2015, 2016....</i>	<i>37</i>
<i>Tabella 6 – Tabella di presentazione dei progetti individuali analizzati nella base dati FONDIR per tipologia formativa e tematica formativa.</i>	<i>43</i>
<i>Tabella 7 – Tabella di presentazione dei progetti Aziendali analizzati nella base dati FONDIR per tipologia formativa e tematica formativa.</i>	<i>43</i>

Indice delle figure

<i>Figura 1 – Andamento della distribuzione normale della popolazione dei progetti di corsi di lingua individuali</i>	<i>44</i>
<i>Figura 2 – Rappresentazione taglio delle ali con scelta UCS sul valore medio.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 3 – Costo standard per fasce di partecipanti al singolo edizione formativa di un progetto.....</i>	<i>47</i>

PREMESSA

“non un valore di riferimento, ma una formula”

FONDIR, a seguito della *“Analisi delle buone pratiche per l’avvio della semplificazione delle procedure di presentazione, gestione e rendicontazione dei Piani finanziati da FONDIR”* avviata a dicembre 2017 ha individuato, tra le altre opzioni di semplificazione, l’introduzione dei Costi standard per la gestione e rendicontazione dei Piani Formativi. Il Consiglio di Amministrazione del Fondo del 10 aprile 2018 ha approvato i processi di semplificazione individuati, tra cui anche l’introduzione dei costi standard quale modalità di semplificazione della procedura rendicontuale dei Piani formativi finanziati alle imprese.

Le **Unità di Costo Standard (UCS)** nella programmazione strategica del Fondo, ai fini dell’assolvimento della propria *mission*, hanno l’obiettivo di:

- *delineare un quadro di opzioni semplificatorie per l’accesso alla formazione e quindi alla presentazione, gestione e rendicontazione dei Piani Formativi.* Infatti, la rendicontazione a costi reali comporta un aggravio di procedure con sprechi di risorse economiche e risorse umane dedicate per molte ore ad attività amministrative (sia nella fase di preparazione documentale che in quella di controllo). Al contrario, nella logica della trasparenza e della semplificazione, coi i costi standard l’accesso alla formazione potrà essere stimolato tramite la facilità di utilizzo delle procedure di richiesta, di gestione e di rendicontazione delle risorse finanziarie disponibili sugli Avvisi del Fondo;
- *favorire lo sviluppo delle abilità di “progettazione per competenze” all’interno della cornice più ampia e generale di un orientamento volto ad incoraggiare e sostenere la qualità del processo formativo non solo nella fase progettuale (dove si riscontra da tempo una solida qualità) ma anche lungo tutte le fasi realizzative dell’intervento formativo traducendo il processo di apprendimento in una chiave proattiva e relazionale della formazione e non solo economico-finanziaria.* In questo caso il principio di riferimento – come emerso dalle interviste realizzate nella ricerca che ha originato il trend di semplificazione procedurale all’interno del quale si inserisce il percorso di introduzione dei costi standard – è quello di finanziare l’apprendimento e non solo la formazione. La tensione della struttura, in questo caso, si orienta verso la verifica del processo più che delle procedure, attribuendo molta più importanza, rispetto al passato recente, alla qualità complessiva dell’azione formativa e a intendere le connessioni del Piano Formativo con gli andamenti e le strategie aziendali piuttosto che a verificare esclusivamente l’identità dei partecipanti all’azione formativa;
- *sostenere la struttura organizzativa del Fondo nel passaggio dal lavoro per compiti al lavoro per processi.* La riorganizzazione dei processi attraverso le opzioni semplificatorie (costi standard, utilizzo della piattaforma digitale per la consegna dei documenti, ecc.) comporta una modifica all’interno

dell'organizzazione che a sua volta dovrà riposizionare le proprie risorse per agire - e allo stesso tempo proporre e accogliere - quei cambiamenti strutturali all'insegna del *claim* "**guidare la formazione**".

Le opzioni in materia di costi standard di cui intende avvalersi FONDIR sono quelle previste dalle disposizioni comunitarie nell'ambito di sovvenzioni ed assistenza rimborsabile.

Pertanto, di seguito si presenta uno studio metodologico per la determinazione del costo standard da applicarsi, **in via sperimentale**, nell'ambito degli Avvisi 2018 per il finanziamento dei piani formativi individuali, aziendali, settoriali e territoriali.

Le fasi metodologiche in cui si è articolato il presente studio sono state, nell'ordine:

- analisi della letteratura in merito alle opzioni di costi semplificati nei Fondi SIE, in specifico nel FSE;
- analisi di benchmarking delle metodologie già adottate da Regioni per simili tipi di operazioni e di beneficiari¹;
- confronti con altre amministrazioni pubbliche;
- estrapolazione ed analisi statistiche dalla base dati delle iniziative liquidate dal Fondo nel triennio 2014, 2015 e 2016;
- definizione delle UCS e relativi algoritmo di calcolo;
- presentazione dei risultati.

Particolare attenzione è stata prestata alla coerenza tra le scelte di ordine analitico e metodologico le specificità della formazione per i dirigenti.

5

I vantaggi derivanti dell'applicazione delle UCS sono molteplici e fanno a loro volta riferimento a sequenze e attori differenti in tempi diversi del processo produttivo, essi sono individuabili in: *attribuzione di valori, pianificazione, controllo, motivazione, semplificazione amministrativa*².

- ✓ *Attribuzione di valori*: attribuire dei costi certi e definiti sulla base del costo medio dei valori reali precedentemente utilizzati consente di ottimizzare i costi produttivi e ridurre i dispendi ingiustificati. Ciò tuttavia lascia aperte tutte le opportunità/possibilità di "reintegrare il profilo della qualità" con maggiorazioni di costi specifiche e mirate.
- ✓ *Pianificazione*: avere una misura standard consente di agire con la certezza delle risorse disponibili e procedere a individuare le alternative opportune per efficientare la spesa e per redigere un piano preventivo coerente con i costi imputati riconosciuti in fase di rendicontazione.
- ✓ *Controllo*: utilizzare costi standard consente di effettuare un efficace monitoraggio in grado di far emergere gli scarti da sottoporre all'analisi degli

¹ Le analisi sui beneficiari hanno riguardato i destinatari degli interventi di formazione continua che, per le Regioni, sono i dipendenti delle aziende del settore privato. Come verrà detto in altra parte del presente Studio, la formazione di dirigenti ha costi ben più elevati rispetto alla formazione dei dipendenti stante le differenti tematiche e modalità formative.

² L'individuazione delle tipologie o ambiti di vantaggio è delineata da G. Zagardo in "Complessità e semplificazione dei costi standard dell'education", Roma, ANPAL Struttura 3, 2018, pag. 8

scostamenti per individuare lacune di qualità nell'efficienza e agire le azioni correttive corrispondenti.

- ✓ *Motivazione*: i costi standard seguono una traiettoria di aggiornamento in linea con le aspettative di cambiamento e di indicizzazione periodica alle attese di realizzabilità del servizio.
- ✓ *Semplificazione amministrativa*: è la motivazione più importante all'accesso alla formazione da parte delle imprese aderenti al Fondo, concentrate come sono a "fare altro", ma investendo sulle proprie risorse umane in maniera significativa. Essa rappresenta il fattore determinante per chi deve (il Fondo) controllare i costi con l'attenzione alla qualità della formazione del proprio target di riferimento; e di chi (imprese) adotta una leva importante per sostenere le proprie politiche di crescita e innovazione.

Al momento, i modelli di studio e di analisi dei costi standard sono piuttosto differenti. Sia dal punto di vista normativo che metodologico le varie Amministrazioni che hanno adottato, per la propria filiera, i costi standard hanno anche sviluppato saperi e pratiche specifiche. Tuttavia le metodologie e i linguaggi si uniformano man mano che dalla descrizione metodologica si passa all'analisi dei documenti che accompagnano gli atti normativi con cui le Amministrazioni Nazionali e Regionali istituiscono i modelli dei costi standard.

Nelle pagine successive si dà conto ampiamente di quanto appena affermato presentando le Determinazioni di Giunta Regionale (DGR) delle amministrazioni prese a riferimento per le loro buone pratiche e per i dispositivi adottati in materia di finanziamento della formazione continua in ambito FSE.

Il presente documento illustra, pertanto, le fasi metodologiche dello studio per l'implementazione di un modello di finanziamento dei percorsi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte a FONDIR a costi standard nel quadro delle opzioni di semplificazione per la rendicontazione dei costi di cui all'art. 67 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 e all'art. 14 del Regolamento (UE) n. 1304/2013 e i risultati cui si è pervenuti a seguito delle analisi effettuate.

1. LE OPZIONI DI COSTI SEMPLIFICATI NEI FONDI SIE³

1.1. Il quadro normativo comunitario

A partire dalla programmazione 2007-13⁴, il Regolamento del Fondo Sociale Europeo (FSE) consentiva agli Stati membri di *“dichiarare i costi indiretti su base forfettaria del 20% dei costi diretti di un’operazione”*. E’ stata questa una prima introduzione di semplificazione delle procedure amministrative di gestione finanziaria del FSE che ha aperto le porte all’applicazione dei Costi Standard Unitari così come oggi li conosciamo e li applichiamo. Gli Stati membri e la Corte dei Conti europea hanno accolto assai favorevolmente questa sperimentazione procedurale.

Nel 2007 è la stessa Corte Europea, che avendo *“ipotizzato che la maggior parte degli errori riscontrati nella spesa per le azioni strutturali fosse dovuta in parte alla complessità del quadro giuridico e di attuazione”*, raccomandava *“una semplificazione della base di calcolo delle spese ammissibili e un maggior ricorso a pagamenti di somme forfettarie o finanziamenti a tasso fisso invece del rimborso a “spese effettive”*⁵. E nel 2008 la Commissione, tra le altre cose, propone una serie di misure tra cui *“ampliare le possibilità di spesa ammissibile su base forfettaria per tutti i fondi”*.

In questo contesto, il 26 novembre 2008 il Regolamento (CE) n. 396/2009 e il Regolamento (CE) n. 397/2009 modificano, rispettivamente, l’articolo 11 del Regolamento (CE) n. 1081/2006 (FSE) e l’articolo 7 del Regolamento (CE) n. 1080/2006 (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale - FESR) includendo per entrambi i Fondi la possibilità di applicare un tasso fisso per i costi indiretti e tabelle standard di costi unitari e importi forfettari, poiché, questa è la motivazione forte di questo importante passaggio semplificatorio, *“... Dall’esperienza degli Stati membri è emerso che una gran parte dei documenti giustificativi verificati dai controllori e dai revisori è necessaria per giustificare una parte esigua della spesa. Ciò significa che gran parte delle risorse umane e di sforzi amministrativi impiegati nella gestione dei fondi strutturali è assorbita dall’accumulo e dalla verifica dei documenti, piuttosto che dagli sforzi per raggiungere gli obiettivi politici. Si prevede che l’applicazione delle disposizioni in merito ai costi semplificati nel quadro del FESR e del FSE diminuiranno l’onere amministrativo imposto ai beneficiari e agli organismi di gestione e contribuiranno ad un uso più efficace e più corretto dei fondi”*⁶

Secondo il documento della Commissione Europea richiamato in nota i costi standard comportano *“approssimazione dei costi basate su medie, indagini di dati temporali o su prezzi di mercato”* e in quanto tale si riconosce (per lo meno in prima battuta, fintantoché la serie storica non si sia consolidata al punto da poter rappresentare una

³ Fondi Strutturali di Investimento Europei

⁴ Art. 11, paragrafo 3, lettera b), del regolamento (CE) n. 1081/2006

⁵ GUCE – C286, Volume 51 del 10 11 2008 “Corte dei Conti – Relazione annuale della Corte dei conti sull’esecuzione del bilancio per l’esercizio finanziario 2007, corredata delle risposte istituzionali, capitolo 2, paragrafo 42.

⁶ COCOF 09/0025/04-IT, versione definitiva del 28/01/2010, pag 3

base solida di dati) ad essi la possibilità di essere sovra- o sotto-determinati rispetto al valore dell'azione finanziata⁷.

Quindi, un punto fondamentale nella preferenza dei costi standard unitari alle rendicontazioni a costi reali è rappresentato dalla semplificazione amministrativa che comporterebbe (come abbiamo visto, per dichiarazione dei documenti della Commissione e della Corte dei Conti Europea) margini di errore nel processo rendicontuale dei Fondi Strutturali decisamente più ridotti. Ovvero, il fatto di delineare precedentemente un costo standard o fisso renderebbe più agevole il processo – a scalare – delle rendicontazioni da parte delle Autorità di Gestione fino alle autorità di controllo dello Stato membro e della stessa Commissione.

Ma c'è un altro aspetto importante evidenziato nel documento in questione ed è rappresentato da un punto che cambia radicalmente la prospettiva gestionale-operativa, ovvero la necessità di *“concentrarsi più sugli output che non sugli input e sui costi dei progetti”*⁸.

La Commissione, tramite i Regolamenti, si fa carico di una semplificazione amministrativa che non comporta solo la limitazione del margine di errore contabile che a cascata rischierebbe di produrre squilibri notevoli sulle somme circolanti, ma ancora più autorevolmente produce una svolta nella pratica gestionale dei Fondi Strutturali spostando l'asse di attenzione dall'input (piano contabile) all'output cioè al processo. Ciò contribuisce a raggiungere l'obiettivo principale politico, ossia quello di *“garantire un'agevole attuazione delle politiche (europee) nel continuo rispetto degli interessi dei beneficiari”*.

La costruzione di questo nuovo sistema semplificato di costi ammissibili è sperimentata per la prima volta durante il settennio della programmazione 2007-2013 e, successivamente viene messa a regime. Tant'è che nella programmazione 2014-2020 la logica e le opzioni semplificatorie in materia di costi coinvolgono e sono estese a tutti i Fondi strutturali e di investimento europei.

In specifico, le opzioni semplificate in materia di costi dell'attuale programmazione dei Fondi SIE sono regolate dagli articoli 67 e 68 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 (Regolamento recante disposizioni comuni sui Fondi, RDC), dall'articolo 14, paragrafi 2, 3 e 4 del Regolamento (UE) n. 1304/2013 (Regolamento FSE) e dall'articolo 19 del Regolamento (UE) n. 1299/2013 (Cooperazione territoriale europea).

La *“Guida alle opzioni semplificate in materia di costi (OSC) – Finanziamento a tasso forfettario, tabelle standard di costi unitari, importi forfettari (ai sensi degli articoli 67 e 68 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, dell'articolo 14, paragrafi da 2 a 4, del Regolamento (UE) n. 1304/2013 e dell'articolo 19 del Regolamento (UE) n. 1299/2013)”* (EGESIF 14-0017) edita a settembre 2014, chiarisce dal punto di vista operativo gli aspetti esecutivi per la scelta, la definizione della metodologia e per l'applicazione delle diverse opzioni semplificate.

⁷ COCOF 09/0025/04-IT, op. cit., pag 3

⁸ COCOF 09/0025/04-IT, op. cit., pag 4

1.2. Alcune coordinate per la determinazione dell'ambito di utilizzo dei costi standard

Un'ideale tabella standard di costi unitari dovrebbe avere la qualità di una chiara e diretta correlazione con l'operazione, quantità facili da giustificare, equilibrio economico per l'operazione e il beneficiario, riduzione del rischio di scrematura dei partecipanti⁹.

