

Studio per l'individuazione di una Unità di Costo Standard per il finanziamento delle attività di accompagnamento ai processi di formazione aziendali in Regione Emilia Romagna

Sommario

Premessa e obiettivi dello studio.....	1
Progetti di accompagnamento alla formazione aziendale e basi dati disponibili nel sistema informativo SIFER ..	2
La base dati riferibile al denominatore della media che ha determinato l'UCS in esito allo studio.....	3
La base dati riferibile al numeratore della media che ha determinato l'UCS in esito allo studio.....	5
Il calcolo della UCS oraria del servizio e le caratteristiche economico fisiche del cluster utilizzato.....	6

Premessa e obiettivi dello studio

Nell'anno 2011 con delibera di Giunta Regionale 1568/2011 sono stati per la prima volta approvate delle unità di costo standard a valere per progetti finanziati di formazione aziendale in regime di aiuti alle imprese. Nell'ambito del relativo studio statistico sono stati presi in esame i soli percorsi formativi, individuandone i costi e gli indicatori fisici di realizzazione, vale a dire le durate e la numerosità dei partecipanti, calcolando infine un set di valori di regressione di costi unitari associati all'ora corso ed all'ora corso partecipante.

Il presupposto ed il risultato dello studio 2011 era stato quello di associare il costo complessivo di un percorso formativo sia alla componente semplice della durata (UCS ora/corso € 114,00) che alla partecipazione degli utenti (UCS ora/partecipante effettivo € 5,32). Oltre l'obiettivo di equità nella costruzione di indicatori di costo associati sia al processo che al successo formativo, in tale scelta era evidente la strategia di influenzare l'efficacia degli interventi valorizzando la componente di remunerazione associata ai partecipanti con frequenze superiori al 70% del percorso.

Merita inoltre di ricordare come lo studio del 2011 sia stato condotto sulla base dei soli costi della attività formativa, quindi non considerando gli eventuali costi di mancato reddito del personale in formazione. Infatti l'obiettivo dello studio era valorizzare il costo della formazione aziendale a prescindere dal suo regime di cofinanziamento pubblico/privato. Ai sensi dello studio approvato, qualora sia necessario valorizzare anche i costi del personale in formazione (mancato reddito) gli stessi devono pertanto essere trattati ai sensi di costi reali a tutti gli effetti e come tali soggetti a rendicontazione contabile documentale.

Nel corso di quel lavoro l'esperienza sulle semplificazioni dei costi non era sufficientemente matura per affrontare la standardizzazione dei progetti accessori alla formazione, di accompagnamento non corsuale, che

vengono ora affrontati per dare maggiore completezza alla semplificazione del finanziamento delle operazioni di formazione aziendale. Al fine di scongiurare il rischio di doppio finanziamento della stessa spesa del beneficiario, fino ad oggi in caso di operazione mista, cioè composta da progetti formativi (finanziabili da UCS approvata nello studio 2011) e da progetti non corsuali a costi reali, questi ultimi hanno finito per condizionare le modalità di finanziamento di tutta l'operazione: in tal caso tutta soggetta a finanziamento e controllo a costi reali. Con il presente lavoro si ritiene perciò di fare un importante passo in avanti sul versante dell'adozione delle opzioni di semplificazione.

Il presente studio sulla costruzione di un costo standard dell'attività di accompagnamento non corsuale, riflette la natura delle attività progettuali in questione, le quali supportano le attività formative e concorrono pertanto al successo progettuale attraverso attività di natura consulenziale rivolte all'impresa più che ad un gruppo di utenti. Di fronte al consulente c'è sempre ovviamente un'utenza aziendale, ma al contrario di quanto accade nelle misure formative non è in questo caso fondamentale la numerosità dell'utenza coinvolta. Ciò che è fondamentale è evidentemente la professionalità dell'esperto e la durata dell'intervento. Assunto che la professionalità del consulente sarà affidata ai controlli di conformità, si ricava che il costo del progetto deve intendersi direttamente proporzionale alla durata del servizio, senza particolar rilievo di altri fattori.

In altri termini e per concludere, il presente studio si propone allora di costruire un indicatore di costo orario di processo del servizio da utilizzare per finanziare le misure di accompagnamento abbinate a misure formative corsuali e consistenti essenzialmente nel lavoro di esperti di implementazione di politiche formative nelle imprese.

