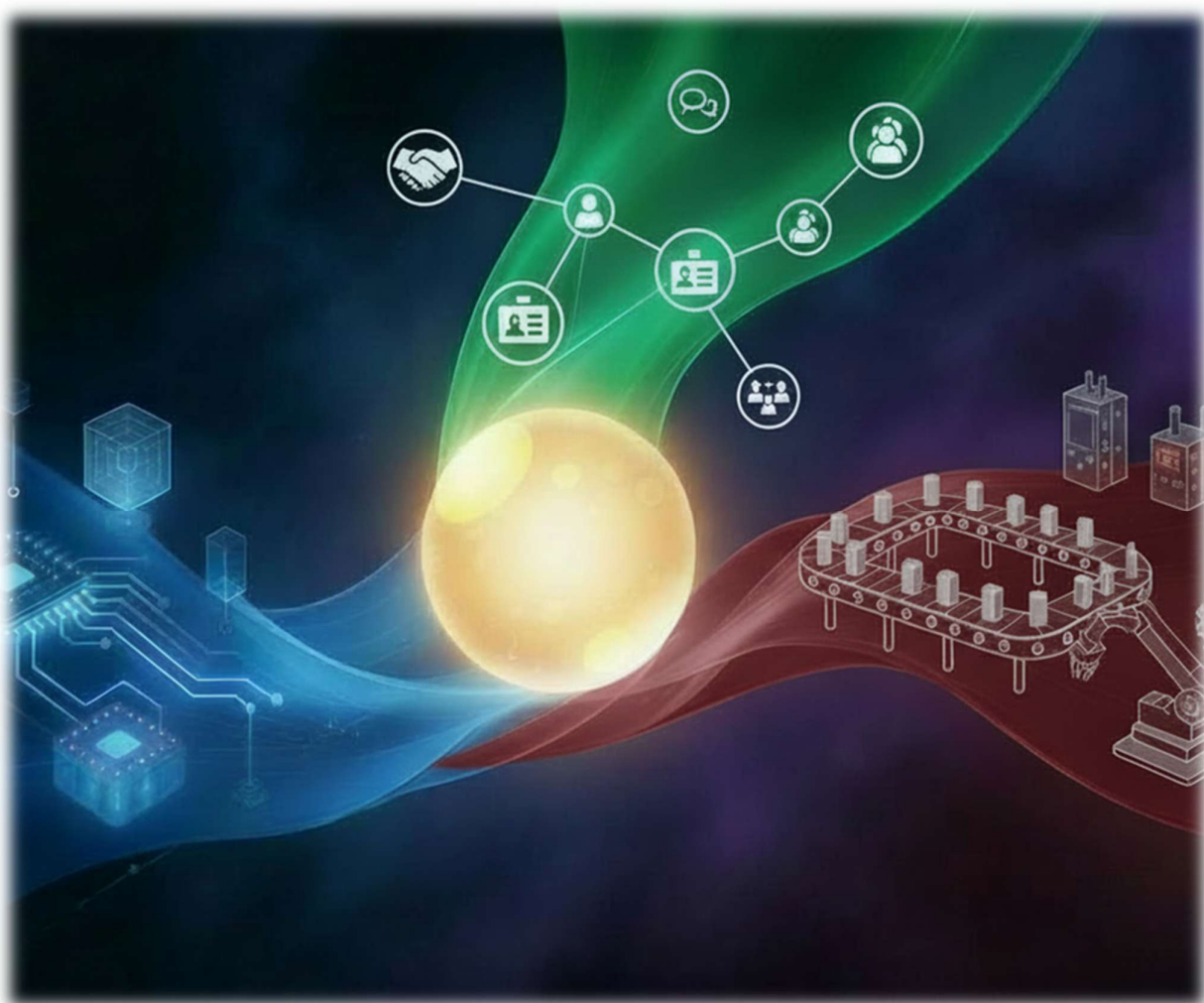




Avviso 1/2026

*Valore manageriale: il ruolo abilitante delle competenze
come moltiplicatore di competitività*

Linee guida per la presentazione dei Piani formativi

Sommario

VERIFICHE PRELIMINARI PER LA PARTECIPAZIONE ALL'AVVISO.....	3
ASSISTENZA TECNICA.....	3
L'AVVISO 1/2026 IN SINTESI.....	4
LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO	4
OBIETTIVI DELL'AVVISO	5
LA TIPOLOGIA DI PIANI FORMATIVI.....	6
I SOGGETTI COINVOLTI E LE CONDIZIONI DI PARTECIPAZIONE.....	6
LE AREE DI INTERVENTO	8
MODALITÀ E TEMPISTICA DI PRESENTAZIONE	12
LE FASI DELLA PRESENTAZIONE	12
IL FORMULARIO DI PRESENTAZIONE – CONTENUTI DEL PIANO FORMATIVO CONDIVISO	18
INDICAZIONI PER LA PROGETTAZIONE E CRITERI DI VALUTAZIONE DEI PIANI.....	24
IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	27
L'APPROVAZIONE DEI PIANI FORMATIVI	28

Verifiche preliminari per la partecipazione all'Avviso

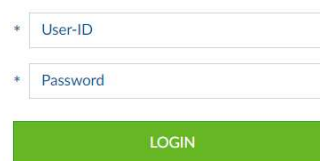
Prima di presentare un Piano formativo è necessario verificare:

1. il possesso delle credenziali di accesso all'Area riservata di Fondirigenti;
2. il possesso e la validità della firma digitale in formato CAdES del proprio Rappresentante Legale/Procuratore che sottoscriverà il Piano formativo;
3. lo stato della propria matricola INPS che dovrà risultare "attiva" e aderente al Fondo;
4. l'ammontare degli Aiuti ottenuti nell'arco dell'ultimo triennio per accedere al regime *de minimis* con riferimento all'Impresa Unica;
5. la presenza di una Rappresentanza sindacale formalmente riconosciuta da Federmanager nel caso in cui si volesse procedere con una condivisione del Piano di tipo aziendale (cfr. pag. 16)
6. i suggerimenti per la progettazione dei Piani (cfr. pag. 24-25);
7. i criteri che saranno adottati per la valutazione dei Piani (cfr. pag. 26)

L'[Area riservata](#) per la presentazione dei Piani è accessibile dalla home page del portale www.fondirigenti.it tramite la sezione MyFondirigenti inserendo:

- la "user-id" corrispondente alla matricola INPS;
- la password trasmessa dal Fondo al momento dell'adesione.