Infatti, l'avvertenza specifica per un'autorità di gestione che decida di usare tabelle di costi standard unitari è che deve fare particolare attenzione alla "*correlazione tra le quantità realizzate e i pagamenti*". Al calare delle quantità, calano anche i costi ammissibili, indipendentemente dal costo reale dell'operazione. Ed è anche opportuno applicare le semplificazioni previste dalla regolamentazione comunitaria ad iniziative formative che presentano elevati caratteri di standardizzazione con riferimento alle durate, alle tipologie di utenza, all'articolazione tra modalità formative.

Per le opzioni semplificate in materia di costi è importante assicurare un'adeguata valutazione ex-ante e documentare il metodo, poiché ex-post viene effettuato unicamente il controllo dei risultati ottenuti. E' per questo che per la Commissione ha ritenuto di indicare alcuni principi inderogabili a cui riferirsi per l'utilizzo delle tabelle di costi standard, in specifico i principi di:

- ✓ *Giustizia*: il metodo di calcolo delle tabelle di costi standard deve essere ragionevole, ovvero basato su fatti reali, e non deve essere estremo o eccessivo.
- ✓ *Equità*: il metodo di calcolo non deve favorire alcuni beneficiari o alcune operazioni rispetto ad altre.
- ✓ *Verificabilità*: la determinazione delle tabelle di costi standard si deve basare su prove documentarie e verificabili ovvero su documenti probatori, che possono essere verificati conformemente al principio di "sana gestione finanziaria".

E' possibile utilizzare vari metodi per fissare le tabelle di costi standard unitari a priori, il metodo più comune è quello di analizzare i dati temporali disponibili.

Di seguito, in maniera schematica, vengono elencati alcuni punti di attenzione che debbono far parte delle condizioni da soddisfare per l'adozione delle tabelle dei costi standard:

- *predefinito a priori*: comunicare le condizioni di semplificazione in materia di costi a priori nell'Avviso/invito a presentare proposte, specificando chiaramente l'ambito delle opzioni semplificate in materia di costi da applicare (a quali progetti possono essere riferiti). Tali tabelle non dovranno essere modificate in corso d'opera;
- *ambiti di applicazione*: i costi standard non sono applicabili ai progetti soggetti ad appalti pubblici;

⁹ EGESIF - 14/0017, Guida alle opzioni semplificate in materia di costi (OSC) – Fondi SIE, sett 2014, pag. 35

- *gradualità*: l'autorità di controllo può definire se i costi standard siano applicabili a tutte le parti dell'operazione o ad una parte specifica;
- *individuazione di unità minima di analisi*: occorre definire l'unità di riferimento a cui applicare i costi standard al livello più basso possibile;
- *costi indiretti*: occorre dichiarare i costi (indiretti) su base forfettaria poiché essi vanno previsti nella fase di programmazione delle azioni;
- *costi diretti*: la semplificazione non deve inflazionare artificialmente i costi diretti né gonfiare i costi indiretti;
- *misurabilità*: le tabelle standard di costi unitari si applicano in genere a quantità facilmente identificabili, ad es.: ore di formazione, giornate di formazione, certificati ottenuti, moduli di formazione completati, ore di consulenza prestate, pernottamenti in alberghi o pasti;
- *operazionalizzazione*: le tabelle di costi standard unitari possono essere basate sul processo (ore/giornate formazione ...) oppure sul risultato (certificati ottenuti). Inoltre si possono prevedere tabelle di costi unitari diverse applicabili ad attività di vario genere (es.: formazione teorica, formazione pratica, monitoraggio, affiancamento ...) ¹⁰;

In considerazione del fatto che il finanziamento è basato sul processo, acquisisce notevole importanza l'esigenza di monitorare e verificare il processo attraverso *“schede accurate e dettagliate sulle attività di formazione e di certificazione della presenza effettiva dei partecipanti/formatori”*¹¹.

Per quanto riguarda quest'ultima raccomandazione, dal momento che i pagamenti sono calcolati in base alle quantità accertate in fase finale, le quantità dichiarate dovranno essere certificate dal beneficiario, giustificate e archiviate in vista di ulteriori audit. Quindi per attestare che le *“attività o i risultati dichiarati sono stati realmente realizzati l'audit si sposterà dalla predominanza delle verifiche finanziarie (giustificazione dei costi effettivi) verso gli aspetti tecnici e fisici delle operazioni con una particolare importanza ai controlli sul posto”*¹².

Dal punto di vista dell'audit e del controllo le disposizioni per le opzioni semplificate in materia di costi denotano uno scostamento dal principio dei costi reali. Le tabelle a costi standard unitari comportano un'**approssimazione ex-ante** dei costi basate su medie e su indagini di dati storici o prezzi di mercato. Gli incaricati delle verifiche gestionali e revisori contabili dovranno concentrarsi maggiormente sugli output piuttosto che sugli input e sui costi di progetto¹³.

Un ulteriore punto di attenzione per l'impostazione del sistema rendicontuale basato sulle tabelle di costi standard unitari è relativo alla *definizione puntuale del raggiungimento degli obiettivi quantitativi e la predefinizione delle eventuali eccezioni*. Il sistema di gestione dovrà essere in grado, infatti, di operare la differenza tra i casi in cui gli obiettivi quantitativi non sono stati raggiunti a causa di fattori esterni

¹⁰ COCOF 09/0025/04-IT, op. cit., pag 13

¹¹ COCOF 09/0025/04-IT, op. cit., pag 15

¹² COCOF 09/0025/04-IT, op. cit., pag 14

¹³ EGESIF – 14/0017, op. cit., pag. 31

indipendenti dal beneficiario oppure a causa del beneficiario stesso. Se il sistema prevede che il pagamento sia effettuato in base al parametro “ora/partecipante”, il pagamento non potrà essere ridotto a motivo di **assenze giustificate** dei partecipanti, l’esempio tipico è il caso della malattia.

Il sistema dovrà specificare quindi il numero massimo di assenze autorizzate, il numero minimo di ore di formazione da motivare per persona per restare *ammissibile* all’operazione, il tipo di modello di formazione (partecipazione obbligatoria fin dall’inizio alla formazione, sostituzione dei partecipanti che abbandonano il corso, ecc.). Occorre chiaramente definire tali “eccezioni” *preventivamente* alla decisione di contributo o in un atto con un effetto legale equivalente e fissarlo per tutte le operazioni analoghe.¹⁴

Una delle principali differenze con le operazioni basate sui “costi effettivi” consiste nel fatto che non si fa riferimento ad alcun documento giustificativo finanziario individuale delle spese, quando queste sono calcolate in base all’applicazione di tabelle di costi standard unitari. Pertanto, le verifiche dei revisori richiederanno documenti giustificativi (registri, fogli firme presenze, ecc.) per comprovare che le azioni dichiarate sono state in effetti realizzate. Al pari delle tabelle standard di costi unitari, l’interesse delle verifiche si sposterà (ad esempio, per le operazioni formative) dalla predominanza dei giustificativi finanziari (giustificazione dei costi effettivi) verso gli aspetti tecnici e fisici delle operazioni.

Quindi, particolare importanza dovrà essere rivolta, nel caso della formazione, ai controlli sul posto, ovvero alle fasi ispettive in itinere, per quanto concerne lo sviluppo qualitativo dell’azione formativa, le tecniche di apprendimento, le modalità partecipative, la programmazione strategica della formazione, ecc. Fasi ispettive ex-post, per ciò che riguarda la contabilità delle ore di presenza dei dirigenti in formazione, i registri, le relazioni di fine percorso da parte del coordinatore, ecc.

¹⁴ COCOF 09/0025/04-IT, op. cit., pag 15

2. BENCHMARKING DELLE METODOLOGIE DI CALCOLO DELLE TABELLE DI COSTI STANDARD UNITARI PER LA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Benchmarking delle buone pratiche dei costi standard unitari sui POR FSE¹⁵

Per quanto concerne il metodo di calcolo delle tabelle di costo standard, e più in generale il modello di adozione delle opzioni di costi semplificati, la *“Guida alle tabelle standard di costi unitari e agli importi forfettari adottati in conformità dell’articolo 14, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 1304/2013 – FSE”* edita nel 2015, espone chiaramente la posizione della Commissione in materia di audit delle opzioni di costi semplificati specificando che oggetto delle verifiche della Commissione non sarà il metodo di calcolo delle tabelle di costi standard - posto che siano state costruite rispettando i principi di: i) essere state definite a-priori, ii) siano eque, iii) giuste iv) verificabili - ma la loro applicazione: *“ gli audit finanziari sono volti pertanto esclusivamente a verificare se sono rispettate le condizioni per il rimborso da parte della Commissione sulla base di tabelle standard di costi unitari e tassi forfettari (...) gli Stati membri possano applicare le proprie prassi contabili a sostegno delle operazioni e che queste ultime non sono soggette ad audit”*¹⁶, e a pagina 7 dello stesso documento si chiarisce inopinatamente che un’opzione semplificata in materia di costi (in merito all’articolo 14, paragrafo 1 del Regolamento FSE) *“non è un valore di riferimento ma una formula”*.

12

Inoltre lo stesso documento attingendo ad una deroga contenuta nell’applicazione dell’art. 14, paragrafo 1, piuttosto che facendo riferimento agli articoli 67 e 68 del RDC presenta una modalità di calcolo più favorevole per quanto riguarda i costi standard del personale (denominatore 1643, ore annuali di lavoro, piuttosto che 1720) calcolati per le iniziative di ricerca.

Nell’attuale programmazione (2014-2020) **ogni Regione** per gestire il proprio POR FSE **ha portato** a regime la definizione di modelli di calcolo e le modalità di rimborso con tabelle di costi standard. Nella tabella che segue sono evidenziati i modelli di definizione dei costi standard adottati da alcune Regioni sui POR FSE in relazione a Operazioni di Formazione Continua.

¹⁵ Programmi Operativi Regionali di Fondo Sociale Europeo

¹⁶ - *Guida alle tabelle standard di costi unitari e agli importi forfettari adottati in conformità dell’articolo 14, paragrafo 1, del regolamento (UE) 1304/2013 – FSE*, pag 6

Tabella 1 – Evidenza dei modelli di definizione dei costi standard adottati dalle Regioni sui POR FSE in relazione a Operazioni di Formazione Continua

<i>Regione</i>	<i>Base normativa</i>	<i>POR FSE di riferimento</i>	<i>Unità di riferimento</i>	<i>Base Dati</i>	<i>Metodologia</i>
Basilicata	DGR n. 237 del 02 03 2012	2007-2013	Progetto	225	Parametro Ora corso/allievo
Campania	fonte: burc.regione.campania.it	2000-2006 / 2007- 2013	Progetto	145	Parametro Ora/corso + ora/allievo
Emilia Romagna	DGR 1119/2010 DGR 1568/2011	2007-2013	Progetto	3490	Parametro Ora/corso + ora/allievo
Friuli Venezia Giulia	Decreto n 876/LAVFORU del 21/02/2018	2007-2013 / 2014- 2020	Operazione	378	Parametro Ora corso/allievo
Lazio	DD G07944 del 30 05 2014	2007-2013	Progetto	347	Parametro Ora corso/allievo per classi di ampiezza
Lombardia	DGR 1355 del 19 02 2013	(progetti quadro L. 236/93 – 2009)	Progetto	52	Parametro Ora/corso/allievo
Puglia	DGR 936 del 06 07 2016	2007-2013 / 2014- 2020 Avviso 4/13 Avviso 2/14	Piano formativo az.le	121	Parametro Ora corso/allievo
Toscana	DGR 240 del 11 04 2011	2000-2006 / 2007- 2013	Progetto	3444	Parametro Ora/corso + Ora/allievo
Umbria	DGR 1326 del 07 11 2011	2007-2013	Operazione	533 (formazione continua: 86)	Parametro Ora/corso + ora/allievo

2.2 Le “linee guida” ANPAL e le opzioni di costi semplificati per i Fondi Interprofessionali

L’ANPAL, l’Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro, nelle *“Linee Guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all’articolo 118 della L. 23 dicembre 2000 n. 388”* licenziate definitivamente il 10 aprile 2018, facendosi carico dei principi di economicità e semplificazione auspicati nelle procedure di concessione dei contributi per finanziare i piani formativi di competenza dei fondi interprofessionali, indica tra le alternative possibili la forma della *“rendicontazione sulla base di tabelle standard di costi unitari”*¹⁷.

Le indicazioni fornite ai Fondi lasciano aperta l’opzione facoltativa di adozione e considerano solamente alcune modalità operative necessarie. I costi standard, propone ANPAL, si attuano:

- su base volontaria, infatti le Linee Guida indicano che *“Il sistema a Costi Standard potrà essere utilizzato...”* da parte dei Fondi, non è espressa alcuna prescrizione essendo presente l’alternativa della *“rendicontazione a costi reali”*;
- in relazione ad un benchmark, ovvero, si dice, l’adozione potrà avvenire *“(…) facendo ricorso ai modelli vigenti dettati dalla normativa nazionale e comunitaria.”*, quindi prendendo a riferimento, ad esempio, il lavoro di analisi, studio e sistematizzazione svolti dalle Regioni in relazione ai Fondi Strutturali e di Investimento Europei nella scorsa e nell’attuale programmazione;
- avendo predefinito il piano tabellare dei costi standard: *“(…) Utilizzando i costi standard unitari, tutti o parte dei costi ammissibili di un’operazione sono calcolati sulla base di attività, input, output, o risultati quantificati, moltiplicati usando tabelle standard di costi unitari predeterminate”*;
- in riferimento all’unità progettuale o soltanto a parti di esso: *“(…) Questa possibilità può essere usata per qualsiasi tipo di progetto o parte di progetto quando è possibile definire chiaramente le quantità legate ad un’attività e le tabelle standard di costi unitari.”*

Quindi, come può ben evidenziarsi dall’analisi testuale, ANPAL, nell’ambito della costruzione del quadro normativo e operativo che consenta ai Fondi di operare in trasparenza tramite *“gli elementi minimi circa le modalità e i criteri di gestione delle risorse (loro) assegnate ...”*¹⁸ ha legittimato l’utilizzo alternativo dei costi standard per la rendicontazione dei Piani Formativi aziendali, individuali, territoriali e settoriali, con chiare modalità di utilizzo.

¹⁷ ANPAL, *“Linee Guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all’articolo 118 della L. 23 dicembre 2000 n. 388”*, pag 8.

¹⁸ Ibidem, pag. 3

2.3 Le costanti di processo per la determinazione del costo standard

Nello studio di ANPAL viene svolta una lettura dei principali modelli operanti¹⁹ in tema di costi standard sono decodificate alcune **costanti di processo** che offrono una chiave di lettura molto utile e pratica che è stata utilizzata per la strutturazione della metodologia dei costi standard da parte di FONDIR.

A seguire si propone una descrizione sintetica di ogni costante. Nel successivo paragrafo verranno presentate le medesime costanti di processo applicate alla fattispecie del Fondo.