Progetti di accompagnamento alla formazione aziendale e basi dati disponibili nel sistema informativo SIFER

Quando si parla di misure di accompagnamento per la formazione aziendale si intende trattare di attività propedeutiche o di finalizzazione, quindi tendenzialmente poste a monte o a valle dei veri e propri percorsi corsuali. Si spazia dal supporto alla diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle imprese al coaching di gruppi o team oggetto degli interventi formativi, caratterizzandosi per un legame assolutamente fondamentale all'expertise utilizzata, tendenzialmente omogenea per professionalità, in quanto costituita da esperti di risorse umane nei contesti produttivi.

Queste misure sono state finanziate con riferimento ad un numero limitato di imprese attraverso progetti approvati indicanti un impegno a raggiungere per ciascuna delle quali un servizio mediamente di stessa durata, ma fatta salva la possibilità di variare il servizio a favore delle singole imprese in funzione del reale fabbisogno. In linea di principio e nella realtà dello svolgimento di questi interventi non conta la numerosità degli utenti intesi come persone fisiche compresenti all'incontro con l'esperto. Quello che conta è il rispetto degli impegni complessivi, cioè del monte totale delle ore di servizio e nei confronti delle singole imprese, evitando quindi di offrire il servizio a meno imprese di quelle previste.

Nel tempo, dall'inizio della programmazione 2007/2013 si sono succedute diverse regolamentazioni sui progetti in questione che hanno progressivamente condotto al modello sopra esposto. Tuttavia i progetti del

primo triennio (tendenzialmente fino al 2010) non prevedevano ancora l'utilizzo di campi informatizzati per le informazioni progettuali sulle durate in ore dei servizi per singola impresa o delle ore o giornate delle risorse umane impegnate e quindi tali informazioni sono disponibili solo a partire dal 2010 e fanno riferimento ad una base dati di partenza di **937 progetti**.

Un aspetto molto importante da tenere presente è che tutta la programmazione delle operazioni a costi reali si caratterizza per un preventivo ed un rendiconto di spese a valere per tutta l'operazione e non invece associata ai singoli progetti inclusi. In questo senso, per fare un esempio, in caso di operazione composta da un progetto corsuale ed un progetto di accompagnamento non sono disponibili le informazioni di costo consuntivo dei singoli progetti. Sono disponibili preventivi e consuntivi per voci di spesa dai quali è possibile desumere alcuni costi specifici delle singole attività (ad esempio i costi docenza saranno evidentemente associati ai soli corsi e non all'accompagnamento), ma non è possibile calcolare il costo completo del percorso di accompagnamento o quello corsuale.

Nello studio 2011 al fine del calcolo delle UCS dei percorsi di formazione corsuale aziendale sono stati utilizzati i dati di rendicontazione (consuntivi controllati) solo grazie all'accorgimento di escludere dalla base dati le operazioni che contenevano al loro interno anche progetti di accompagnamento. Quindi i progetti inclusi nello studio 2011 contenevano solo formazione in senso stretto e sono stati utilmente processati per calcolare i costi standard della formazione. Nello studio presente non possiamo operare nello stesso modo perché mentre è comune il caso di operazioni aziendali contenente solo corsi, non è affatto comune anzi è praticamente impossibile trovare operazioni che includano solo progetti di accompagnamento. Ciò proprio per la valenza strumentale dell'accompagnamento rispetto alla formazione già chiarita all'inizio del paragrafo.

Quindi, non potendo lavorare sui dati rendicontuali consuntivi nel presente lavoro abbiamo dovuto prendere in esame dati di costo progettuali, con alcuni accorgimenti di seguito descritti.

La base dati riferibile al denominatore della media che ha determinato l'UCS in esito allo studio

Avendo lavorato sui dati di progettazione, per ogni progetto di accompagnamento abbiamo avuto accesso ai seguenti indicatori fisici di realizzazione:

- durata media del servizio in ore per impresa
- numero imprese previste
- ore di risorse umane previste

Obiettivo del presente studio era quello di pervenire ad un indicatore di costo sintetico in grado di stimare il costo dell'intervento. Considerato che l'intervento di accompagnamento si basa fondamentalmente sul lavoro di un esperto inteso al lordo di tutta l'organizzazione necessaria per consentire il matching con la singola impresa è sembrato evidente che l'indicatore fisico essenziale da utilizzare fosse quello della durata del servizio frontale dell'esperto in termini orari.