Accesso Clienti



The screenshot shows a login interface with two input fields: 'User-ID' and 'Password', each preceded by an asterisk. Below the fields is a green 'LOGIN' button.

In caso di smarrimento della password è possibile ripristinare e/o richiederne una nuova direttamente dalla pagina di accesso all'Area riservata.

Dopo aver effettuato la richiesta, nel caso in cui il messaggio di conferma contenga l'indirizzo della sede legale dell'azienda oppure un indirizzo e-mail non corretto o non più attivo, l'azienda dovrà scrivere all'indirizzo fondirigenti@pec.it indicando in oggetto: "Richiesta nuova password Matricola INPS n. _____", così da ricevere la password via PEC entro 24 ore.

Assistenza tecnica

Quesiti, informazioni e richieste di assistenza tecnica saranno gestiti unicamente attraverso la casella di posta dedicata: avviso1-2026@fondirigenti.it.

Per le richieste di assistenza tecnica è necessario indicare la matricola INPS a cui fa riferimento il Piano, la criticità riscontrata ed eventualmente uno screenshot della pagina con l'errore rilevato.

L'assistenza sarà attiva tutti i giorni lavorativi dalle 9:00 alle 18:00 e il venerdì fino alle 16:00.

Le richieste dovranno pervenire al più tardi entro il giorno lavorativo precedente alla scadenza per la presentazione e rendicontazione dei Piani, così da consentire al Fondo di valutare il problema riscontrato e procedere alla sua risoluzione.

L'Avviso 1/2026 in sintesi

CARATTERISTICHE PRINCIPALI	
TIPOLOGIA DI AVVISO	NAZIONALE
RISORSE STANZIATE	18 MILIONI DI EURO
TIPOLOGIA DI PIANI FINANZIABILI	AZIENDALI SINGOLI
N. PIANI PRESENTABILI	1 PER AZIENDA (PER CODICE FISCALE)
FINANZIAMENTO MASSIMO PER AZIENDA	15.000 EURO IL FINANZIAMENTO NON INTERFERISCE CON IL SALDO DEL CONTO FORMAZIONE CHE RESTA A DISPOSIZIONE PER LA PRESENTAZIONE DEI PIANI CONTO FORMAZIONE
CONDIZIONI DI PARTECIPAZIONE	POSSONO PARTECIPARE TUTTI I SOGGETTI ADERENTI A FONDIRIGENTI, SENZA ALCUNA ESCLUSIONE
AREE DI INTERVENTO FINANZIABILI	UN AMBITO A SCELTA TRA: 1) GESTIONE DELLE RISORSE UMANE 2) ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI 3) UTILIZZO EVOLUTO DELLA TECNOLOGIA

ATTIVITÀ E TEMPISTICA	
APERTURA PIATTAFORMA E PRESENTAZIONE DEI PIANI FORMATIVI	DALLE ORE 12.00 DEL 18 MARZO 2026 ALLE ORE 12:00 DEL 23 APRILE 2026 (TERMINE UNICO)
VALUTAZIONE DEI PIANI FORMATIVI	• FORMALE DA PARTE DELLA STRUTTURA DI FONDIRIGENTI • DI MERITO DA PARTE DI UNA COMMISSIONE ESTERNA
APPROVAZIONE DEI PIANI FORMATIVI	90 GIORNI DAL TERMINE UNICO DI PRESENTAZIONE, SALVO NECESSITÀ DI ESTENSIONE DEI TERMINI, ATTRAVERSO LA PUBBLICAZIONE SUL PORTALE DI FONDIRIGENTI DELLA GRADUATORIA DEI PIANI VALUTATI
AMMISSIBILITÀ DELLE SPESE RELATIVE ALLE ATTIVITÀ PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO	DAL 4 MARZO 2026
AMMISSIBILITÀ DELLE SPESE RELATIVE ALLE ATTIVITÀ FORMATIVE	DALLA DATA DI PUBBLICAZIONE DELLA GRADUATORIA
REALIZZAZIONE E INVIO RENDICONTAZIONE	MAX. 240 GG SOLARI (8 MESI) DALLA DATA DI PUBBLICAZIONE DELLA GRADUATORIA
APPROVAZIONE RENDICONTAZIONE	MAX. 30 GG LAVORATIVI DALLA RICEZIONE DEL RENDICONTO, SALVO RICHIESTE INTEGRAZIONI
EROGAZIONE FINANZIAMENTO	MAX. 15 GG LAVORATIVI DALLA COMPILAZIONE DEL GIUSTIFICATIVO DI RIMBORSO A CURA DELL'AZIENDA

La Normativa di riferimento

Le iniziative di formazione di cui al presente Avviso si configurano come Aiuti di Stato.

Le imprese dovranno quindi applicare una delle seguenti normative e disposizioni comunitarie:

- **Regolamento UE n. 651/2014** del 17 giugno 2014, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli art. 107 e 108 del Trattato.

	<i>Intensità massima aiuto</i>	<i>Cofinanziamento minimo</i>
Grande Impresa	50%	50%
Media Impresa	60%	40%
Piccola Impresa	70%	30%

L'applicazione del predetto Regolamento è esclusa per le aziende che non rientrano nel campo di applicazione disciplinato nell'art. 1 del Regolamento.