Le costanti di processo individuate dallo studio ANPAL sono:

- *target;*
- *composizione;*
- *dimensionamento;*
- *limitazioni;*
- *analisi dei dati storici;*
- *normalizzazione;*
- *classi di riferimento;*
- *variabili e strumenti di ponderazione;*
- *unità di costo standard;*
- *correttivi e formule di applicazione delle UCS.*

a) Target

Il primo passo per definire il modello di costruzione dei costi standard è quello di individuare i beneficiari degli interventi formativi, ossia l’*“universo di riferimento”* e le attività di interesse che sono la base per la formulazione dei costi standard: un target che si potrebbe definire per *“composizione”* e *“dimensionamento”*.

b) 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, le non conformità, ciò che non riferisce a condizioni operative correnti. In questo senso il riferimento alla fonte di finanziamento è ininfluenza poiché non costituisce elemento di differenziazione rispetto alla considerazione di corsi omologhi per target.

¹⁹ Zagardo G., *Complessità e semplificazione nei costi standard dell’education*, Roma, ANPAL Struttura 3, 2018

Ad esempio, il sistema di monitoraggio di ANPAL, denominato **Nexus**, raccoglie i dati, organizzati per tematiche e modalità formative, dei progetti finanziati dai Fondi Interprofessionali e pertanto costituisce un'ottima base di classificazione universale e condivisa rispetto al sistema degli attori e delle pratiche dei Fondi Interprofessionali.

c) Dimensionamento

Questa costante di processo fa riferimento alle caratteristiche specifiche da tenere in considerazione per delimitare l'attività formativa di riferimento del target in termini di massimali in relazione ai costi, ai partecipanti, alle ore di formazione, ecc.

d) Limitazioni

Connessa alla costante del dimensionamento c'è quella delle limitazioni: esse possono derivare da norme e pratiche consolidate nonché regolamenti di autodeterminazione come nel caso dei Regolamenti che presidiano l'operatività di Fondir.

e) Esclusioni

Dalla base dati che deve risultare omogenea, affinché non si presentino opzioni di squilibrio, occorre escludere ed estromettere quei costi e quei progetti che fanno riferimento a servizi specifici non oggetto di finanziamento o perché soggetti ad altri finanziamenti pubblici.

f) Analisi dei dati storici

Un'altra costante di processo risulta essere appunto l'analisi dei dati storici su cui basare lo studio dei costi dei progetti consuntivati e da cui ricavare – in relazione ad un periodo di tempo significativo – indicazioni utili e acquisire indicatori fisici che consentano di operazionalizzare i dati in funzione della costruzione delle tabelle dei costi standard. Di solito, la pratica ha evidenziato che la base dati osservata fa riferimento ad un periodo storico consistente in modo da poter raccogliere, implicitamente, le oscillazioni dovute a eventi e modifiche operative. Tendenzialmente il periodo storico di osservazione della base dati fa riferimento ad un triennio.

g) Normalizzazione

La costante di normalizzazione fa riferimento a quelle operazioni di “allineamento” dei dati, di pulizia dei dati da tutto ciò che non è in linea con la massa dei dati e soprattutto con la base dati omogenea e coerente con l’obiettivo dei costi da raggiungere.

Ad esempio nella banca dati di Fondir l’operazione di “normalizzazione” potrà fare riferimento ad una prima distinzione fra progetti individuali, aziendali e territoriali e settoriali, al fine di addivenire ad una banca dati omogenea di dati.

h) Classi di riferimento

La costante delle classi di riferimento si riferisce all’operazione relativa alla costruzione dei costi standard tramite informazioni acquisite da indagine di mercato, interviste o, come nel nostro caso e come indicano i diversi documenti della Commissione, dall’interrogazione delle banche dati storiche, per individuare le sole variabili utili alla definizione delle Unità di Costi Standard (UCS).

i) Variabili e strumenti di ponderazione

L’operazione di individuazione dei costi standard avviene tramite estrazione di variabili (caratteri) dalle classi di riferimento. Le variabili sono sottoposte a ponderazione attraverso un operatore statistico che genera un piano di equilibrio tra i diversi indicatori di costo: fisso “di processo” e variabile “a risultato”. La scelta tra l’utilizzo dell’uno o dell’altro indicatore ed eventualmente il livello di equilibrio da assegnare a questi due pesi è una decisione meramente di opportunità e di equilibrio che tiene conto anche della platea di riferimento dell’autorità di esecuzione.

j) UCS

Naturalmente le Unità di Costo Standard (UCS) rappresentano uno dei passaggi chiave delle costanti oggetto di esame.

Le UCS raffigurano gli indicatori di costo fisso e/o di costo variabile a risultato, stabiliti mediante gli operatori statistici di ponderazione. E come è stato precedentemente accennato vuole giungere a definire sia UCS di forma (tematica formativa), che UCS di processo (modalità formative) che UCS di scala (individuale e di aula/gruppo).

k) Correttivi

Solitamente le UCS (che siano di processo e/o di risultato) sono rappresentate da valori di costi ottenuti tramite l’applicazione di algoritmi operazionali che riflettono i costi, le ore di formazione erogate e il numero di allievi che hanno partecipato ad

una data iniziativa formativa. E poiché come è stato detto si fa riferimento ai costi ammessi e liquidati in periodi precedenti è possibile agire un'operazione di rivalutazione dei costi, ad esempio, sulla base degli Indici FOI²⁰ dell'ISTAT.

In sostanza ai parametri che esprimono le UCS si possono applicare dei correttivi in positivo e/o in negativo. In positivo abbiamo già visto che si tratta di una rivalutazione del costo di finanziamento sulla base dei coefficienti di rivalutazione ISTAT e in particolare dell'indice FOI. In negativo solitamente si fa riferimento ad una stima di ribasso del costo ritenuta sulla base del diminuito impegno amministrativo per la gestione dell'operazione.

I) Applicazione delle UCS

Nel processo di determinazione (fase 1) e adozione (fase 2) dei costi standard da parte dell'autorità vengono identificati due livelli che, insieme, portano a stabilire il valore della spesa finale rimborsabile:

- al primo livello, vengono creati gli **strumenti da utilizzare** per arrivare ai costi standard, determinati in base ai costi storici realizzati nel passato;
- la fase successiva, il secondo livello, fa riferimento all'**applicazione delle unità di costo** standard determinate, ed eventualmente rimodulate, per stabilire l'entità dei finanziamenti ammissibili per i corsi futuri.

L'applicazione delle UCS ai fini del contributo finale, di volta in volta rimborsabile, si attua attraverso una formula che mette in gioco le Unità di Costi Standard relative al **costo ora/corso + ora/allievo**, oppure **ora/corso/allievo** in collegamento coi partecipanti al processo formativo.

Quindi, come anticipato nella prima parte del presente report, il sistema delle tabelle di UCS rappresenta un sistema potente di compromesso tra la verifica della partecipazione alle attività formative e la puntuale rendicontazione delle spese a costi standard, ovvero predefiniti, chiari e trasparenti, che favorisce lo spostamento dell'attenzione e dell'azione *dalla dimensione "amministrativa"*, burocratica, formale, statica a quella senz'altro più dinamica, agile, pregnante dell'attenzione *al processo* e alle diverse risorse e fattori in gioco come ad esempio le risorse relative ai processi di apprendimento e quindi alle modalità e ai tempi dell'apprendimento. Mette in gioco fattori motivazionali e strategici come la pertinenza e coerenza della formazione con le linee di sviluppo e innovazione aziendale. Infine, ma non esaustivamente, fa riferimento alla valutazione degli attori e in generale delle risorse in gioco. La dimensione procedurale della formazione viene disarticolata a favore dei risultati dell'apprendimento stabilendo una relazione diretta tra successo formativo e costo del contributo formativo.

²⁰ L'indice FOI è l'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati. Il FOI si riferisce ai consumi dell'insieme delle famiglie che fanno capo a un lavoratore dipendente operaio o impiegato. Dalle tabelle pubblicate sul sito ISTAT (www.istat.it/it/archivio/FOI) è possibile derivare un indice di rivalutazione.

3. METODOLOGIA E STRUMENTI PER LA MODELLIZZAZIONE DEI COSTI STANDARD DI FONDIR

In questo capitolo viene presentato il modello complessivo di cui il Fondo, in via sperimentale, si doterà per la determinazione dei costi standard. In particolare verrà presentata la metodologia di analisi, verranno analizzati i dati storici e la loro scomposizione attraverso cui si è giunti alla descrizione delle tabelle UCS per il finanziamento dei Piani aziendali, individuali, settoriali e territoriali promossi dal Fondo e l'algoritmo utilizzato.

La natura sperimentale dell'introduzione del modello operativo connesso all'utilizzo di opzioni di costi semplificate ovvero all'introduzione di costi standard per la determinazione della spesa del Fondo per finanziare gli interventi di formazione continua di dirigenti delle aziende associate al Fondo stesso, consiste sicuramente nella risoluzione di FONDIR di darsi l'orizzonte temporale di un Avviso per verificare e valutare la tenuta e la sostenibilità del sistema. Lasciando aperta la possibilità di rivedere la meccanica complessiva o la taratura di alcune sue parti.

Come indicato nel capitolo dedicato alla concettualizzazione delle costanti di processo per la determinazione del costo standard, anche nel caso del presente studio sono state individuate e sottoposte a verifica interpretativa – rispetto al modello teorico – le costanti da adottare per la costruzione del modello di definizione di costi standard unitari.

Di seguito riprendiamo e sottoponiamo a verifica delle scelte operate da FONDIR le costanti di processo già presentate dal punto di vista teorico nel precedente capitolo. Successivamente andremo a presentarne l'applicazione operativa sull'analisi dei dati storici del Fondo.

3.1 La struttura dei costi di FONDIR

FONDIR, come tutti i Fondi Interprofessionali, notoriamente non opera con finanziamenti FSE, bensì con le risorse derivanti dal gettito del contributo integrativo dovuto per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria ai sensi dell'articolo 12 della legge 3 giugno 1975, n. 160, stabilito dall'articolo 25, quarto comma, della legge 21 dicembre 1978, n. 845, nella misura dello 0,30 per cento delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo.

Il Fondo, in conseguenza dell'indagine svolta e quindi attraverso il presente studio:

- opta, in via sperimentale, per la possibilità indicata da ANPAL nelle Linee Guida di utilizzare un sistema di rimborsi a costi standard;
- applica i principi di equità, giustizia e verificabilità per il calcolo delle tabelle dei costi standard previsti dal Regolamento dei Fondi SIE;
- effettua un benchmarking delle pratiche e delle metodologie utilizzate dalle diverse Regioni per evidenziare quelle maggiormente diffuse e adottate;

- indica un proprio modello di determinazione e gli strumenti metodologici per definire i costi standard unitari;
- presenta l'impianto metodologico complessivo dall'analisi dei propri costi storici alla definizione e l'applicazione dei costi standard unitari.

A tal proposito sembra opportuno dunque presentare quella che è la struttura dei costi di FONDIR, ovvero quando le aziende avanzano domanda di contributo per sostenere la formazione dei propri dirigenti operano all'interno di una griglia di costi predefinita che nel suo insieme compone il totale di costi del progetto e del Piano formativo in generale.

Risulta consolidata la prassi contabile secondo cui, in risposta agli Avvisi, i candidati al beneficio debbano strutturare un piano finanziario in cui sono predeterminate macro e micro voci analitiche di spesa (con previsione di percentuali massime di ripartizione fra le diverse macro-voci di spesa). Tale impostazione può essere considerata una forma di "standardizzazione" dei costi già ampiamente attestata ed applicata.

Il preventivo dei progetti è composto da più voci di spesa che sono aggregate su tre macro aree con massimali calcolati in percentuale sul contributo FONDIR. Inoltre, sempre negli scorsi periodi di programmazione, FONDIR ha utilizzato, per la sola determinazione del contributo a preventivo, un parametro massimo di costo in termini di ora/allievo (al netto del contributo privato) e un contributo massimo per partecipante.

Il contributo privato, normalmente coperto dal costo del lavoro, può essere integrato da altre voci di spesa, qualora l'azienda non raggiungesse la percentuale di contributo obbligatorio. La somma dei preventivi dei progetti facenti parte di un Piano corrisponde a quella del Piano formativo.

Di seguito uno schema delle voci specifiche che compongono il preventivo di progetto.

Tabella 2 – Prospetto delle macro-voci e voci di dettaglio di composizione del preventivo dei progetti candidati al contributo di Fondir

<p>■ Progettazione e Preparazione</p>	<p>TOTALE SPESE RELATIVE ALLA PROGETTAZIONE E PREPARAZIONE</p>	<p>8%</p>
---------------------------------------	---	-----------

<ul style="list-style-type: none"> ■ Personale docente ■ Spese di viaggio ■ Spese di vitto e alloggio ■ Coordinamento didattico ■ Tutoraggio ■ FaD: acquisizione di licenze ■ FaD: creazione di moduli/pacchetti didattici multimediali 	TOTALE SPESE RELATIVE ALLA FORMAZIONE	72%
<ul style="list-style-type: none"> ■ Spese amministrative e segreteria ■ Spese direzione ■ Attrezzature e Supporti informatici e audiovisivi ■ Materiali didattici e di consumo ■ FaD: creazione di moduli/pacchetti didattici multimediali 	COSTI INDIRETTI	20%
<ul style="list-style-type: none"> ■ Costo del lavoro dei dirigenti coinvolti 	COSTO DEL LAVORO	Contributo privato

Il confronto tra le scelte metodologiche già effettuate da altre Regioni italiane in tema di applicazione di tabelle di costi standard per le operazioni di formazione continua, ha favorito l'analisi delle caratteristiche della medesima tipologia di operazioni così come negli anni si sono stabilizzate in FONDIR.

Ciò ha consentito di distinguere e analizzare in maniera rigorosa le diverse opzioni adottate dalle Regioni per determinare i costi standard, che, come si nota dalla tabella n. 1, hanno abbracciato tanto l'una quanto l'altra metodologia senza ideologismi e pervenendo, all'incirca, ad analoghi risultati. Ognuna ha considerato la propria esperienza e ha definito un modello coerente con il proprio sistema complessivo di gestione dei Fondi SIE nel quadro del POR che la sovrintende. In sostanza ogni Regione ha modellato il tassello dei costi standard all'interno del quadro generale del proprio essere Autorità di Gestione dei Fondi SIE.

Analogamente, anche per FONDIR si è tenuto conto – all'interno delle ipotesi guida della presente analisi - della necessità di figurare un modello, una metodologia e degli strumenti di studio coerenti con:

- il target di riferimento: dirigenti delle aziende aderenti con caratteristiche molto diverse tra i Comparti di appartenenza;
- la condizionalità della programmazione dei fondi da destinare alla formazione;
- la coerenza coi rendiconti di analoghe iniziative verificate in passato;
- la prefigurazione che il fabbisogno di domanda formativa e finanziaria rimanga costante per il 2018;

- la possibilità di revisionare il modello e gli strumenti dopo un periodo di verifica e modificarne la meccanica di funzionamento, migliorando il funzionamento generale e la coerenza con il sistema FONDIR.