Per raggiungere l'obiettivo dello studio abbiamo ritenuto idoneo metterci in condizione di calcolare per ogni progetto la frazione tra il suo costo (al netto del mancato reddito personale aziendale coinvolto) e le ore di servizio previste. Ottenendo quindi una configurazione di costo orario del servizio del progetto da elaborare in forma di semplice media (anche se ponderata) a livello di intera base dati.

Rinviato il problema del numeratore della frazione come descritto nel successivo paragrafo abbiamo subito affrontato il tema di come calcolare il denominatore, costituito dalle ore del servizio frontale di esperti previsto dal progetto.

In apparenza poteva sembrare semplice, perché come visto sopra esiste un indicatore specifico che sembra nato proprio per indicare le ore di esperti previsti per l'offerta di servizio progettuale, ma in realtà non è così facile.

Il campo "durata media del servizio" nel formulario indica le ore medie frontali previste in termini di fruizione per ogni impresa; moltiplicato per il "numero di imprese" dovrebbe fornire in linea di principio la durata del servizio frontale degli esperti, da fruirsi a cura delle diverse imprese, che è proprio il monte ore di cui abbiamo bisogno per il denominatore della frazione. Tuttavia il rischio in questo caso è la presenza di ore progettate per la compresenza di (rappresentanti di) più imprese. Infatti nulla vieta che una fase iniziale di una azione possa svolgersi per qualche ora da un esperto alla presenza di rappresentanti di più imprese interessate. Evidentemente la compresenza comporta due o più imprese fruitrici a fronte di un solo servizio e quindi non incide sulla "durata media del servizio" perché tutte le eventuali ore in copresenza rientrano nella durata media di tutte le imprese che ne hanno beneficiato. Ma dato che ci interessa sapere quante ore frontali di esperto sono realmente offerte dall'ente vogliamo escludere di contare due o più volte la stessa ora.

Proprio per scongiurare questo genere di incomprensioni in fase di valutazione, nel formulario di presentazione dei progetti si è deciso di richiedere anche il già citato campo "ore di risorse umane" che teoricamente dovrebbe essere sempre stato usato per informare sulle ore frontali di esperti che il progetto si proponeva di offrire alle imprese. Ma anche in questo caso il problema è che il campo può essere stato utilizzato a volte per indicare delle compresenze di due o più esperti nei confronti di una stessa impresa.

Dal momento che per la programmazione della tipologia di intervento il modello di riferimento dell'intervento escluderà le forme di copresenza di qualsiasi tipo, riferendosi quindi dunque ad una azione molto semplice nella quale un esperto si incontra con una impresa, si è deciso di eliminare tutti i progetti per cui non sussisteva equivalenza tra i due monte ore. A seguito di questa prima ed importante selezione sono rimasti da analizzare **686 progetti**.

A seguito di ciò sono inoltre stati esclusi i progetti con durata del servizio molto elevata (47 progetti esclusi perché di durata superiore a 100 ore di servizio per singola impresa) o al contrario i servizio pro-capite troppo limitato per risultare significativo (27 progetti esclusi perché di durata inferiore a 4 ore di servizio per singola impresa) arrivando con ciò per differenza al numero di **641 progetti da analizzare nel merito economico finanziario**.

La base dati riferibile al numeratore della media che ha determinato l'UCS in esito allo studio

Con riferimento ai progetti trattati nello studio si deve tenere presente che in fase di presentazione del formulario di candidatura l'ente forniva indicazione del contributo pubblico e della quota privata prevista a copertura del costo di ogni singolo progetto. Quindi, selezionando i soli progetti di accompagnamento di tutte le operazioni che ne ricomprendono almeno una, per ognuna di quelle attività siamo stati in condizione di recuperare le seguenti informazioni finanziarie previsionali di impegno progettuale:

- contributo pubblico
- contributo privato

Invece a livello di operazione, quindi ad un livello superiore siamo in condizione di conoscere anche la composizione di spesa prevista per macrovoci di spesa e comprendere quindi anche l'ammontare di mancato reddito complessivamente previsto. Potevano darsi tre casi:

1. quando la voce di spesa relativo al mancato reddito (indicata nel preventivo dell'operazione) equivaleva alla somma del contributo privato indicato per singolo progetto allora ciò significava che l'ente intendeva finanziare la quota privata tutta e solamente con il mancato reddito del personale partecipante alle iniziative;
2. quando la voce di spesa relativo al mancato reddito (indicata nel preventivo dell'operazione) fosse stata pari a zero allora ciò significava che l'ente intendeva finanziare la quota privata tutta e solamente con quote in denaro;
3. in una condizione intermedia tra i due estremi sopra la voce di spesa relativo al mancato reddito (indicata nel preventivo dell'operazione) era inferiore alla somma del contributo privato indicato per singolo progetto e questo significava semplicemente che l'ente si proponeva di finanziare la quota privata in forma mista, in parte con quote aziendali cash ed in parte con il mancato reddito del personale partecipante alle iniziative.

La casistica decisamente più frequente con riferimento allo studio effettuato è la prima, vale a dire quella di progetti il cui cofinanziamento privato è interamente coperto da mancato reddito. Volendo calcolare una UCS del progetto di accompagnamento al netto del mancato reddito in questi casi bisogna partire dal valore del contributo pubblico.

La seconda fattispecie è praticamente inesistente (solo un paio di casi di operazioni progettate per essere finanziate da solo contributo in denaro) ma in linea di principio in questi casi il costo del progetto al netto del mancato reddito sono assimilati alla somma del contributo pubblico e della quota cash indicata nel formulario progettuale.

La terza fattispecie crea invece un problema insormontabile che consiglia di eliminare del tutto i relativi progetti dal conteggio conclusivo. In effetti si tratta di progetti per i quali conosciamo il contributo pubblico richiesto e la quota privata da reperire, ma siamo in un sistema misto e non siamo in grado di sapere quanta parte di quella quota privata è mancato reddito (da escludere dal numeratore della media finale) e quanta parte è invece coperta da quote in denaro a copertura di costi di realizzazione (da ricomprendere nel costo del progetto e ricomprendere quindi dal numeratore della media finale). In pratica in questo caso siamo di fronte a progetti di cui non conosciamo precisamente il costo previsto al netto del mancato reddito, cioè il costo destinato alla realizzazione dell'intervento vero e proprio e quindi per mantenere rigore al lavoro sono stati esclusi dalla base dati 128 progetti con le caratteristiche appena indicate. La base dati si è così ridotta a **513 progetti coerenti da sottoporre a media aritmetica del costo orario per un controvalore di contributo pubblico pari a € 5.003.420,43.**

Il calcolo della UCS oraria del servizio e le caratteristiche economico fisiche del cluster utilizzato

Come precedentemente descritto, la base dati utilizzata per il calcolo del costo standard è composta da 513 progetti che possono essere ritenuti significativi e soprattutto rappresentativi della tipologia di attività in esame. Nell'ambito di tale base dati sono infatti contenuti progetti piuttosto vari in termini di composizione e cioè di risorse complessive impiegate, durate medie del servizio per impresa e numero di imprese target. Risultano tuttavia assolutamente prevalenti i progetti monoaziendali (360) e in questo ambito le durate medie dei percorsi si assestano intorno alle 36 ore pro-capite, quindi orientativamente assestate nella logica di un intervento di 5/6 giornate uomo che può identificarsi come fattispecie tipica della misura che sarà prevedibilmente prioritariamente programmata con le UCS in esito allo studio. Tuttavia la finalità di semplificazione ha condotto lo studio nella direzione di non escludere certo i progetti pluriaziendali nella base dati dal calcolo o dalla prospettiva di applicazione futura della UCS in esito. In questo senso di deve segnalare come ai fini del calcolo della UCS oraria del servizio si è ritenuto di operare attraverso una media ponderata assegnando ad ogni progetto un peso corrispondente alla numerosità del proprio gruppo di appartenenza.