In particolare, sono esclusi i finanziamenti in favore di imprese destinatarie di un ordine di recupero pendente a seguito di una precedente decisione della Commissione europea che ha dichiarato un aiuto illegale e incompatibile con il mercato comune, ad eccezione dei regimi di aiuti destinati a ovviare ai danni arrecati da determinate calamità naturali; sono altresì escluse le imprese in difficoltà, come definite nel punto 18 dell'art. 1 del medesimo Regolamento (UE) n. 651/2014.

- **Regolamento UE n. 2831/2023** del 13 dicembre 2013 relativo all'applicazione degli articoli 107 e 108 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea agli aiuti di importanza minore (o *de minimis*) che prevede un contributo massimo di 300.000,00 € nell'arco di tre anni solari. Intensità massima di aiuto alla formazione 100%.

Gli Aiuti alla formazione sono considerati concessi nel momento in cui all'impresa è accordato il diritto di ricevere gli aiuti (approvazione del Piano), indipendentemente dalla data di erogazione degli importi corrispondenti.

Il calcolo dei tre anni del regime "de minimis" si basa su un periodo mobile di tre anni solari, a partire dalla data di concessione dell'aiuto. Questo significa che ogni volta che si riceve un nuovo Aiuto, occorre considerare i tre anni precedenti a quella data per verificare se è stato superato il limite massimo consentito.

Il Regolamento prescelto in fase di presentazione del Piano non potrà essere successivamente modificato e, in caso di parziale sfioramento del plafond de "minimis", l'Avviso non prevede forme e misure di riduzione del finanziamento.

REGISTRO NAZIONALE DEGLI AIUTI DI STATO

Dal 1° Luglio 2017 è operativo il Registro nazionale degli Aiuti di Stato, istituito presso la Direzione Generale per gli Incentivi alle imprese del Ministero dello Sviluppo Economico (DGIAl).

La concessione dei finanziamenti è subordinata all'interrogazione del Registro nazionale degli Aiuti di Stato, alle condizioni e con le modalità previste dall'art. 52 della L. 24 dicembre 2012, n. 234 e s.m.i e dalle disposizioni attuative.

Si richiama l'attenzione sulla necessità di verificare eventuali ordini di recupero pendenti per precedenti aiuti dichiarati illegali e, nel caso di applicazione del Reg. UE n. 2831/2023, di:

- operare un'attenta e puntuale ricognizione di tutti i contributi pubblici ricevuti da ciascuna impresa beneficiaria;
- verificare le condizioni che definiscono il perimetro della "impresa unica" secondo la definizione attribuita dal Registro delle Imprese.

Obiettivi dell'Avviso

L'Avviso 1/2026 intende approfondire **il tema della creazione di valore** nelle imprese mediante la leva manageriale, con particolare attenzione ai percorsi che rafforzino innovazione, competitività e sviluppo organizzativo.

La tipologia di Piani formativi

L'Avviso finanzia Piani formativi aziendali presentati da una singola impresa per rispondere a specifici fabbisogni formativi e obiettivi di crescita dei dirigenti e dell'organizzazione in cui operano.

I Soggetti coinvolti e le condizioni di partecipazione

Beneficiari del finanziamento	Aziende aderenti a Fondirigenti comprese le Associazioni di Confindustria e Federmanager aderenti
Destinatari della formazione	Dirigenti occupati presso le aziende beneficiarie del finanziamento.
Proponenti dei Piani formativi	Parti Sociali rappresentanti di Confindustria e Federmanager che hanno il compito di condividere i Piani
Referente aziendale	Persona di riferimento dell'azienda per la gestione operativa del Piano
Rappresentante legale azienda	Responsabile del rispetto di tutte le condizioni che disciplinano il finanziamento concesso da Fondirigenti
Fornitori	Persone fisiche e giuridiche selezionate dalle imprese per la realizzazione delle attività del Piano

AZIENDE BENEFICIARIE DEL FINANZIAMENTO

L'Avviso si rivolge a tutte le imprese aderenti a Fondirigenti¹.

Non potranno partecipare all'Avviso:

- le Imprese che si trovano in stato di liquidazione giudiziale, di liquidazione coatta amministrativa, di concordato preventivo (salvo il caso previsto dall'art. 186 bis del Regio Decreto 16/3/1942 n. 267 o il caso di concordato in continuità aziendale previsto dal d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, fermo restando quanto previsto dall'art. 95 del medesimo d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14), di amministrazione straordinaria (D.Lgs. n. 270/1999), di amministrazione straordinaria speciale (Legge 39/2004), di liquidazione per effetto del verificarsi di una causa di scioglimento, o che abbiano in corso un procedimento per la dichiarazione di una di tali condizioni;
- le Imprese la cui matricola INPS, rispetto all'adesione al Fondo, sia nello stato di "cessata", "cessata provvisoria", "sospesa" o "revocata".

NUMERO PIANI PRESENTABILI

Ogni impresa, intesa come codice fiscale, potrà presentare un solo Piano formativo. Pertanto, sarà inibita automaticamente dal sistema informatico la presentazione di più Piani da parte di matricole INPS con lo stesso codice fiscale.

¹ Non è consentita la procedura di iscrizione provvisoria.

STATO MATRICOLE INPS

Ai fini della presentazione, la **matricola INPS aziendale a cui è collegato il Piano deve essere attiva e rimanere tale fino alla liquidazione dello stesso, pena l'impossibilità di erogare il finanziamento.**

Qualora intervenissero in itinere variazioni societarie o relative alla matricola INPS, il Fondo dovrà essere tempestivamente informato.