Dato quanto detto, e soprattutto in sintonia con i principi di riferimento, si preferisce adottare un parametro che commisuri i costi non solo alla durata dell'intervento, ma anche al numero di partecipanti effettivi e alla partecipazione degli stessi all'attività formativa, in modo da valorizzare il processo e il risultato.

E soprattutto, a rischio di essere ripetitivi, verrà definito un orizzonte temporale di osservazione, con strumenti mirati, del funzionamento dell'impianto metodologico e tecnico di determinazione e applicazione dei costi standard, per analizzarne alla scadenza le qualità, i punti critici, le risposte del sistema produttivo in generale, e delle aziende attualmente aderenti in particolare.

3.2 Le costanti di processo applicate al modello di FONDIR

a) Target

I beneficiari degli interventi formativi, ossia l'“*universo di riferimento*” e le attività di interesse che sono la base per la formulazione dei costi standard fanno riferimento ai **dirigenti delle aziende iscritte al Fondo**.

La formazione dei dirigenti si caratterizza per:

- **durata breve**. La media dei Piani finanziati da FONDIR è di circa 25 ore;
- **costi sensibilmente più alti rispetto alla formazione di altri dipendenti non dirigenti**. Ciò è dovuto alla modalità di fruizione della formazione (spesso si tratta di percorsi one-to-one come il coaching), alla tipologia formativa (spesso l'aula corrisponde a corsi in outdoor training), all'elevatissimo standard qualitativo dei docenti, alla localizzazione della formazione (svolta anche all'estero), a modalità formative innovative.

b) 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 caso del presente studio è stato preso come modello di riferimento per la composizione omogenea dei cluster il sistema di monitoraggio di ANPAL, denominato **Nexus**, che raccoglie i dati, organizzati per tematiche e modalità formative predefinite, dei progetti finanziati dai Fondi Interprofessionali.

FONDIR, recependo le indicazioni del sistema, ha strutturato tutti i suoi formulari in modo da poter raccogliere i dati relativi alle tematiche formative, legate al progetto, e quelli relativi alle modalità formative, legate - di rimando - alle tematiche. La stessa modalità di raccolta dati è mantenuta anche in fase di

monitoraggio e rendicontazione delle spese. Le tematiche e le modalità formative previste nei formulari FONDIR e nel sistema di monitoraggio Nexus sono le seguenti:

Tematiche:

- lingue standard (percorso standard grammatica, conversazione volto ad acquisire la conoscenza di una lingua) o professionalizzanti (la lingua è solo uno strumento, le competenze acquisite sono altre: es. negoziazione, public speaking, coaching in lingua, ecc.);
- vendita, marketing;
- contabilità, finanza;
- gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione;
- sviluppo delle abilità personali;
- conoscenza del contesto lavorativo;
- informatica;
- tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni;
- tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca;
- tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali;
- salvaguardia ambientale;
- tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici.

Modalità formativa

- aula;
- training on the job
- rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio;
- coaching;
- partecipazione a convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi;
- formazione a distanza sincrona;
- formazione a distanza asincrona;
- outdoor training.

c) Dimensionamento

Questa costante di processo fa riferimento alle caratteristiche specifiche da tenere in considerazione per delimitare l'attività formativa di riferimento del target in termini di massimali in relazione ai costi, ai partecipanti, ecc. Per la definizione del costo standard di FONDIR sono state **considerate tutte le voci di spesa che costituiscono il preventivo** (che, di fatto, al momento dell'analisi è consuntivo) dei piani finanziari, parti integranti dei Piani formativi finanziati.

Nel definire il dimensionamento sono stati considerati, quindi, i costi relativi al personale impiegato nelle varie attività previste: progettazione, docenza, coordinamento, tutoraggio e attività di segreteria e amministrazione. Inoltre, sono

stati considerati anche costi indiretti quali quelli del vitto alloggio e trasporto (sia dei docenti che dei dirigenti in formazione), costi di aule, materiale didattico, ecc.

d) Limitazioni

Nel dimensionamento si è tenuto conto di alcune limitazioni, dettate anche dalla precedente programmazione, ad esempio **massimali** per vitto, alloggio, viaggio, massimali per docenza, coordinamento, tutoraggio, ecc., come previsto dai Regolamenti che presidiano l'operatività di Fondir.

e) Esclusioni

Sono **esclusi** tutti quei costi e quei progetti che non possono essere oggetto di finanziamento da parte di FONDIR, come, ad esempio, la formazione obbligatoria, e i progetti che nella fase di realizzazione si sono, ai fini del calcolo del costo standard, trasformati in percorsi non coerenti con l'insieme di riferimento.

Quindi in relazione alla costante specifica, sono stati esclusi dall'universo:

- i progetti **aziendali** che, previa autorizzazione, hanno subito una modifica dei partecipanti in diminuzione, in fase di realizzazione, ad una unità modificando quindi la sua natura: trasformandosi sostanzialmente in progetto individuale. E in fase di rendicontazione è stata analizzata la documentazione relativa ad un solo dirigente formato. Ciò, che pur rientra nella regolarità della gestione formativa non risulta coerente con l'analisi degli aggregati omogenei ai fini della determinazione del costo standard.
- le attività **“a catalogo”** realizzate nel periodo considerato, perché non coerenti con la tipologia formativa e soprattutto con la meccanica della determinazione del prezzo;
- i progetti che presentano una **pluralità di tematiche** formative, tali da non poterli aggregare per cluster omogenei;
- i progetti che rientrano nel **range del 20%** estremo, ossia il 10% dei progetti a più alti costi ora/corso/allievo e il 10% dei progetti a più bassi costi, in relazione alla dimensione *“tematica”* e *“modalità”* formativa;
- progetti relativi agli Avvisi del triennio considerato ma che **non sono ancora stati rendicontati e liquidati** e quindi non presentano ancora una base dati finanziaria certa;
- **attività non formative**, quali le attività propedeutiche presenti nei Pinai settoriali e territoriali;
- progetti che **presentano una base dati incompleta** e che pertanto non offrono una base omogenea e coerente con l'impianto di analisi.

f) Analisi dei dati storici

Per quanto riguarda **l'analisi dei dati storici** su cui basare lo studio dei costi dei progetti consuntivati e da cui ricavare – in relazione ad un periodo di tempo

significativo – indicazioni utili e acquisire indicatori fisici da operationalizzare in funzione della costruzione delle tabelle dei costi standard, nel caso di FONDIR il database utilizzato per la raccolta degli indicatori coerenti è stato:

- ✓ l’anagrafica dei Piani formativi rendicontati e liquidati nel **triennio 2014, 2015 e 2016**. Dalla base dati sono state rilevate le informazioni a consuntivo sul costo reale rendicontato di ogni singola operazione in termini di indicatori fisici di realizzazione. FONDIR eroga il finanziamento in un'unica soluzione, a consuntivo previa certificazione delle spese effettuate e riconoscimento delle attività svolte.

Dall’incrocio dell’archivio dell’anagrafica del triennio indicato è stata così individuata la base dati utile a definire i parametri della spesa ammissibile e sui cui si sono praticati le combinazioni utili all’applicazione dell’algoritmo di calcolo.

Onde preservare i caratteri di standardizzazione relativi alla tipologia delle attività finanziate, ai fini del presente studio sono stati considerati i seguenti documenti attraverso cui sono state definite le modalità per l’accesso ai contributi FONDIR per la formazione continua dei dirigenti, altrimenti nominati “Avvisi”.

Tabella 3 - “Modalità di accesso al finanziamento” di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte a Fondir

ANNO	DOCUMENTI RELATIVI ALLE MODALITA' DI ACCESSO AI CONTRIBUTI FONDIR (AVVISI)
2014	<p>“Modalità di accesso al finanziamento” di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Criteri per l’utilizzo delle risorse annualità 2014. Accesso al finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo - Comparto Commercio-Turismo-Servizi ed altri settori economici, Logistica-Spedizioni-Trasporto. b) Criteri per l’utilizzo delle risorse annualità 2014. Accesso al finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo - Comparto Creditizio-Finanziario e Assicurativo.
2015	<p>Modalità di accesso al finanziamento” di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Criteri per l’utilizzo delle risorse annualità 2015. Accesso al finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo. Comparto Commercio-Turismo-Servizi ed altri settori economici, Logistica-Spedizioni-Trasporto. b) Criteri per l’utilizzo delle risorse annualità 2015. Accesso al

	finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo. Comparto Creditizio-Finanziario e Assicurativo.
2016	<p>Modalità di accesso al finanziamento” di Piani formativi per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo 2016-2017</p> <p>a) Criteri per l’utilizzo delle risorse annualità 2016 - Accesso al finanziamento di Piani formativi per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo. Comparto Commercio-Turismo-Servizi ed altri settori economici, Logistica-Spedizioni-Trasporto.</p> <p>b) Criteri per l’utilizzo delle risorse annualità 2016 - Accesso al finanziamento di Piani formativi per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo. Comparto Creditizio-Finanziario e Assicurativo</p>

Per lo sviluppo dello studio metodologico si è assunto l’ipotesi che le **attività da finanziarsi nel periodo di programmazione 2018 saranno caratterizzate da sostanziale invarianza di fabbisogno di risorse** e, conseguentemente, da invarianza di costi rispetto al consuntivo degli anni analizzati.

g) Normalizzazione

Le operazioni di “**allineamento**” e di pulizia dei dati da tutto ciò che non è in linea con la massa dei dati e soprattutto con la base dati omogenea e coerente con l’obiettivo di definizione dei costi da raggiungere ha significato nel nostro caso procedere ad una importante operazione di “normalizzazione” al fine di ottenere una banca dati omogenea. Si procede ad individuare tutti i progetti dei piani relativi alle tre annualità e ad operare una prima **distinzione fra progetti individuali, aziendali e territoriali e settoriali**.

Tuttavia i *Piani Territoriali e Settoriali* sono stati trascurati poiché:

- come tipologia formativa risultano essere poco numerosi;
- risultano essere presenti in anni alterni;
- sono composti da piani individuali e/o aziendali e quindi considerati nell’universo più vasto dei progetti individuali e aziendali.

Ciò ha reso possibile un alleggerimento delle banca dati dei progetti.

h) Classi di riferimento

L’analisi dei dati storici relativi ai piani liquidati nel triennio **2014, 2015 e 2016** ha consentito di identificare tre macro classi di riferimento:

- **Tematiche formative** (determinante di forma);

Relativamente alle tematiche formative, si considera la possibilità di aggregare ulteriormente le classi di riferimento, costruendo in questo modo determinate macroclassi caratterizzate da:

- ampiezza;
- omogeneità,
- rappresentatività delle tematiche formative.

- **Modalità formative** (determinante di processo).

Per quanto riguarda le modalità formative, è possibile aggregare le classi di riferimento sulle seguenti casistiche:

- a) aula/Training on the job/Rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio/Partecipazione a convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi;
- b) *formazione esperienziale* (outdoor);
- c) *coaching*²¹;
- d) La FAD, *formazione a distanza* – che taglia trasversalmente quasi tutte le tematiche formative - è stata considerata nelle due diverse possibilità ovvero: FAD sincrona e FAD asincrona.

- **Tipologia individuale o di gruppo** (determinante di scala).

Sono state prese in considerazione soltanto due tipologie formative: individuale e di gruppo (aula). Tali tipologie corrispondono generalmente ai *progetti individuali* e *progetti aziendali*.

i) Variabili e strumenti di ponderazione

L'operazione di individuazione dei costi standard avviene tramite estrazione di variabili (caratteri) dalle classi di riferimento (nel caso di Fondir rappresentate dai tre **macro gruppi**) che sono state sottoposte a incroci sezionali con altre variabili di riferimento quali:

- durata in ore dei percorsi formativi;
- successo in allievi formati a percorso;
- costo sostenuto a percorso.

j) UCS

²¹ Come vedremo in altra parte del documento, per la modalità formativa “coaching”, si è proceduto ad un’analisi dei costi di mercato, in considerazione del fatto che i massimali previsti dal Fondo per questa modalità negli Avvisi passati, erano decisamente molto bassi rispetto ai prezzi di mercato per la formazione manageriale.

Naturalmente la definizione delle Unità di costo standard (UCS) rappresenta uno dei passaggi chiave delle costanti oggetto di esame.

Le UCS su cui si attesta FONDIR raggruppano gli indicatori di costo fisso e di costo variabile a risultato, definiti a valle di un'analisi statistica che identifichi in un unico valore secondo il **parametro ora/evento formativo/allievo**. Andando a definire, tuttavia, un set di UCS: di forma (tematica formativa), UCS di processo (modalità formative), e UCS di scala (individuale e di aula/gruppo).

L'analisi dei dati storici della base dati di Fondir ha reso possibile verificare che per quanto riguarda le tematiche formative i costi risultano essere differenziati, ovvero riproducono in chiave di valori economici le distinzioni che erano state immaginate in partenza, in fase di definizione degli "Avvisi".

Inoltre tra le tematiche sono stati rilevati costi diversi a seconda della modalità formativa prevista. Tutti le variabili rilevate sono state utilizzate per la definizione dell'algoritmo di calcolo del costo standard.

k) Correttivi

Solitamente le UCS sono rappresentate da valori di costi ottenuti tramite l'applicazione di algoritmi operazionali che riflettono i costi, le ore di formazione erogate e il numero di partecipanti alla formazione (nel caso di FONDIR i dirigenti delle aziende aderenti) di una data iniziativa formativa. Come è stato detto in generale è possibile agire un'operazione di rivalutazione e/o di svalutazione dei costi sulla base degli Indici FOI dell'ISTAT, che nella fattispecie corrisponde ad un coefficiente di rivalutazione di 0,9 (applicando una compensazione dei valori tra gli indici del 2015 -0.1, 2016 -0.1, 2017 +1.1).

In sostanza ai parametri che esprimono le UCS si possono applicare dei correttivi in positivo e/o in negativo. In positivo abbiamo già visto che si tratta di una rivalutazione del costo di finanziamento sulla base dei coefficienti di rivalutazione ISTAT e in particolare dell'indice FOI. In negativo solitamente si fa riferimento ad una stima di ribasso del costo attribuita sulla base del diminuito impegno amministrativo per la gestione dell'operazione.

Nel caso del nostro studio FONDIR ha scelto di **non rivalutare l'indice FOI**.

l) Applicazione delle UCS

Nel processo di determinazione e adozione dei costi standard da parte di FONDIR sono stati identificati due livelli che, insieme, portano a stabilire il valore della **spesa finale rimborsabile**.

L'applicazione delle UCS ai fini del contributo finale, di volta in volta rimborsabile, si attua attraverso una formula che mette in gioco le UCS relative alla relazione di costo tra costo dell'ora di formazione, durata in ore del corso e partecipazione del/degli allievo/i al singolo processo formativo.