N.ro imprese target del progetto	Progetti
1	360
2	11
3	9
4	14
5	10
6	17
7	5
8	16
9	3
10	17
11	1
12	28
14	1

15	2
16	3
20	3
24	2
25	1
27	1
30	1
36	1
40	1
52	1
55	1
60	1
80	1
100	1
101	1

513

Per esempio, dalla prima riga della tabella sopra, si rileva che ci sono 360 progetti rivolti ad una sola impresa e ad ognuno di questi progetti monoaziendali è stato assegnato un peso pari a 360. Così come ci sono 11 progetti destinati al target di 2 aziende e a questi è stato assegnato un peso pari ad 11. Ad ognuno dei 28 progetti destinati al target di 12 aziende è stato assegnato un peso pari a 28 e così via per gli altri raggruppamenti di numerosità. La ponderazione è stata effettuata a valere su costi orari a livello di ogni progetto che sono stati precedentemente attualizzati al mese di Maggio 2015 in funzione dell'indice ISTAT applicabile in funzione dell'anno di approvazione di ognuno. Ciò secondo la tabella seguente:

Anno di approvazione	Coefficiente di attualizzazione
2010	1,081
2011	1,058
2012	1,026
2013	1,004
2014	0,988

A seguito della ponderazione si è pervenuto ad un valore di media finale ponderata rispetto ai cluster di numerosità delle imprese target di ogni progetto, pari a € 140,45 arrotondato per all'unità inferiore a € **140,00**

Come più volte accennato, il costo orario calcolato deve intendersi a copertura dei costi diretti ed indiretti della realizzazione del servizio, ma non anche degli eventuali costi di mancato reddito per il personale aziendale coinvolto nella misura in qualità di utente. Qualora sia necessario valorizzare il mancato reddito lo stesso dovrà essere documentato analiticamente come costo reale, vale a dire attraverso la presentazione dei giustificativi di spesa del costo del personale aziendale volti alla ricostruzione del costo orario nonché le documentazioni attestanti la presenza alla misura in orario di lavoro, per ogni utente aziendale interessato.

Come già operato per i costi standard della formazione aziendale (DGR 1568/2011) anche i progetti di accompagnamento aziendale devono intendersi finanziabili nel contesto del regime di aiuti di stato applicabili

alle singole imprese coinvolte e di conseguenza con cofinanziamento pubblico inferiore ai costi complessivi del progetto valorizzati dal costo standard e dall'eventuale mancato reddito del personale aziendali coinvolto.

Per come è stato costruito l'indicatore di costo, date le caratteristiche della base dati e la ponderazione effettuata, si ritiene che l'UCS calcolata sia adeguata per rappresentare il costo di realizzazione per una iniziativa di accompagnamento, basata essenzialmente sul lavoro di un esperto presso una o più imprese target, per un numero di ore di servizio frontale per impresa che spazia da minimo 4 (mezza giornata) a max 100, ma mediamente attestate intorno a 30 ore complessive (media aritmetica della base dati), come tale assestata su circa 4 giornate uomo. Il dispositivo di utilizzo della UCS potrà quindi essere sufficientemente flessibile per coprire l'ordinaria e tipica esigenza di finanziamento della misura di accompagnamento aziendale nella sua accezione propedeutico o di supporto e finalizzazione rispetto alle misure formative corsuali vere e proprie. Al contrario si ritiene che non dovrebbe essere utilizzato per misure di accompagnamento di durata inferiore a 4 ore e superiore a 100 ore per impresa (neanche tenute in considerazione nel presente studio).

Le tipologie di servizio non corsuali finanziabili sono quelle tipiche consulenziali svolte in contesto aziendale e cioè associate fondamentalmente al lavoro di un esperto in azienda, tendenzialmente rivolto agli uffici interessati alle risorse umane ed ai reparti interessati dal personale interessato dai percorsi formativi, prima durante o a seguito di una iniziativa formativa corsuale. L'utilizzo della UCS individuata dovrebbe assolvere alle principali esigenze relative alle misure formative previste nella programmazione regionale limitando al massimo il ricorso ai finanziamenti a costi reali per i soli progetti anomali sul versante delle economie di scala o della particolarità quali-quantitativa dell'expertise da impiegare che non sembra possibile ricondurre a standard regionali.