In caso di fusioni societarie è condizione essenziale che la nuova matricola incorporante sia aderente a Fondirigenti, pena l'impossibilità di rendicontare il Piano.

I DESTINATARI DEI PIANI FORMATIVI

Sono esclusivamente i dirigenti occupati presso le imprese beneficiarie con contratto da dirigente al momento della presentazione del Piano.

È possibile proporre un Piano formativo anche per un solo dirigente.

Non possono essere inclusi tra i destinatari i quadri, anche se con funzioni apicali, e gli amministratori unici poiché tale carica è incompatibile con lo svolgimento di un rapporto di lavoro subordinato.

Gli uditori: ciascuna impresa potrà decidere di coinvolgere nelle azioni formative altre risorse in qualità di uditori (imprenditori, manager, giovani manager non inquadrati come dirigenti).

La presenza di uditori non dovrà essere calcolata ai fini della determinazione dei costi del Piano, del numero dei partecipanti, delle ore e dei costi partecipanti in formazione né in fase di presentazione né in fase di rendicontazione. Allo stesso modo non dovranno essere indicati nel calendario delle attività e nel registro presenze.

LE PARTI SOCIALI

I Proponenti dei Piani formativi sono i rappresentanti legali o loro delegati di Confindustria e Federmanager che hanno il compito di condividere il Piano agli adeguati livelli di rappresentanza territoriale.

La Condivisione potrà essere espressa a livello aziendale solo nei casi in cui esista all'interno dell'azienda una rappresentanza sindacale dei dirigenti formalmente riconosciuta da Federmanager.

Si ricorda che la costituzione delle Rappresentanze Sindacali Aziendali dei Dirigenti è di competenza dei Sindacati territoriali Federmanager ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dalle norme contrattuali collettive vigenti.

IL REFERENTE AZIENDALE

È la persona di riferimento per la gestione operativa del Piano.

Deve essere una risorsa interna all'impresa e non deve coincidere con uno dei dirigenti destinatari della formazione. Pertanto, all'interno del Piano non devono essere indicati referenti esterni o recapiti e-mail non corrispondenti al nominativo del Referente.

Si suggerisce di individuare una figura operativa facilmente contattabile dal Fondo ed in grado di interagire su qualunque aspetto del Piano.

In particolare, il referente avrà il compito di:

- raccogliere e conservare tutta la documentazione relativa al Piano;
- tenere costantemente aggiornato il calendario attività;
- rapportarsi con tutti i soggetti coinvolti durante l'arco di svolgimento del Piano;
- organizzare e gestire eventuali visite in itinere ed ex post;
- comunicare le eventuali variazioni al Piano approvato.

IL RAPPRESENTANTE LEGALE DELL'AZIENDA

È il responsabile del rispetto di tutte le condizioni che disciplinano il finanziamento concesso da Fondirigenti.

È l'unica persona autorizzata alla sottoscrizione digitale del Piano e del Rendiconto.

I FORNITORI

Sono le persone fisiche e giuridiche selezionate dalle imprese per la realizzazione delle attività del Piano.

I fornitori devono essere indicati nel Piano formativo e devono possedere, al momento della presentazione del Piano, almeno uno dei requisiti professionali di seguito indicati, pena l'impossibilità di affidamento dell'incarico.

- Ente accreditato presso la regione
- Ente in possesso della Certificazione UNI EN ISO 9001:2015 (settore EA 37) e successive edizioni
- Università italiana/estera
- Ente con sistema di gestione della qualità certificato a livello internazionale
- Ente di cui all'art. 1 della legge 40/87 riconosciuto dal Ministero del Lavoro
- Istituto Tecnico e Istituto tecnico Superiore – ITS che rilasciano titoli di istruzione secondaria
- Professionista in possesso di adeguata certificazione (ad. es. certificazione come innovation manager o come coach)
- Professionista con almeno 5 anni di esperienza in campo formativo inerente al contenuto formativo da erogare
- Personale interno all'impresa beneficiaria.

Le Aree di intervento

L'Avviso finanzia Piani formativi aziendali presentati da una singola impresa per rispondere a specifici fabbisogni formativi e obiettivi di crescita dei dirigenti e dell'organizzazione in cui operano.

Ogni azienda partecipante potrà scegliere all'interno del formulario un'unica Area per la realizzazione della propria proposta formativa.

I Piani formativi potranno prevedere il rafforzamento sia delle hard skills che delle soft skills. Queste ultime potranno essere proposte negli interventi formativi solo se ben contestualizzate rispetto alle motivazioni del Piano e agli obiettivi formativi attesi e se integrate con lo sviluppo di competenze tecniche.

Non saranno quindi valutati positivamente interventi standardizzati su soft skills generiche o che prevedano unicamente lo sviluppo di soft skills.

Le proposte formative non dovranno limitarsi a contenuti "di base", standard o generici, applicabili indistintamente a qualunque contesto aziendale, né a interventi di semplice addestramento tecnico-operativo (ad es. uso di software gestionali o attività preliminari di audit per l'introduzione di tali strumenti).

Gli interventi che prevedono contenuti legati all'utilizzo della tecnologia dovranno evidenziare la ricaduta strategica e manageriale dell'azione formativa e integrare in modo esplicito lo sviluppo di competenze manageriali.

Saranno esclusi dal finanziamento:

- i Piani formativi per conformarsi alla normativa nazionale in materia di formazione obbligatoria, secondo quanto stabilito dal Decreto direttoriale n. 27 del 12 novembre 2014 con cui il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha approvato il Regolamento per la concessione di Aiuti alle imprese per attività di formazione continua esentati ai sensi del Regolamento (UE) n. 651/2014. Pertanto, non potrà essere finanziata la formazione in materia di sicurezza del lavoro (formazione generale, specifica, antincendio, primo soccorso, RLS, Dirigenti, Preposti, RSPP, DPI, PLE, Spazi Confinati, lavoratrici madri, lavoro notturno, ecc.);
- i Piani formativi per conformarsi al Regolamento (UE) n. 2016/679 General Data Protection Regulation.