3.3 Il quadro metodologico e gli strumenti adottati nello studio di FONDIR

Come accennato in premessa, per lo sviluppo del modello metodologico ci si è riferiti:

- alle indicazioni contenute nei principali documenti tecnici stilati dalla Commissione in riferimento ai Fondi Strutturali, in particolare alla nota COCOF/09/0025/04-EN del 2010;
- alla “Guida alle opzioni semplificate in materia di costi (OSC) – Fondi SIE”, EGESIF_14-0017 di settembre 2014;
- alla “Guida alle tabelle standard di costi unitari e agli importi forfettari adottati in conformità dell’articolo 14, paragrafo 1, del regolamento (UE) 1304/2013 – FSE” di giugno 2015,
- al Preprint “Complessità e semplificazione nei costi standard dell’education”, aprile 2018, ANPAL, Sezione 3;
- all’operazione di benchmarking dei POR FSE in merito alla determinazione di costi standard per il finanziamento della formazione continua aziendale.

Si tratta di documenti già ampiamente citati e richiamati, i quali, ognuno col proprio linguaggio e in relazione alla funzione degli stessi documenti, indicano le variabili da considerare per la costruzione di un modello per la definizione dei costi semplificati, e che sostanzialmente richiamano in forma sintetica le costanti di processo già analizzate sia nella loro formulazione concettuale che in quella applicata allo studio del Fondo.

Ad ogni modo i fattori logici e operativi che hanno consentito di giungere alla definizione delle tabelle di costi standard unitari sono richiamati qui sinteticamente:

- individuazione dell’unità minima di analisi: *progetto formativo in forma di singola edizione*;
- individuazione dell’universo di riferimento in termini temporali: i progetti del *triennio 2014, 2015, 2016*;
- individuazione delle tipologie formative da sottoporre ad analisi: individuate dal *sistema Nexus*;
- individuazione dei parametri da adottare per l’identificazione delle tabelle di costi standard: *aggregazione di alcune tipologie*,
- individuazione delle chiavi di pulizia dei dati disponibili: *progetti incompleti e/o non coerenti con la base dati*;
- elaborazione dei dati storici per tipologia formativa e per durata corsi;
- individuazione e applicazione dei costi standard per tipologia formativa e durata corsi.

Inoltre la Commissione indica tre opzioni di analisi per l’applicazione del modello metodologico di costi semplificati che si basa su:

- analisi di serie storiche di dati;
- analisi e indagini di mercato;
- analisi di benchmark.

Fondir ha ritenuto opportuno procedere tramite l'utilizzo dell'**analisi della serie storica di base dati**, salvo nel caso dei percorsi formativi di informatica e quelli erogati in modalità "*coaching*", in modo da mettere a frutto il proprio patrimonio di esperienza, dati e informazioni maturato negli anni.

Considerando la ricognizione in merito alla normativa comunitaria di riferimento e l'analisi di benchmarking delle metodologie già adottate a livello nazionale per simili tipi di operazioni e di beneficiari, sono state identificate tre principali fasi metodologiche per l'implementazione del modello di finanziamento dei percorsi di formazione continua mediante opzioni semplificate dei costi, nell'ordine:

- analisi sui dati storici del Fondo;
- sviluppo dell'algoritmo di calcolo;
- presentazione dei risultati.

Il confronto tra le scelte metodologiche già effettuate da altre regioni italiane, in ambito FSE, in tema di applicazione di tabelle di costi standard per le operazioni di formazione continua e l'analisi delle caratteristiche per la medesima tipologia di operazioni sedimentatesi attraverso la formazione finanziata da FONDIR ha fatto ricadere la scelta sulla realizzazione di un'analisi dei costi storici finalizzata all'individuazione di **unità di costo standard espressa in termini di ora/evento formativo/allievo**.

In fase di definizione, tenendo conto delle caratteristiche delle richieste da parte delle aziende e dalle indicazioni ricevute dai Comitati di Comparto, in cui sono rappresentate le parti costituenti il Fondo, si è scelto di applicare parametri differenziati a seconda della tipologia formativa e delle caratteristiche della formazione.

Tale diversificazione peraltro rispecchia quelli che sono i costi storici evidenziati in fase di presentazione e rendicontazione dei Piani.

Man mano che si procedeva all'analisi dei dati storici del data base di Fondir è stato possibile verificare che su specifiche materie i costi risultano essere differenti *tra* le tematiche e omogenei *all'interno* della tipologia.

Dopo questa evidenza, si è deciso di definire quindi dei cluster specifici, omogenei dal punto di vista dei costi della formazione, raccogliendo i suggerimenti dei Comparti in merito alla natura delle tematiche e alla opportunità di procedere ad aggregazioni che andassero oltre la tassonomia di Nexus per formare macroclassi di riferimento per la progettazione formativa e per la gestione del processo ispettivo, evidenziata anche la costruzione spontanea di cluster omogenei e coerenti in se e per se.

Come detto, le cassi di riferimento risultano coerenti e omogenee:

- dal punto di vista dei contenuti, considerando che fanno riferimento a specifiche tematiche di apprendimento relative a precisi contenuti del *saper fare*;

- dal punto di vista dei costi, poiché la media dei costi delle tematiche formative analizzate singolarmente (prima dell'aggregazione in cluster) risulta allineata tra le diverse tematiche della stessa macroclasse e scarsamente differenziata;
- al contrario la tematica relativa alle soft skills mostra almeno due condizioni di specificità e differenza dalle altre tematiche:
 - presenta un costo sensibilmente maggiore delle altre tematiche;
 - prevede il ricorso a modalità formative alternative all'aula (formazione esperienziale, coaching nel caso di progetti individuali).

Si è quindi deciso di creare un **primo livello di rilevazione aggregando le tematiche nei seguenti macrogruppi** (cluster tematici):

- **Competenze linguistiche** (lingue standard e professionalizzanti);
- **Competenze informatiche** (informatica);
- **Competenze tecnico-professionali** (Vendita e marketing, Contabilità e finanza, gestione aziendale e amministrazione, Conoscenza del contesto lavorativo, Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni, Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca, Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali, Salvaguardia ambientale, Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici, altre tematiche);
- **Competenze trasversali o soft skills** (sviluppo delle abilità personali).

Successivamente è stato rilevato come le modalità formative incidano in maniera significativa sulla spesa per la formazione. A modalità diverse corrispondono costi diversi. Sulla base dei dati storici e dall'analisi dei costi di mercato per la modalità coaching, è possibile aggregare le varie tematiche formative tra aree:

- Aula/Training on the job/Rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio/Partecipazione a convegni, workshop, percorsi di alta formazione, master;
- Outdoor training/Formazione esperienziale.
- Coaching.

In merito alla modalità formativa "aula/..." si è operato un ulteriore intervento che prevede l'introduzione della variabile "fascia di partecipanti", ovvero si è voluto adottare una leva di contenimento della spesa e di ottimizzazione delle risorse verso quelle iniziative che all'aumentare dei partecipanti (seminari/convegni/workshop ...) non si registrano variazioni alla qualità dell'offerta e non pregiudicano, se non in una quota sensibilmente limitata, il quadro complessivo dei costi. In questo modo, ponderando attentamente le classi di partecipanti (dal punto di vista modale dei costi

e dei partecipanti alle azioni formative), si è pervenuti alla determinazione di 3 fasce di partecipanti: fino a 8, da 9 fino a 20, oltre 20.

Infine, in relazione alle tipologie formative sono state previste due modalità del carattere:

- Individuale;
- di gruppo.

Tali modalità corrispondono ai **progetti individuali** e **progetti aziendali e/o interaziendali**.

Inoltre, per tutte le tematiche formative si prevede di determinare il costo standard per la FAD, suddiviso fra **FAD sincrona** e **FAD asincrona**.

Tabella 4 - Schema riepilogativo per individuazione dei costi standard

TEMATICHE	di Gruppo (aziendale-interaziendale)			Individuale	Coaching	Esperienziale	FAD	
	Fino a 8	Da 9-a 20	oltre 20				Asincrona	Sincrona
LINGUE								
TECNICO-PROFESSIONALI E ALTRO								
SVILUPPO ABILITA' PERSONALI (SOFT-SKILLS)								
INFORMATICA								

3.4 L'applicazione dell'UCS per Informatica

Occorre precisare che per quanto riguarda la determinazione del costo standard della tematica "Informatica" abbiamo operato una sostanziale variazione rispetto alle altre tematiche.

In generale, i progetti di informatica candidati, finanziati e liquidati, sono presenti nella serie storica del triennio, ma in combinata con altre tematiche formative (tendenzialmente con le tematiche raccolte nella macroarea delle "tecnico-professionali e altro", e questo ha comportato – come specificato in altre sezioni dello studio – l'esclusione dal computo dei progetti validi per la determinazione dei costi standard.

Analizzando la base dati storica è emerso che nel triennio di riferimento:

- vi è un numero di progetti estremamente limitato ai fini della nostra analisi;

- i progetti di informatica non sono presenti in tutti gli anni considerati (mancano nel 2016 nell'aziendale).

In conseguenza di ciò, si è deciso di considerare un percorso alternativo, tra quelli indicati dai documenti ufficiali della Commissione Europea e dallo studio di ANPAL, e specificatamente si è scelto di compiere **un'analisi di mercato per determinare il costo standard della tematica "INFORMATICA"**.

Per tematica "informatica" si intendono quelle Iniziative su temi quali l'alfabetizzazione informatica, apprendimento dei principali applicativi di Office, i database le reti e la fonia e tutto ciò che è legato all'apprendimento di sistemi operativi.

L'indagine²² ha cercato, coerentemente all'impostazione data alle altre tematiche sulla base dati del Fondo, di analizzare l'offerta formativa di gruppo e individuale, in presenza e online. Mentre i contenuti dell'offerta analizzata si posizionano, in linea con quanto finanziato dal Fondo sul piano del pacchetto "*Office Automation*", per quanto riguarda le caratteristiche macro dell'offerta analizzata abbiamo riscontrato queste ricorrenze:

- l'offerta formativa di corsi di informatica di gruppo emerge che l'aula tendenzialmente si compone di un minimo di 5 persone e non va oltre le 12;
- l'offerta individuale solitamente è presentata sotto la voce "formazione personalizzata";
- la formazione a distanza – o online – tendenzialmente è di tipo asincrono poiché l'accesso e l'ingaggio alla formazione sono (anche in questo caso) fortemente personalizzati e seguono i tempi del contatto individuale;
- tra la formazione base e quella avanzata (pacchetto Office, Microsoft Project Manager, Microsoft 365) si registrano delle oscillazioni di prezzo sull'ordine del 10-15%.

Sono stati analizzati i seguenti progetti:

- corsi informatica di gruppo: 35
- corsi informatica, modalità individuale: 16

Dall'analisi è stato possibile individuare un costo medio che costituisce, per il Fondo, il costo standard, che risulta essere quello di seguito indicato:

- Formazione d'aula: € 17,00;
- Formazione di individuale € 28,90.

²² E' stato condotto uno scouting tra le offerte formative di società specializzate e generaliste, raccogliendo direttamente i dati di quelle che presentavano i prezzi sul proprio sito web, mentre sono state selezionate solo alcune delle agenzie che necessitavano di contatti diretti e specificazioni dettagliate sulla domanda informativa

3.5 L'applicazione delle UCS per il coaching attraverso analisi dei costi in Bacheca FONDIR

Per quanto riguarda la formazione individuale, il coaching, nell'ambito delle tematiche "SVILUPPO ABILITA' PERSONALI (SOFT-SKILLS)" rappresenta una modalità sempre più adottata da parte delle aziende per la formazione dei propri dirigenti.

Il coaching, dunque, nel contesto della formazione one-to-one è una modalità molto richiesta, e verosimilmente ci si aspetta che questa tendenza rimarrà crescente anche per i prossimi Avvisi, ragion per cui è sembrato necessario determinare anche per questa modalità specifica un costo standard da proporre alle aziende.

La scelta di effettuare un'analisi del costo di mercato è determinata dal fatto che:

- sullo storico dei piani di FONDIR è presente un numero limitato di progetti di coaching;
- il costo da sostenere per un'ora di coaching per manager è ben più elevato rispetto a quello della formazione individuale per dirigenti tant'è che nei dati comunque rilevati il contributo richiesto (parziale rispetto al costo complessivo) coincide con il contributo massimo di FONDIR;
- le iniziative di coaching offerte sulla Bacheca FONDIR, presentano dei costi di mercato che sono sostanzialmente diversi dal contributo del Fondo.

La costante della "normalizzazione" del dato è stata, quindi, trattata separatamente rispetto alla determinazione dei costi standard aziendali e individuali; anche nel caso del coaching, infatti, il numero dei casi rilevati dalla serie triennale di riferimento degli avvisi considerati è limitato, al punto da non poter essere (come nel caso dell'informatica) utilizzato come benchmark per l'analisi dei costi.

Pertanto, come nel caso della formazione sulla tematica "informatica", ci si è orientati verso la modalità dell'analisi di mercato per rilevarne i costi medi da poter determinare indicatori di "street price".

Tuttavia anche questa direzione, nel caso della determinazione del costo standard del coaching, ha avuto uno sviluppo suo proprio: come bacino di riferimento della rilevazione dei costi abbiamo considerato il mercato interno a Fondir: la Bacheca di FONDIR.

Sono state prese in esame quelle iniziative che riguardano l'Executive Coaching e il Mentoring (basato sulla trasmissione dell'esperienza manageriale) che corrispondono alle quasi totalità delle richieste provenienti dagli iscritti.

In Bacheca nel 2017 sono state accreditate complessivamente n 11 iniziative di coaching di questo tipo, offerte da primarie aziende specializzate. Occorre evidenziare, inoltre, che per tale tipologia formativa FONDIR richiede per i coach standard molto elevati (esperienza almeno quinquennale e possesso di una certificazione riconosciuta).

Dall'analisi condotta emerge che la durata media di un percorso è pari a 20 ore.

Applicando la formula per la determinazione dei costi standard, emerge che le iniziative di coaching presenti sulla Bacheca FONDIR hanno un costo di €247,68/ora/dirigente.

Tale costo è in linea anche con:

- i massimali previsti per i docenti di massima fascia nei precedenti Avvisi (€ 200 + Iva per ora);
- i requisiti professionali richiesti per i coach, che negli Avvisi di Fondir sono oggetto di una specifica ed approfondita valutazione basata sul curriculum, sull'esperienza professionale e sulla verifica del possesso di una certificazione riconosciuta.

3.6 Unità di rilevazione

L'unità di rilevazione minima considerata per la determinazione dei costi standard è, come anticipato, costituita dal **progetto formativo** (in forma di singola edizione), parte integrante del piano formativo presentato dall'impresa iscritta al Fondo o, su sua delega, dal soggetto attuatore, in risposta agli Avvisi (documento di sovvenzione).

Il Piano formativo, composto da uno o più progetti, deve essere finalizzato all'aggiornamento, riconversione e ulteriore qualificazione dei dirigenti. Il Piano formativo può essere rivolto anche ai dirigenti che, a seguito di riorganizzazioni e/o fusioni di Aziende, risultino a rischio occupazionale.

I Piani formativi possono essere:

- a) individuali;
- b) aziendali;
- c) settoriali;
- d) territoriali.

Il Piano formativo individuale può comprendere esclusivamente uno o più progetti individuali, fruiti dai dirigenti facenti parte della stessa impresa o dello stesso Gruppo di imprese.