Le Aree di intervento individuate e i relativi ambiti formativi riflettono quanto emerso dalle Iniziative strategiche, evidenziando le competenze chiave e gli orientamenti principali per il rafforzamento della dotazione manageriale.

Parallelamente, l'impianto metodologico dell'Avviso è stato definito tenendo conto dei principali sistemi di riferimento in materia di competenze. Sebbene l'Avviso non preveda ancora l'applicazione delle disposizioni del Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 9 luglio 2024, n. 115, relativo ai servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze (IVCC), gli ambiti formativi sono stati comunque strutturati in coerenza con i principali Quadri Europei delle Competenze, strumenti riconosciuti a livello unionale per la definizione, lo sviluppo e la valutazione delle competenze.

L'allineamento ai Quadri europei garantisce trasparenza, comparabilità e tracciabilità degli esiti formativi, assicurando che lo sviluppo delle competenze manageriali risponda a standard condivisi a livello UE.

Parallelamente, i contenuti formativi sono riconducibili anche all'Atlante del Lavoro, il principale strumento nazionale per la classificazione delle attività e delle competenze professionali.

In particolare, i contenuti e gli obiettivi di apprendimento delle tre aree formative (Gestione delle Risorse Umane; Organizzazione del Lavoro; Utilizzo Evoluto della Tecnologia) sono riconducibili a:

- **DigComp – European Digital Competence Framework.** Il Quadro orienta tutti i contenuti relativi all'uso dei dati, degli strumenti digitali, della collaborazione tecnologica e dell'innovazione, garantendo l'aderenza agli standard europei di competenza digitale.
- **LifeComp – European Framework for Personal, Social and Learning-to-Learn Competences.** Il Quadro offre il riferimento per le competenze personali, sociali e di apprendimento, come pensiero critico, autoregolazione, comunicazione e collaborazione, che rappresentano il cuore delle capacità manageriali trasversali.
- **EntreComp – Entrepreneurship Competence Framework.** Il Quadro consente di ricondurre le competenze imprenditoriali utili alla leadership, alla presa di decisione, alla gestione del rischio e alla creazione di valore, collocandole nei livelli avanzati tipici delle responsabilità dirigenziali.
- **Atlante del Lavoro – Sistema nazionale di classificazione delle attività e competenze.** Il sistema comprende nell'Area comune dei Settori economici professionali l'ambito della organizzazione e gestione delle risorse umane, della gestione dei processi produttivi e della transizione digitale.

Di seguito vengono illustrate le tre Aree formative, ciascuna accompagnata da esempi di temi trattabili nei percorsi di sviluppo manageriale.

- **Area 1 – Gestione delle Risorse Umane**

Sviluppo delle competenze per valorizzare le persone e favorire performance, benessere e retention.

Questa Area formativa riguarda la capacità dei dirigenti di gestire e valorizzare le persone, con l'obiettivo di accrescere motivazione, performance e benessere organizzativo, contribuendo al rafforzamento della cultura aziendale. In un contesto caratterizzato da cambiamenti continui, diventa essenziale una leadership capace di coinvolgere, orientare e far crescere i collaboratori, promuovendo un ambiente di lavoro improntato a fiducia, trasparenza e collaborazione.

Le proposte formative dovranno evidenziare il valore aggiunto della formazione manageriale, ad esempio in termini di maggiore motivazione, miglioramento delle performance individuali e di team, riduzione del turnover e rafforzamento della cultura organizzativa.

Possibili tematiche formative e contenuti oggetto dei percorsi di sviluppo manageriale:

- **Workforce Planning e Skill Gap Analysis:** analisi del fabbisogno di competenze, mappatura dei ruoli critici, metodologie per anticipare la domanda futura di competenze.
- **Sistemi di Performance Management e KPI per la gestione delle persone:** definizione di metriche, cruscotti direzionali, monitoraggio dei risultati.
- **People e Culture Management:** progettazione e gestione della cultura aziendale come asset strategico per favorire l'engagement e il senso di appartenenza.
- **Modelli e strumenti per la valutazione strutturata delle competenze:** assessment center, strumenti digitali, rubriche valutative, metodologie evidence-based.
- **Strutturazione di sistemi premianti e politiche di incentivazione** legate alla performance e agli obiettivi strategici.
- **Strumenti per il benessere organizzativo e la prevenzione del burnout** basati su indicatori, analisi dei carichi di lavoro e misurazione dei rischi psicosociali.
- **Inclusione, equità e gestione della diversità** con approcci metodologici strutturati (metriche DEI, audit interni, policy).
- **Digital HR Tools:** utilizzo di piattaforme digitali per processi di valutazione, onboarding, formazione e monitoraggio delle attività.
- **Reporting HR per manager:** interpretazione dei principali indicatori (turnover, assenteismo, produttività, engagement) per prendere decisioni informate.
- **Manager Formatore e Learning Agility:** tecniche di coaching e facilitazione dell'apprendimento continuo per rendere i collaboratori capaci di adattarsi ai cambiamenti accelerati.
- **Networking Management e sviluppo delle relazioni professionali:** progettazione e gestione strategica delle reti interne ed esterne, mappatura degli stakeholder chiave, tecniche per favorire la collaborazione interfunzionale e la circolazione della conoscenza come leva di performance organizzativa.

- **Area 2 - Organizzazione dei Processi Produttivi**

Sviluppo di competenze per progettare processi e sistemi più semplici, efficaci e orientati ai risultati.

Questa Area formativa riguarda la capacità dei dirigenti di strutturare, ottimizzare e governare processi di lavoro e di produzione, con l'obiettivo di semplificare attività complesse, migliorare la qualità operativa e rafforzare il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali. L'organizzazione del lavoro rappresenta un fattore essenziale per garantire efficienza, rapidità di esecuzione e coerenza nei risultati, contribuendo alla competitività complessiva dell'impresa.

Gli interventi formativi dovranno evidenziare il valore aggiunto della formazione manageriale, ad esempio attraverso il miglioramento dell'efficienza e la riduzione delle inefficienze operative, l'innalzamento della qualità dei processi e dei deliverable, l'aumento della capacità di esecuzione e della velocità decisionale.

Possibili tematiche formative e contenuti oggetto dei percorsi di sviluppo manageriale:

- **Process Management e Business Process Mapping:** tecniche di mappatura dei processi, definizione dei flussi critici, individuazione dei colli di bottiglia.
- **Lean Management e metodi di riduzione degli sprechi:** value stream mapping, eliminazione delle attività non a valore, metodi 5S, kanban e principi di flusso continuo.
- **Standardizzazione operativa e definizione di SOP (Standard Operating Procedures):** progettazione, implementazione e manutenzione di procedure e istruzioni operative.
- **Organizzazione del lavoro ibrido e dei modelli di collaborazione:** regole di coordinamento, meccanismi di monitoraggio, bilanciamento carichi e continuità operativa.
- **Strategic Foresight:** strumenti e metodi per anticipare scenari futuri, interpretare i megatrend globali e assumere decisioni in condizioni di incertezza.
- **Coordinamento interfunzionale e governance dei processi:** strutturazione di meeting operativi, definizione dei ruoli, metriche di avanzamento, audit sui processi.
- **Sistemi di gestione dei progetti (Project Management):** definizione dei deliverable, milestone, monitoraggio tempi/costi, strumenti digitali per il controllo dell'avanzamento.
- **Ottimizzazione dei flussi di lavoro mediante strumenti digitali:** workflow automation, piattaforme collaborative, ticketing e sistemi di gestione delle richieste.
- **Analisi dei carichi di lavoro e allocazione efficiente delle risorse:** metodologie di misurazione, strumenti di calcolo della produttività e indicatori di performance operativa.
- **Metodologie Agile applicate ai processi organizzativi:** backlog, sprint, cerimonie operative e strumenti a supporto della velocità ed efficacia decisionale.
- **Gestione dei rischi operativi e continuità dei processi:** risk assessment, piani di mitigazione, ridisegno dei flussi critici in ottica di resilienza.
- **Costruzione di sistemi di monitoraggio delle performance dei processi (KPI, dashboard):** definizione, raccolta, interpretazione e utilizzo dei dati per decisioni operative.

- **Area 3 - Utilizzo Evoluto della Tecnologia**

Sviluppo di competenze per migliorare decisioni, processi e innovazione attraverso dati e strumenti digitali.

Questa Area formativa è dedicata allo sviluppo delle competenze necessarie ai dirigenti per adottare e integrare in modo efficace le tecnologie digitali avanzate — inclusa l'IA generativa — all'interno dei processi organizzativi. L'obiettivo è potenziare la qualità delle decisioni, ottimizzare i flussi operativi e sostenere un'innovazione continua e responsabile.

La formazione mira a consolidare un utilizzo consapevole, strategico ed evoluto dei dati e degli strumenti digitali, orientato alla generazione di valore misurabile e al rafforzamento della trasformazione dell'impresa.

Le proposte formative dovranno evidenziare il valore aggiunto della formazione manageriale su questi temi, ad esempio favorendo decisioni più rapide, accurate e data-driven; riducendo errori, inefficienze e sprechi; migliorando la scalabilità dei processi e, conseguentemente, la competitività complessiva dell'organizzazione.

Possibili tematiche formative e contenuti oggetto dei percorsi di sviluppo manageriale:

- **Data Literacy e strumenti analitici per manager:** interpretazione dei dati, lettura di dashboard, utilizzo di metriche e indicatori per guidare decisioni operative e strategiche.
- **Data-driven decision making:** metodi e workflow per integrare dati quantitativi e qualitativi nei processi decisionali; costruzione e utilizzo di KPI e cruscotti direzionali.
- **Strumenti di automazione e workflow digitali:** utilizzo di RPA (Robotic Process Automation), sistemi di workflow management e tecniche per automatizzare attività ripetitive o a basso valore aggiunto.
- **Tecnologie digitali per la collaborazione e il coordinamento operativo:** piattaforme collaborative, sistemi di gestione progetti, strumenti di monitoraggio delle attività e integrazione dei flussi interfunzionali.

- **IA generativa e tecnologie emergenti nei contesti manageriali:** casi d'uso concreti, opportunità e limiti, criteri per l'integrazione nei processi aziendali, prompt engineering per manager.
- **Cybersecurity e gestione del rischio digitale:** principi fondamentali, protezione dei dati, continuità operativa, responsabilità manageriali nella sicurezza informatica.
- **Strumenti di Business Intelligence e Analytics:** visualizzazione delle informazioni, produzione di report avanzati, utilizzo degli insight per migliorare processi, customer experience e performance operative.
- **Valutazione e scelta delle tecnologie aziendali:** criteri tecnici ed economici, ROI delle soluzioni digitali, valutazione dell'impatto organizzativo e della sostenibilità delle soluzioni adottate.
- **Sistemi digitali per la gestione della qualità:** piattaforme per il monitoraggio degli standard, rilevazione automatica delle anomalie, strumenti digitali per garantire conformità e miglioramento continuo.
- **Green IT e Sostenibilità Digitale:** strumenti e metodi per migliorare l'efficienza energetica dei sistemi informativi e dei data center, insieme a soluzioni che supportano una scalabilità sostenibile e l'economia circolare.
- **Manager Etico nell'uso della tecnologia:** principi e linee guida per un impiego responsabile di strumenti digitali e sistemi di IA; gestione trasparente dei dati; criteri per prevenire bias, garantire equità decisionale e assicurare accountability nelle scelte tecnologiche.