Il Piano formativo aziendale può comprendere progetti in cui il percorso formativo coinvolga più di un partecipante (progetti collettivi) e uno o più progetti individuali, fruiti dai dirigenti facenti parte della stessa impresa o dello stesso Gruppo di imprese, inclusa o meno l'azienda capogruppo.

Per Piano formativo settoriale si intende un programma organico di azioni formative, che interessano imprese non facenti parte dello stesso Gruppo che operano nello stesso settore produttivo.

Per Piano formativo territoriale si intende un programma organico di azioni formative che interessano imprese di settori produttivi diversi, che operano nello stesso territorio o ambito geografico.

È utile ricordare che ogni impresa poteva presentare, in risposta agli “Avvisi” uno o più Piani formativi con massimali per piano e per dirigenti che variavano in funzione del Comparto di riferimento, in considerazione del fatto che ogni Comparto esprime differenti esigenze delle imprese (ad esempio, nel Comparto Commercio-Turismo-Servizi, Logistica-Spedizioni-Trasporto, Altri settori economici sono rappresentate in larghissima parte PMI che hanno un numero di dirigenti inferiore rispetto alle aziende rappresentate nell’altro Comparto Creditizio, Finanziario, Assicurativo).

Gli “Avvisi” stabilivano i massimali di contributo relativamente a:

- piano individuale o aziendale, che aumentava in caso di formazione rivolta ad un numero di dirigenti superiore a 20;
- massimale per dirigente;
- ora di formazione per allievo (costo ora/allievo), variabile in funzione delle tipologie formative diverse dalla FAD. Tale parametro era aumentato per piani presentati e realizzati secondo il Ciclo delle competenze.

I parametri, in ogni caso, non comprendevano il cofinanziamento privato, costituiti da costo del lavoro o da altri contributi dell’azienda.

36

Per l’analisi del costo e per la definizione delle UCS si è scelto di **considerare il contributo complessivo al progetto e di analizzare le tre macrovoci che lo compongono il piano finanziario**, ossia progettazione, formazione e altri costi.

Ciò ha permesso di ponderare il valore di ogni macrovoce soprattutto quanto il numero dei partecipanti “in gruppo” è molto alto. Infatti, in questo caso, le prime due voci, (progettazione e formazione) si stabilizzano con l’aumento dei partecipanti, mentre altre spese (ad esempio amministrative, materiale didattico, viaggi, vitto, ecc) variano in maniera lineare al numero dei partecipanti. Quindi dall’analisi condotta si è deciso di utilizzare dei parametri di UCS a fasce per progetto ed edizione formativa in modo che oltre una certa soglia di partecipanti l’UCS tenga conto solo di “altre spese”, ritenendo ammortizzata la progettazione e la formazione.

Tabella 5 - Massimali FONDIR per tipologia di Piani su Annualità 2014, 2015, 2016

ANNO	AVVISO	Tipologia di Piani	Numero Massimo Piani	Massimale per Piano	Massimale per dirigente	Massimale costo ora allievo
2014	Criteri per l'utilizzo delle risorse annualità 2014 . Accesso al finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo – Comparto Commercio-Turismo-Servizi ed altri settori economici, Logistica-Spedizioni-Trasporto.	Individuale	2 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 6 piani di gruppo)	<ul style="list-style-type: none"> • € 80.000 • €100.000 Grande impresa o più di 20 partecipanti 	€ 5.000 (in totale per ogni tipologia di Piano)	<ul style="list-style-type: none"> • € 90 Progetti aziendali • € 100 Progetti individuali • € 50 Progetti individuali Catalogo (max 5 allievi) • € 60 FAD sincrona • € 50 FAD sincrona progetto catalogo max 5 allievi • € 30 FAD asincrona • € 60 Lingua straniera • € 90 Lingua straniera con attestazione CEF e/o formazione all'estero • € 120 Ciclo competenze
		Aziendale	2 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 6 piani di gruppo)			
		Settoriale Territoriale	2 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 6 piani di gruppo)			
		Voucher	-	-		

	<p>Criteria per l'utilizzo delle risorse annualità 2014. Accesso al finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo –</p> <p>Comparto Creditizio-Finanziario e Assicurativo.</p>	<p>Individuale</p> <p>4 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 6 piani di gruppo)</p> <p>4 Se gruppo di impresa il numero max vale per ogni impresa del gruppo (max 6 piani di gruppo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • €150.000 • €250.000 Grande impresa o più di 20 partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> • € 8.000 (in totale per ogni tipologia di Piano) • € 10.000 Grande Impresa (in totale per ogni tipologia di Piano) 	<ul style="list-style-type: none"> • € 120 Progetti aziendali • € 150 Progetti individuali • € 50 Progetti individuali Catalogo (max 5 allievi) • € 90 FAD sincrona • € 50 FAD sincrona progetto catalogo max 5 allievi • € 30 FAD asincrona • € 120 Ciclo competenze
		<p>Voucher</p> <p>-</p>		<p>€ 8.000</p>	<p>€ 150</p>
<p>2015</p>	<p>Criteria per l'utilizzo delle risorse annualità 2015. Accesso al finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo.</p> <p>Comparto Commercio-Turismo-Servizi ed altri settori economici, Logistica-Spedizioni-Trasporto.</p>	<p>Individuale</p> <p>2 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 10 piani di gruppo)</p> <p>2 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 10 piani di gruppo)</p> <p>2 Se gruppo di impresa il</p>	<ul style="list-style-type: none"> • €1.00.000 • €120.000 Grande impresa o più di 20 partecipanti 	<p>€ 7.000 (in totale per ogni tipologia di Piano)</p> <p>Il massimale è riferito al singolo dirigente e non è cumulabile in caso di passaggio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • €100 Progetti aziendali • € 120 Progetti individuali • € 60 Progetti individuali Catalogo (max 5 allievi) • € 50 FAD sincrona • € 50 FAD sincrona progetto catalogo max 5 allievi • € 20 FAD asincrona • € 70 Lingua straniera • € 100 Lingua straniera con attestazione CEF e/o formazione all'estero • € 150 Ciclo competenze

		Settoriale Territoriale	numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 10 piani di gruppo)	<ul style="list-style-type: none"> • € 150.000 	ad altra azienda.	
		Voucher	-	-	€ 5.000	<ul style="list-style-type: none"> • € 120 • € 70 Lingua straniera • € 100 Lingua straniera con attestazione CEF e/o formazione all'estero
	<p>Criteria per l'utilizzo delle risorse annualità 2015. Accesso al finanziamento di Piani formativi e voucher per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo.</p> <p>Comparto Creditizio-Finanziario e Assicurativo.</p>	Individuale	<p>4 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo (max 6 piani di gruppo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • €150.000 • €250.000 Grande impresa o partecipanti superiori a 20 	<ul style="list-style-type: none"> • € 8.000 (in totale per ogni tipologia di Piano) • € 10.000 Grande Impresa (in totale per ogni tipologia di Piano) <p>Il massimale è riferito al singolo dirigente e non è</p>	<ul style="list-style-type: none"> • € 120 <u>Progetti aziendali</u> • € 150 <u>Progetti individuali</u> • € 50 Progetti individuali Catalogo (max 5 allievi) • € 50,00 FAD sincrona • € 50,00 FAD sincrona progetto catalogo max 5 allievi • € 20,00 FAD asincrona • € 150 Ciclo competenze
		Aziendale	<p>4 Se gruppo di impresa il numero max vale per ogni impresa del gruppo (max 6 piani di gruppo)</p>			

					cumulabile in caso di passaggio ad altra azienda.	
		Voucher			€ 8.000	€ 150
2016	<p>Criteria per l'utilizzo delle risorse annualità 2016 - Accesso al finanziamento di Piani formativi per interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese iscritte al Fondo.</p> <p>Comparto Commercio-Turismo-Servizi ed altri settori economici, Logistica-Spedizioni-Trasporto.</p>	<p>Individuale</p> <p>Aziendale</p> <p>Settoriale Territoriale</p>	<p>4 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo</p> <p>4 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo</p> <p>4 Se gruppo di impresa il numero max totale vale per ogni impresa del gruppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • €1.00.000 • €120.000 Grande impresa o più di 20 partecipanti • € 150.000 	<p>€ 7.000 (in totale per ogni tipologia di Piano)</p> <p>Il massimale è riferito al singolo dirigente e non è cumulabile in caso di passaggio ad altra azienda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • €100 Progetti aziendali • € 120 Progetti individuali • € 50 FAD sincrona • € 20 FAD asincrona • € 70 Lingua straniera • € 100 Lingua straniera con attestazione CEF e/o formazione all'estero • € 150 Ciclo competenze

Per i **progetti Individuali**, alcune voci di spesa relative alla macro voce formazione non erano state previste nel preventivo e conseguentemente non considerate nel calcolo del costo standard.

Per il calcolo dei costi standard sul costo medio ora allievo **non** si è tenuto conto del contributo privato dell'impresa, sia esso previsto come costo del lavoro dei dirigenti in formazione, sia previsto in forma finanziaria, ovvero contributi monetari su altre voci (docenza, coordinamento, attrezzature, ecc.). Ciò porta, come insegnano i modelli di calcolo più diffusi e in riferimento alle stesse indicazioni della Commissione, ad un **calcolo del UCS che fa riferimento al solo contributo del Fondo. Si è così applicata una ponderazione e normalizzazione del dato in modo prudente.**

Per le esclusioni si rimanda a quanto descritto al paragrafo 3.2 lettera e).

3.7 Procedimento dello sviluppo dell'algoritmo di calcolo delle tabelle UCS

3.7.1 Premessa

Ai fini della determinazione del costo standard FONDIR ha scelto di usare per l'algoritmo di calcolo del denominatore le ore effettivamente frequentate da ciascun partecipante ai percorsi formativi (monte ore allievi).

Il dato di partenza è stato considerato l'importo certificato e riconosciuto, non essendo considerati nella base dati tutti i costi non riconosciuti e quelli non portati in rendicontazione.

In relazione alla base temporale assunta a riferimento dell'analisi storica e contestualmente alle tipologie formative analizzate e precedentemente descritte, sono state escluse:

- progetti non ancora rendicontati e/o chiusi definitivamente
- attività formative aziendali trasformate in individuale in fase di realizzazione;
- attività formative realizzate tramite voucher;
- progetti di attività non formative;
- attività la cui base dati risultava incompleta;
- attività la cui base dati ricomprendeva un mix di attività formative e non formative.

Il risultato finale per l'individuazione dell'universo su cui operare l'analisi media ponderata è costituito da un complessivo di **1393 progetti** distinti, in relazione alla tipologia, alle tematiche e alle modalità formative, come da tabelle 6 e 7.

Per la tematica "informatica" e la modalità "coaching" si è proceduto con l'analisi dei costi di mercato (vedi par. 3.4 e 3.5).

Tabella 6 – Tabella di presentazione dei progetti individuali analizzati nella base dati FONDIR per tipologia formativa e tematica formativa con esclusione del coaching.

Progetti individuali	num. progetti	Costo medio	dirigenti in formazione con taglio		Numero progetti con taglio	costo orario minimo con taglio	Costo orario max con taglio	Costo orario medio con taglio
			MIN	MAX				
Progetti Lingue	463	€ 62,89	1	54	370	€ 43,98	€ 89,29	€ 60,77
Altre tematiche diverse da Coaching	408	€ 86,43	1	60	326	€ 46,48	€ 120,00	€ 86,82
TOT	871							

Tabella 7 – Tabella di presentazione dei progetti Aziendali analizzati nella base dati FONDIR per tipologia formativa e tematica formativa.

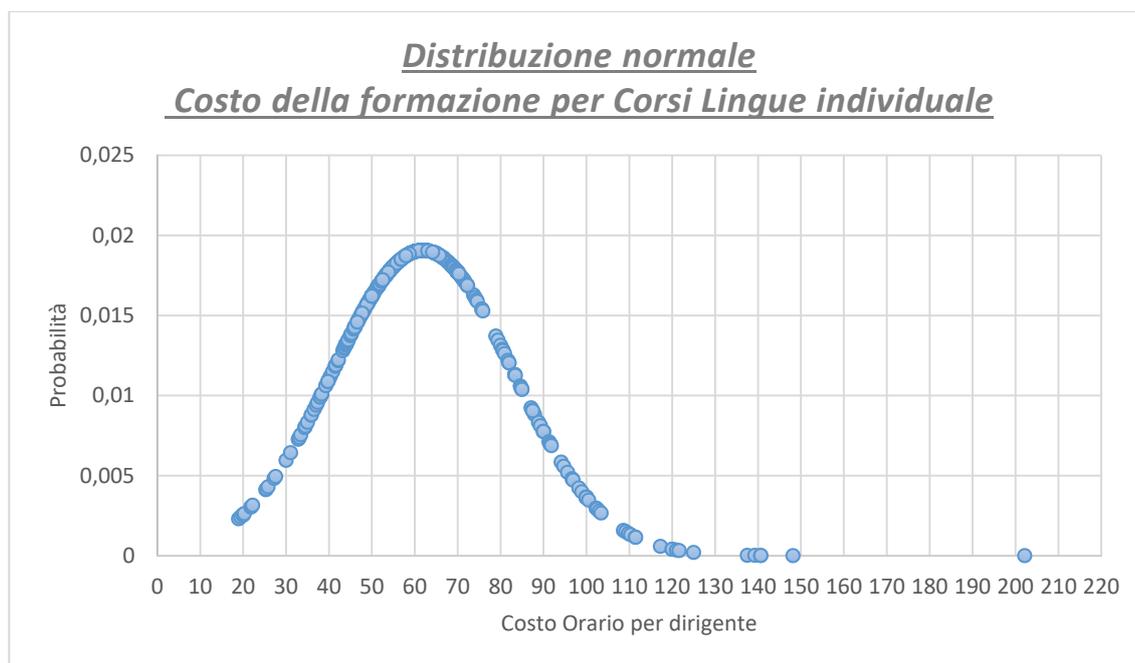
Progetti aziendali	num. progetti	Costo medio	dirigenti in formazione con taglio		Numero progetti con taglio	costo orario minimo con taglio	Costo orario max con taglio	Costo orario medio con taglio	Costo Orario Medio per Fascia 1		Costo Orario Medio per Fascia 2		Costo Orario Medio per Fascia 3	
			MIN	MAX					Costo	%	Costo	%	Costo	%
Progetti Lingue	19	€ 67,47												
Formazione esperienziale	6	€ 85,70												
Altre tematiche	471	€ 65,17	2	143	377	€ 24,15	€ 100,00	€ 64,21	€ 69,75	100%	€ 53,78	77%	€ 13,95	20%
TOT	509								Fascia 1 fino a 8 dirigenti formati		Fascia 2 da 9 a 20 dirigenti formati		Fascia 3 oltre 20 dirigenti formati	

Effettuando un'analisi sulle tipologie di progetti con popolazione superiore a 50 affinché abbiano una possibile valenza statistica, sono stati determinati i costi medi con taglio delle ali pari al 10% per lato in modo da depurare i valori estremi che rappresentano casi particolari non significativi.

3.7.2 Le UCS per i Progetti individuali

A valle dell'analisi condotta sulla distribuzione normale della popolazione dei corsi finanziati suddivisi per macro gruppi secondo quanto già descritto al paragrafo 3.3, si è appurato come il costo orario per dirigente sia distribuito equamente su tutto il *range* dei costi ammissibili previsti dagli Avvisi presi in esame.

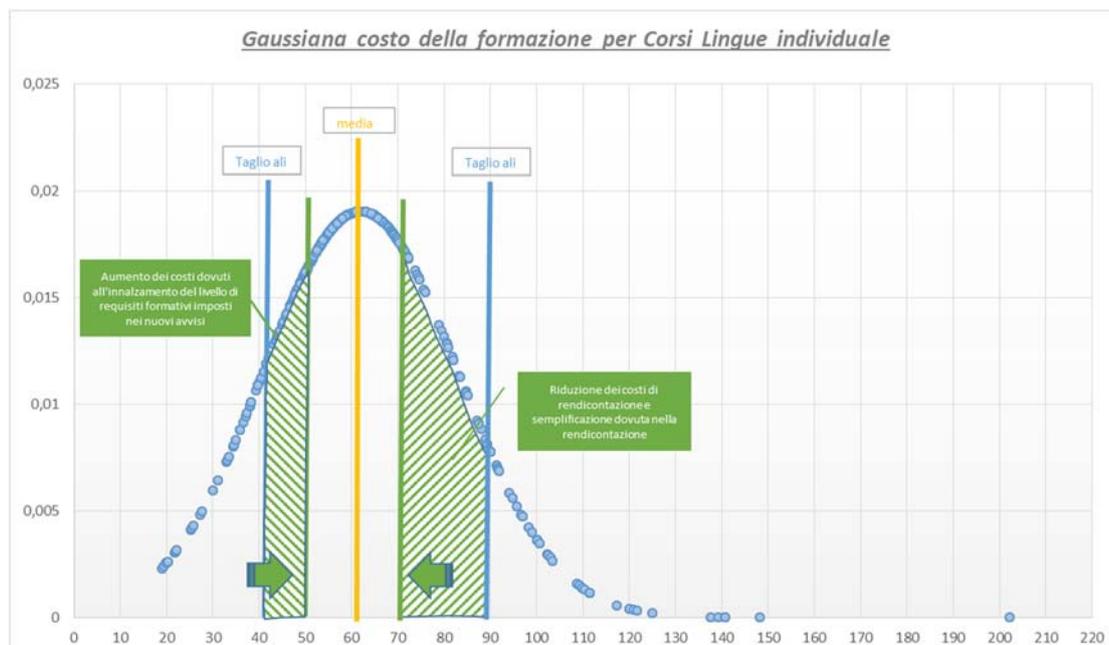
Figura 1 – Andamento della distribuzione normale della popolazione dei progetti di corsi di lingua individuali



Ad esempio relativamente ai Corsi di Lingue Individuali, si può notare in figura 1 come la popolazione di 463 corsi abbia una distribuzione normale dei costi riconosciuti con media pari a 62,89 euro e una deviazione standard pari a 20,92 euro.

Ciò porta a concludere che circa il 95% dei corsi hanno avuto un rimborso distribuito nell'intervallo da circa 20€ a 100€. Considerando che il costo massimo previsto era di 120€ si evince come la popolazione non tende ad aggregarsi verso un punto unico quanto invece a distribuirsi su tutto il *range* fino al valore massimo.

Figura 2 – Rappresentazione taglio delle ali con scelta UCS sul valore medio



Andando quindi a ridurre la popolazione oggetto dell'analisi secondo i seguenti criteri:

1. taglio delle ali 20% per progetti per quanto descritto al paragrafo 3.5.3;
2. aumento del costo orario minimo dovuto all'innalzamento dei requisiti professionali delle docenze con almeno 5 anni di docenza al fine di permettere una garanzia di qualità del corso andando ad escludere il 20% dei progetti con minore importo;
3. riduzione del costo orario massimo tenendo conto della semplificazione di rendicontazione con l'introduzione dei costi standard andando a ridurre il 22% dei progetti con maggiore importo.

Rimangono in analisi quindi quei progetti che presentano un costo orario tra i 50 e 70 euro ora ovvero il 56% della popolazione iniziale che ha come valore medio un valore di 62 euro estremamente vicino al valore identificato come valore medio con taglio delle ali riportato in tabella 6.

Quanto descritto essendo stato riscontrato un tutte le tipologie analizzate ha portato alla scelta di utilizzare il costo medio per ogni macro gruppo come UCS per i progetti individuali.

Sulla scorta di quanto precedentemente descritto, si è ritenuto di accorpate quelle tematiche che presentavano dati e costi omogenei. Da tale campione sono stati isolati i pochi corsi di informatica, considerati i dati esigui a disposizione Il cui costo standard per corsi di informatica, individuale e di gruppo, è stato ricavato dall'analisi di mercato (vedi paragrafo 3.4).

Le tematiche restanti sono state così raggruppate:

- tecnico-professionali e altro;
- sviluppo abilità personali (soft-skills).

Questa ultima tematica è erogata, spesso, attraverso la modalità coaching che ha un costo ben più elevato.

Pertanto sono state individuate, per queste tematiche, tre UCS.

3.7.3 Le UCS per i Progetti aziendali

Per i **progetti Aziendali** si è proceduto in modo analogo a quanto descritto per quelli individuali determinando come valore medio il costo unitario standard.

Dalle elaborazioni presenti nella tabella n. 7, emerge che dopo un certo numero di dirigenti formati, i costi relativi alle tre macro voci tendono a non incrementare in maniera proporzionale al numero dei formati.

La voce di spesa che tende a restare costante è relativa a spese indirette (circa il 20% del costo del progetto).

Da ciò la necessità, per alcune tematiche, di differenziare le UCS per fasce di dirigenti in formazione per evento formativo a seconda della numerosità dell'aula, in maniera inversamente proporzionale al numero dei partecipanti.

Le fasce, per la tipologia di formazione di gruppo o pluriaziendale sono le seguenti:

- fino ad 8 partecipanti, con intera UCS;
- da 9 a 20 partecipanti, con la UCS decurtata del 23%;
- oltre 20 partecipanti, con UCS pari a circa il 20% del valore dell'intera UCS.

Ovvero

$$\sum n_1 * UCS + 0,77 * n_2 * UCS + 0,2 * n_3 * UCS$$

46

dove:

n_1 = numero dei dirigenti da 2 a 8, 8 se maggiore di 8

n_2 = numero dei dirigenti da 9 a 20, 12 se maggiore di 20

n_3 = numero dei dirigenti oltre i 20

Esempio: 22 dirigenti formati.

$$\sum 8 * UCS + 0,77 * 12 * UCS + 0,2 * 2 * UCS$$

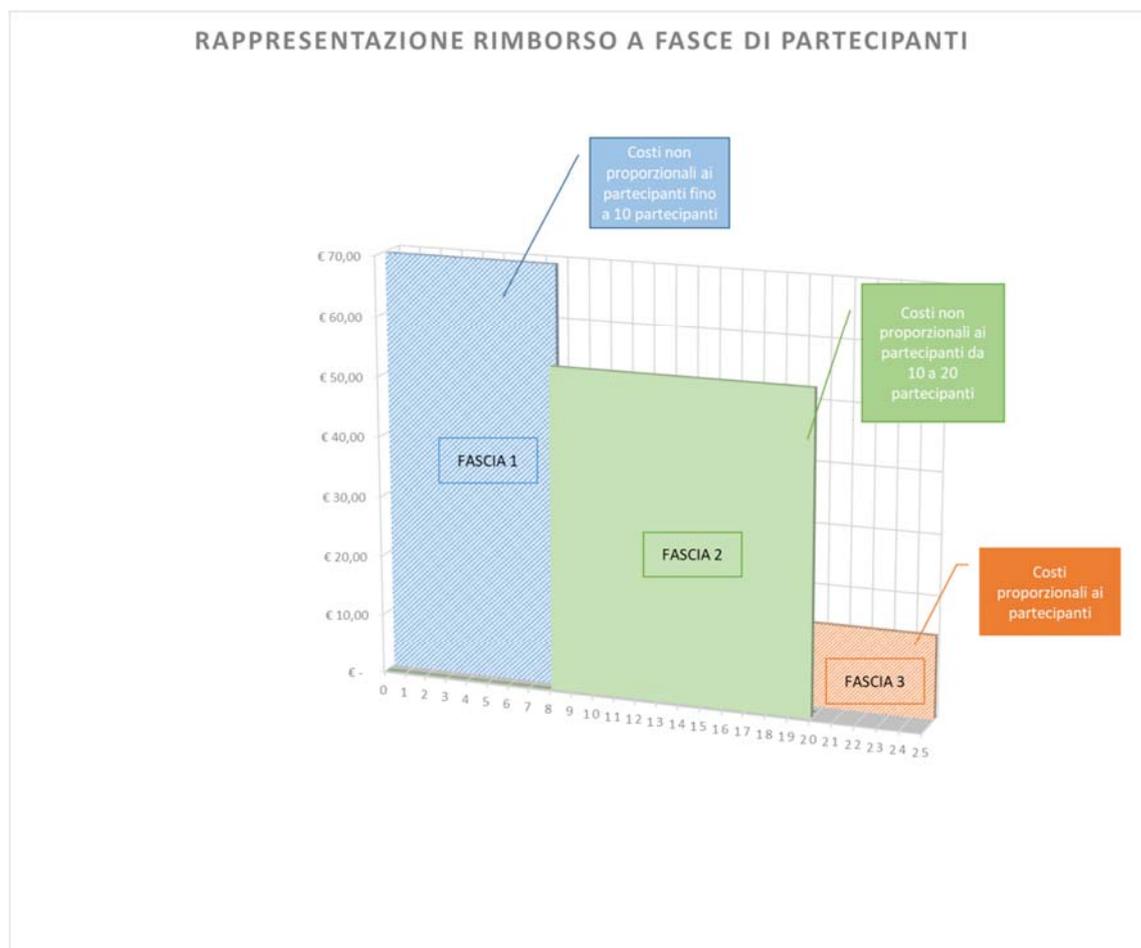
$$\sum (8 + 0,77 * 12 + 0,2 * 2) * UCS = 17,64 * UCS$$

Tale calcolo andrà effettuato a preventivo e verificato a consuntivo.

La suddivisione in fasce vale a livello di edizione del corso, in quanto un progetto formativo con edizioni multiple presenta sicuramente dei costi maggiori reiterando le stesse categorie di spese.

Anche per la modalità outdoor, che riguarda la sola tematica dello sviluppo delle abilità personali, non viene effettuato il riproporzionamento per fasce considerando che le spese per l'organizzazione e la logistica hanno un peso maggiore rispetto alla formazione tradizionale.

Figura 3 – Costo standard per fasce di partecipanti al singolo edizione formativa di un progetto



Nel campione dei progetti aziendali esaminati, ad eccezione delle lingue e dell'informatica, per le rimanenti tematiche, ossia "tecnico-professionali e altro" e "sviluppo abilità personali", prevalgono due modalità di formazione:

- formazione di gruppo (aula, convegni, master, ecc.);
- formazione esperienziale (outdoor).

Non sono stati considerati i percorsi di coaching di gruppo poiché i dati, poco significativi, non risultavano omogenei. Si fa, pertanto, rientrare tale modalità nella formazione di gruppo.

Sono stati individuati due UCS: una per la formazione di gruppo per entrambe le tematiche, con le relative fasce e una seconda, più elevata, per la sola "formazione esperienziale", considerando che tale modalità prevede l'impiego di materiale, attrezzature e location che, rispetto alla formazione tradizionale, ha costi superiori, come si è potuto rilevare dall'analisi delle voci di spesa dei progetti.

Per quanto riguarda le lingue, è stato rilevato che i costi per dirigente che partecipa a corsi di gruppo sono simili – e in qualche caso anche più elevati – a quelli identificati nei percorsi individuali.

Ciò è determinato da varie ragioni: la formazione d’aula, nei pochi casi in cui è prevista, è rivolta a piccolissimi gruppi di dirigenti (2 o 3) e quindi, sostanzialmente il costo per “testa” non varia. Inoltre quando la formazione è costruita sui fabbisogni dell’azienda, i costi tendono ad orientarsi verso il massimale previsto dall’Avviso di riferimento (da 70 o 120 euro a seconda del Comparto di riferimento e della localizzazione, Italia o estero)²³.

Si è quindi determinato, al fine di rendere coerente il costo standard per la tematica linguistica, di uniformare l’UCS della formazione di gruppo a quella individuale.

3.7.4 L’applicazione delle UCS per la FAD

Anche per quanto riguarda la Formazione a Distanza si è proceduto ad analizzare i costi storici della base dati del triennio preso a riferimento. Innanzitutto per quanto riguarda la FAD occorre distinguere – come i costi storici evidenziano – tra FAD Sincrona e FAD Asincrona.

Per formazione **Asincrona** si intende una situazione di relazione formativa in cui i soggetti comunicano da luoghi diversi e in tempi diversi. Non vi è una presenza contemporanea di docente e discente, e quindi l’interazione tra di loro è ovviamente limitata. Gli strumenti che di solito vengono utilizzati in questa modalità formativa sono diversi: pillole formative, corsi resi disponibili tramite accesso ad una piattaforma in autoapprendimento, lezioni trasmesse televisivamente, community on-line, ecc..

Per formazione **Sincrona** si intende una situazione di relazione formativa in real-time, in cui docenti e discenti comunicano da luoghi diversi, ma contemporaneamente. Vi è dunque un’interazione che, seppure mediata dallo strumento informatico, è contemporanea, con tutti i vantaggi in termini di interattività che questo comporta. Gli strumenti solitamente utilizzati per la modalità sincrona di FAD sono le chat room, le classi virtuali con un’integrazione che si basa soprattutto su internet: la video/audio conferenza, il webinar.

Nel caso specifico abbiamo provato a fare un raffronto anche con i costi di mercato avendo a disposizione una casistica moderatamente rappresentativa. Si è quindi proceduto ad operare un’analisi delle offerte della formazione e-learning in rete, ma la varietà e la scompostezza dei costi ci ha dissuasi dal prendere a riferimento delle strutture di costi non ben descritti nella loro composizione e non altrettanto chiari nella loro natura. Inoltre i target di riferimento disomogenei rispetto al nostro caso che è rappresentato dai dirigenti hanno impedito di approfondire tale analisi.

Ci siamo quindi focalizzati sui Piani formativi finanziati dal Fondo erogati attraverso la modalità FAD che, globalmente, risultano essere 31. Il dato è sufficiente per poter procedere all’analisi determinandone il costo standard. Rispetto all’offerta piuttosto indistinta in merito a competenze

²³ Vedi tabella 5

tendenzialmente informatiche o linguistiche diffusa in rete, non riferite al target specifico del Fondo, **abbiamo quindi optato per mantenere i costi storici come un punto di riferimento importante e riferirsi ad essi per la determinazione del costo standard unitario in tema di FAD Sincrona e Asincrona.**

Tutti i Piani analizzati prevedevano o l'uso di Piattaforme e-learning specificamente create, o l'acquisto di licenze oppure l'impiego di specifiche piattaforme per la formazione sincrona (in diretta). Caratteristica comune di tutte le iniziative finanziate è la tracciabilità del percorso svolto.