LA PRESENTAZIONE DEI PIANI

Modalità e tempistica di presentazione

La presentazione sarà effettuata on-line dall'Area riservata degli aderenti accessibile dalle ore **12:00:00 del 18 marzo 2026 fino alle ore 12:00:00 del 23 aprile 2026**, termine entro il quale sistema web bloccherà automaticamente la possibilità di invio

Saranno acquisiti tutti i Piani presentati entro il suddetto termine unico, indipendentemente dall'ammontare delle risorse richieste e dall'ordine di arrivo cronologico.

Non saranno accettate altre modalità di invio.

Le Fasi della presentazione

Il sistema web è stato progettato per accompagnare l'azienda in ogni step della presentazione, fornendo indicazioni puntuali per la compilazione e restituendo messaggi in caso di errori di compilazione.

PRINCIPALI STEP DELLA PRESENTAZIONE



ACCESSO E AGGIORNAMENTO PROFILO AZIENDALE

Una volta effettuato l'accesso all'Area riservata si visualizzerà subito il Profilo aziendale che dovrà essere compilato o aggiornato.

Nel profilo dovranno essere riportati:

- **i dati anagrafici dell'impresa**, compresi i riferimenti dell'eventuale rappresentante sindacale interno (RSA riconosciuta da Federmanager).
Rispetto alla compilazione delle sedi, qualora l'azienda avesse più sedi operative, non sarà necessario inserirle tutte, ma solo quelle coinvolte nel Piano.
- **i dati relativi all'Impresa Unica** necessari per la registrazione da parte di Fondirigenti, sul Registro Nazionale Aiuti di Stato, dei contributi ricevuti dalle imprese tramite l'applicazione del Reg. 1407 del 18 dicembre 2013 "de minimis". **Si invita a prestare particolare attenzione alla compilazione di questo campo inserendo gli eventuali codici fiscali delle imprese facenti parte del perimetro di Impresa Unica.**
- **i dati del Rappresentante Legale/Procuratore/Soggetto munito dei poteri di rappresentanza** risultante dalla visura camerale. Qualora i poteri di rappresentanza non fossero sufficientemente descritti nella visura, occorrerà caricare l'atto dal quale si evince il conferimento dei poteri di rappresentanza e loro descrizione.

Il nominativo indicato in questa sezione dovrà corrispondere all'intestatario della firma digitale.

In caso di enti/associazioni che non sono iscritte al Registro Imprese sarà sufficiente allegare un documento equipollente che attesti i poteri di rappresentanza.

MODIFICHE AL PROFILO AZIENDALE SUCCESSIVE ALLA CONDIVISIONE

I dati del profilo aziendale saranno riproposti automaticamente nel formulario del Piano formativo.

Occorre, quindi, verificare la correttezza del profilo prima di trasmettere il Piano in condivisione poiché, da quel momento, il Piano non sarà più modificabile.

Qualora venissero effettuate delle modifiche al profilo successive alla condivisione non risulterebbero aggiornate nel formulario. In questo caso sarà necessario aprire un nuovo Piano, ricompilarlo e rinviarlo in condivisione.

APERTURA E COMPILAZIONE DEL PIANO

Completato l'aggiornamento del profilo aziendale sarà possibile accedere alla presentazione del Piano cliccando su "nuovo Piano Avviso" e poi su "Avviso 1/2026".



Si aprirà la schermata di Riepilogo del Piano che conterrà tutta la modulistica di riferimento oltre all'indicazione dello stato del Piano (es. aperto, in compilazione, in condivisione, condiviso, inviato, approvato).

All'interno del **Fascicolo del Piano**, posizionato sulla destra, l'azienda troverà: il pdf del Piano presentato a Fondirigenti, la lettera con l'esito della valutazione, la scheda con i punteggi attribuiti dalla Commissione di valutazione, il pdf del rendiconto presentato a Fondirigenti e la lettera di approvazione del rendiconto.

Stato Piano:	Aperto	Fascicolo del Piano
Fase Piano:	In compilazione	
Blocco attuale:	1	
Piano Formativo		
Calendario Attività	Non Validato	
Monitoraggio		
Rendiconto Finanziario		
Relazione di Chiusura Piano		
Certificazioni Aziendali	Dichiarazione di Igiene e sicurezza sede formativa italiana	Scarica
Certificazione Revisore Legale	Dichiarazione di Igiene e sicurezza sede formativa estera	Scarica
Giustificativo di Rimborso	Dichiarazione di Igiene e sicurezza affidamento diretto a fornitore estero	Scarica

Dalla schermata di riepilogo, cliccando su **Piano formativo** si aprirà il formulario da completare. La compilazione del formulario sarà sequenziale e non prevede la possibilità di aprire sezioni successive senza aver prima terminato la compilazione delle precedenti.

Alla fine di ciascuna sezione saranno disponibili due funzioni: "salva" per memorizzare i dati e "salva e prosegui" per procedere a quella successiva e permettere al sistema di effettuare i controlli formali e di coerenza.

Sarà sempre possibile tornare indietro alle sezioni precedenti per modificare/aggiornare i contenuti e stampare il formulario su una stampa di prova non valida ai fini della presentazione.

CONDIVISIONE

Tutti i Piani dovranno essere condivisi dai Rappresentanti delle Parti Sociali (Confindustria e Federmanager) prima di essere inviati a Fondirigenti.

La condivisione di norma si effettua prendendo come riferimento la sede legale dell'azienda. Tuttavia, nel caso in cui venissero coinvolti in formazione i dirigenti di una sede operativa situata in un'altra provincia, è possibile richiedere la condivisione relativa alla sede operativa.