Anche in questo caso NON è stato considerato il contributo privato che, spesso, incide in maniera importante sul costo complessivo della formazione.

La serie analizzata è sintetizzata come di seguito:

- **FAD Asincrona:** progetti analizzati 11, totale contributo Fondir € 28.624,70.
- **FAD Sincrona:** progetti analizzati 20, totale contributo Fondir € 77.615,76.

4. LE UNITA' DI COSTO STANDARD DI FONDIR

A seguito delle analisi indicate al capitolo precedente si riportano i valori delle Unità di Costo Standard definite per tematica e modalità di somministrazione. Ai valori sono stati apportati arrotondamenti.

TEMATICHE	di Gruppo (aziendali e pluriaziendali)			Individuale	Coaching	Esperienziale	FAD	
	fino a 8	9-20	oltre 20				Asincrona	Sincrona
LINGUE	€ 60,50			€ 60,50			€ 23,60	€ 50,00
TECNICO-PROFESSIONALI E ALTRO								
SVILUPPO ABILITA' PERSONALI (SOFT-SKILLS)	€ 69,50	€ 53,50	€ 13,90	€ 86,50	€ 247,00	€ 85,70		
INFORMATICA	€ 17,00			€ 28,90				

Quando la formazione segue un percorso *blended* con modalità formative miste, per individuare il costo standard del progetto sarà eseguita una sommatoria delle ore del corso pesate per i singoli costi standard della modalità 1 (ore di formazione x costo standard) e il costo standard della modalità 2 (ore di formazione x costo standard).

Ovvero:

$$\sum (n_1 * UCS_1 + 0,77 * n_2 * UCS_1 + 0,2 * n_3 * UCS_1) * ore_{modalità1} + [(n_{TOT}) * UCS_2 * ore_{modalità2}]$$

dove:

nel caso di suddivisione per fasce n_1, n_2, n_3 i partecipanti come descritto all'inizio del paragrafo

n_1 = numero dei dirigenti con tematica di gruppo per fasce da 2 a 8 , 8 se maggiore di 8

n_2 = numero dei dirigenti con tematica di gruppo per fasce da 9 a 20 , 12 se maggiore di 20

n_3 = numero dei dirigenti con tematica di gruppo per fasce oltre i 20

n_{TOT} = numero dei dirigenti in formazione

$ore_{modalità-1}$ = numero di ore in formazione per modalità in fasce

$ore_{modalità-n}$ = numero di ore in formazione senza fasce

ALLEGATO 1

GLOSSARIO DI RIFERIMENTO PER LE ATTIVITÀ FORMATIVE FINANZIATE DA FONDIR

TEMATICA FORMATIVA	MODALITA' FORMATIVA	CARATTERISTICHE	TIPOLOGIA PROGETTO	UCS FONDIR
Sviluppo abilità personali	Coaching individuale	Metodologia che si prefigge di migliorare le competenze manageriali del dirigente, mediante il rapporto individuale tra il coach (l'allenatore) e il coachee. Il coach sviluppa un piano di lavoro con il dirigente, stabilisce metodi e regole di comunicazione, criteri e tempi di valutazione. Si caratterizza per una totale personalizzazione.	Individuale	Coaching
	Formazione esperienziale	Insieme di attività di formazione centrata sul lavoro all'aperto (outdoor training) o in indoor, con il coinvolgimento dei partecipanti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale. Si fonda sul presupposto che la modalità più efficace per apprendere nuovi comportamenti sia quella di sperimentarli in modo concreto. Durante le attività vengono allestiti veri e propri "campi" di apprendimento simulato e analogo ad altri campi di azione reale, a cui trasferire metaforicamente i modelli appresi. All'attività "in campo" deve far seguito un'attività di osservazione e riflessione sui comportamenti di tutti (debriefing) che permette di scambiarsi feedback di sviluppo, trasferire le attività proposte nei contesti lavorativi e garantire il "trasferimento" dell'apprendimento nel contesto professionale.	Aziendale/ Interaziendale	Formazione esperienziale
	One-to-one	Le abilità personali sono riferite a competenze definite soft skills. Si tratta di competenze non specifiche rispetto ad un ruolo. In particolare, per i dirigenti, sono riferibili a caratteristiche della personalità come le qualità e gli atteggiamenti individuali, abilità, comunicative e gestionali. Esempi di soft skills sono la capacità di lavorare in team, le abilità comunicative e il problem solving (gestione dei conflitti, la gestione dei gruppi, la consapevolezza di sé, l'autocontrollo, l'approccio positivo, la creatività e la flessibilità), ecc.	Individuale	Soft skills individuale
	Aula, visite di studio, (seminari, convegni, workshop, ecc. in caso di interaziendale)		Aziendale/ Interaziendale	Formazione di gruppo variabile per fascia

TEMATICA FORMATIVA	MODALITA' FORMATIVA	CARATTERISTICHE	TIPOLOGIA PROGETTO	UCS FONDIR
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vendita, marketing ✓ Contabilità, finanza ✓ Gestione aziendale e amministrazione ✓ Conoscenza del contesto lavorativo ✓ Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni ✓ Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca ✓ Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali ✓ Salvaguardia ambientale ✓ Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici 	<p>One-to-one</p>	<p>Si tratta di iniziative finalizzate a trasferire competenze tecnico professionali e ricomprende quelle tematiche censite sulla Piattaforma Fondir e previste dal sistema di monitoraggio Nexus.</p>	<p>Individuale</p>	<p>Individuale tematiche tecnico professionali e altro</p>
	<p>Aula, training on the job, ecc</p>		<p>Aziendale</p>	<p>Formazione di gruppo variabile per fascia</p>
	<p>Partecipazione ad iniziative a catalogo come convegni, seminari, workshop, percorsi di alta formazione, master</p>		<p>Interaziendale</p>	<p>Formazione di gruppo variabile per fascia</p>

TEMATICA FORMATIVA	MODALITA' FORMATIVA	CARATTERISTICHE	TIPOLOGIA PROGETTO	UCS FONDIR
Lingue	One-to-one	Si tratta di iniziative finalizzate a migliorare le competenze linguistiche	Individuale	Lingue
	Aula		Aziendale	Lingue
	Partecipazione ad iniziative a catalogo		Interaziendale	Lingue

TEMATICA FORMATIVA	MODALITA' FORMATIVA	CARATTERISTICHE	TIPOLOGIA PROGETTO	UCS FONDIR
Informatica	One-to-one	Iniziative su temi quali l'alfabetizzazione informatica, apprendimento dei principali applicativi di Office e sistemi operativi	Individuale	Individuale Informatica
	Aula (seminari, convegni, workshop, ecc. in caso di interaziendale)		Aziendale/ Interaziendale	Formazione di Gruppo tematica informatica

TEMATICA FORMATIVA	MODALITA' FORMATIVA	CARATTERISTICHE	TIPOLOGIA PROGETTO	UCS FONDIR
Formazione a Distanza (FAD)	Formazione asincrona	Per formazione asincrona si intende una situazione di relazione formativa in cui i soggetti comunicano da luoghi diversi e in tempi diversi. Non vi è una presenza contemporanea di docente e discente, e quindi l'interazione tra di loro è ovviamente limitata. Gli strumenti che di solito vengono utilizzati in questa modalità formativa sono pillole formative, corsi resi disponibili tramite accesso ad una piattaforma, lezioni trasmesse televisivamente.	Individuale	FAD asincrona
	Formazione sincrona	Per formazione sincrona si intende una situazione di relazione formativa in real-time, in cui docenti e discenti comunicano da luoghi diversi, ma contemporaneamente. Vi è dunque un'interazione che, seppure mediata dallo strumento informatico, è contemporanea, con tutti i vantaggi in termini di interattività che questo comporta. Gli strumenti solitamente utilizzati per la modalità sincrona di FAD sono le classi virtuali con un'interazione che si basa soprattutto su internet. Esempi: la video conferenza, formazione telefonica, ecc .	Aziendale	FAD sincrona

ALLEGATO 2 - RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI

- ANPAL, Circolare 1/2018 del 10/2018, “Linee Guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all’articolo 118 della L. 23 dicembre 2000 n. 388”
- Art. 67 REGOLAMENTO (UE) N. 1303/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 17 dicembre 2013 recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio.
- Art. 14 REGOLAMENTO (UE) N. 1304/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 17 dicembre 2013 relativo al Fondo sociale europeo e che abroga il regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio.
- Art. 31 REGOLAMENTO (UE) N. 651/2014 DELLA COMMISSIONE del 17 giugno 2014 che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato.
- Guida alle opzioni semplificate in materia di costi (OSC) - Fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE) [Commissione europea – Direzione generale per l’Occupazione, gli affari sociali e l’inclusione – Versione di settembre 2014] – EGESIF_14-0017
- Articolo 11, paragrafo 3, lettera b), del Regolamento (CE) n. 1081/2006 modificato dal Regolamento (CE) n. 396/2009.
- Articolo 7, paragrafo 4, del Regolamento (CE) n. 1080/2006 modificato dal Regolamento (CE) n. 397/2009. Costi indiretti dichiarati su base forfettaria. Costi a tasso fisso calcolati applicando tabelle standard di costi unitari. Importi forfettari, Commissione Europea, DG Occupazione, affari sociali e pari opportunità/DG Politica regionale, versione definitiva del 28/01/2010 09/0025/04-IT
- COCOF 09/0025/04-IT, versione de 28/01/2010 – Commissione Europea – DG Occupazione, affari sociali e pari opportunità; DG Politica regionale;
- Corte dei Conti – Relazione annuale della Corte dei conti sull’esecuzione del bilancio per l’esercizio finanziario 2007
- EGESIF – 14/0017, Guida alle opzioni semplificate in materia di costi (OSC) – Fondi SIE, sett 2014

- Guida alle tabelle standard di costi unitari e agli importi forfettari adottati in conformità dell'articolo 14, paragrafo 1, del regolamento (UE) 1304/2013 - Fondo sociale europeo [Commissione europea -Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione - Versione di giugno 2015]
- Metodologia di calcolo per l'applicazione delle tabelle di costi standard per la rendicontazione delle spese del personale nei progetti di ricerca e sviluppo sperimentale finanziati da MIUE e MISE a valere su rispettivi Programmi Operativi FESR 2014-2020 – Allegato 1.
- Regione Basilicata, DGR n. 237 del 02 03 2012 – fse Basilicata 2007/2013 – “Documento per l'adozione dei parametri di costo ammissibili nel quadro delle opzioni di semplificazione previste dall'art. 11.3 (b) del Regolamento (CE) 1081/2006 relativamente agli interventi di Formazione Continua finanziati dalla Regione Basilicata”
- Regione Campania, <http://burc.regione.campania.it> “Documento metodologico relativo all'applicazione delle opzioni di semplificazione dei costi ammissibili al FSE (C.D. “Costi Standard”) nell'ambito del PO FSE Regione Campania”
- Regione Emilia Romagna, DGR 1119/2010 - APPROVAZIONE DELLO STUDIO SULLA FORFETTIZZAZIONE DEI CONTRIBUTI FINANZIARI PER I PERCORSI BIENNALI A QUALIFICA RIVOLTI AI GIOVANI E DEI RELATIVI COSTI UNITARI STANDARD E MODALITÀ DI FINANZIAMENTO IN APPLICAZIONE DEL REG. CE N. 396/2009. PRIMA SPERIMENTAZIONE PER I NUOVI BIENNI 2010/2011
- Regione Emilia Romagna, DGR 1568/2011 – “Approvazione dell'integrazione allo studio approvato con DGR 1119/2010 con riferimento alla standardizzazione dei contributi finanziari per i percorsi di formazione iniziale e superiore nonché per i percorsi di formazione continua aziendale. Applicazione/sperimentazione a partire dall'anno 2012.
- Regione Friuli Venezia Giulia, Decreto n. 876/LAVFORU del 21 02 2018 “Regolamento per l'attuazione del Programma Operativo Regionale – POR – del Fondo sociale europeo 2014/2020 - Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione, in attuazione dell'articolo 52 della legge regionale 16 novembre 1982, n. 76 (Ordinamento della formazione professionale). Allegato B - Unità di costo standard – UCS – calcolate applicando tabelle standard di costi unitari, somme forfettarie, costi indiretti dichiarati su base forfettaria. Regolamenti (UE) n. 1303/2013 e n. 1304/2013. Metodologia e condizioni per il pagamento delle operazioni con l'applicazione delle Unità di Costo Standard – UCS.
- Regione Lazio, DD G07944 del 30 05 2014 - Attuazione del POR - Programma Operativo del Fondo Sociale Europeo - Obiettivo 2 - Competitività regionale e Occupazione Regione Lazio 2007 / 2013 Asse “I” – Adattabilità - Adozione di UCS (Unità di costo standard) nel quadro delle opzioni di semplificazione per la rendicontazione dei costi al Fondo Sociale Europeo di cui all'art. 11.3 (b) (i) (ii)

regolamento CE 1081/2006 modificato dal regolamento (CE) 396/2009, da applicare ad attività di formazione continua

- Regione Lombardia, DDUO n. 1355 del 19 02 “Aggiornamento della metodologia di calcolo del costo standard” – All. A POF FSE Regione Lombardia Ob. 2 2007-2013 “Metodologia di calcolo del costo standard relativo alla formazione continua”.
- Regione Puglia, BURP n. 85 del 20 07 2016 - DGR n. 936 del 06 07 2016 Allegato 1 - Studio per l’implementazione di un modello regionale di finanziamento dei percorsi di formazione continua a costi standard nel quadro delle opzioni di semplificazione per la rendicontazione dei costi di cui all’art. 67 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 e all’art. 14 del Regolamento (UE) n. 1304/2013.
- Regione Toscana, DGR 240 del 11 04 2011 - POR CRO FSE 2007-2013 Reg (CE) 396/2009. Approvazione documento descrittivo della metodologia di semplificazione. REGIONE TOSCANA - POR FSE 2007-2013 OBIETTIVO “COMPETITIVITÀ REGIONALE E OCCUPAZIONE” - LA SEMPLIFICAZIONE DELLA SPESA DI CUI ALL’ART. 11.3 (b) DEL REG. (CE) N. 1081/2006 E S.M.I. Indirizzi e metodologie per l’applicazione dei “costi standard” e della “forfetizzazione dei costi indiretti” alla formazione selezionata tramite avviso pubblico.
- Regione Umbria, DGR n. 1326 del 07 11 2011 “Approvazione della metodologia di applicazione dei costi unitari standard alle azioni formative corsuali per la semplificazione della spesa del POR FSE Umbria 2007-2013”
- Regione Veneto, DGR n. 2334 del 20 11 2012, All. A “Sistema delle UCS per gli interventi di formazione, istruzione e lavoro sostenuti dal PO FSE 2007/2013 della Regione del Veneto”.
- Regione Veneto, DGR n. 671 del 28 04 2015 – “Tabelle standard di costi unitari (UCS) per la realizzazione di operazioni finanziate dalla Regione del Veneto – POR FSE 2014 – 2020”
- Zagardo G., Complessità e semplificazione nei costi standard dell’education, Roma, ANPAL Struttura 3, 2018