Arrivati alla sezione “Condivisione” si visualizzeranno due menu a tendina che consentiranno di selezionare l’Associazione di riferimento della propria sede legale.

Il sistema segnalerà eventuali incongruenze (es. due tipologie di condivisione diverse, due territori diversi).

Per evitare rallentamenti alla fase di condivisione, si invita a non selezionare il livello di condivisione nazionale e a prestare attenzione alla provincia individuata, soprattutto nel caso di Associazioni con più rappresentanze provinciali.

La trasmissione del Piano alle Parti Sociali avverrà al blocco “Invio Condivisione”. Il sistema web chiederà di scaricare il Piano in bozza e di prenderne visione prima dell’invio.

CONDIVISIONE - MODALITÀ E FUNZIONAMENTO

La condivisione dei Piani sarà effettuata dai Rappresentanti delle Parti Sociali direttamente dall’Area riservata accessibile attraverso **myfondirigenti**, inserendo le credenziali di accesso:

- la user-id corrispondente al codice attribuito ad ogni Associazione per la condivisione dei Piani contrassegnato da una C iniziale per Confindustria ed una F per Federmanager.
- la password trasmessa dal Fondo a tutte le Associazioni.

Dopo aver effettuato l’accesso, il sistema indirizzerà l’utente sul profilo anagrafico dell’Associazione che dovrà essere compilato o aggiornato.

Nel profilo sarà possibile indicare il nominativo del referente incaricato per la condivisione e, cliccando sulla funzione “aggiungi nuovo referente” inserire ulteriori firmatari.

Il corretto inserimento dei firmatari e relativi recapiti e-mail è un passaggio importante poiché ogni volta che verrà inviato un nuovo Piano per la condivisione il sistema avvertirà, tramite e-mail, i referenti dell’Associazione.

Una volta aggiornato il profilo, cliccando sulla funzione “Piani Avviso”, si accederà alla pagina dove saranno disponibili tutti i Piani trasmessi dalle aziende per la condivisione.



Ogni Associazione vedrà sulla barra in alto un menù riepilogativo dei Piani suddiviso in “Piani in condivisione” - “Piani condivisi” - “Piani sospesi”. Sarà disponibile anche una funzione di ricerca mirata di un singolo Piano.

Cliccando su “Piani in condivisione” verranno visualizzati i dati riepilogativi del Piano e dell’azienda di riferimento, il pdf del Piano da scaricare e lo stato della condivisione.

La condivisione avverrà semplicemente cliccando sulla funzione “Condividi Piano” o, nel caso in cui fosse necessario chiedere chiarimenti/integrazioni, sulla funzione “Sospendi il Piano”.

Il Piano si intenderà condiviso solo quando entrambe le Parti Sociali avranno espresso la condivisione.

Condivisione e Documentazione

Condiviso Confindustria: SI Condiviso Federmanager: SI

Invia in condivisione

Ritorna in compilazione

Scarica PDF piano definitivo

Torna Indietro

Prosegui

Il sistema trasmetterà automaticamente una e-mail alla PEC aziendale e a quella del referente aziendale per informare dell'avvenuta condivisione.

Nel caso in cui una delle Parti Sociali sospendesse il Piano, il sistema invierà automaticamente un'e-mail all'azienda che dovrà contattare l'Associazione per perfezionare la proposta.

Una volta effettuate le necessarie modifiche, il Piano dovrà essere rinviato in condivisione e ritornerà nella lista dei Piani da condividere.

Rispetto alla tempistica di condivisione, l'Avviso lascia piena autonomia alle Parti Sociali. Pertanto, si suggerisce alle aziende di verificare direttamente con i referenti associativi la tempistica massima entro la quale trasmettere i Piani.

CONDIVISIONE AZIENDALE - MODALITÀ E FUNZIONAMENTO

Qualora all'interno del Piano fosse stata selezionata la tipologia di condivisione aziendale, l'azienda dovrà compilare il Documento di condivisione interna RSA.

Il documento dovrà essere stampato e sottoscritto dal Rappresentante della RSA. Non è richiesta la firma digitale.

Il modello di condivisione, unitamente al documento di riconoscimento del Rappresentante della RSA, dovrà essere caricato all'interno del sistema pena l'impossibilità di procedere con la presentazione.

Si ricorda che la Condivisione potrà essere espressa a livello aziendale solo nei casi in cui esista all'interno dell'azienda una rappresentanza sindacale dei dirigenti formalmente riconosciuta da Federmanager.

Qualora venisse accertata un'erronea condivisione aziendale, il Piano sarà considerato inammissibile.

SBLOCCO DEL PIANO

Il formulario sarà modificabile fino all'invio in condivisione. Una volta effettuato l'invio alle Parti Sociali, il formulario si bloccherà automaticamente, a meno che non venga cliccato il tasto "Ritorna in compilazione" che consentirà di revocare l'invio alle Parti Sociali e di modificare il Piano.

Nel caso in cui una o entrambe le Parti Sociali sospendessero il Piano per chiedere delle modifiche, il formulario si sbloccherà automaticamente per consentire le necessarie variazioni.

Qualora l'azienda volesse effettuare delle modifiche al Piano dopo l'invio in condivisione avrà due possibilità:

- chiedere alla Parte Sociale che non ha ancora condiviso il Piano di "sospenderlo" (questa opzione non sarà possibile se entrambe le Parti Sociali hanno già effettuato la condivisione);
- aprire un nuovo Piano, ricompilarlo nuovamente e rinviarlo in condivisione. In questo caso il Piano precedentemente compilato rimarrà nella lista dei "Piani in presentazione" con lo stato di "in compilazione". Potrà essere annullato con la funzione "Elimina".

PIANI IN PRESENTAZIONE		PIANI APPROVATI	PIANI RENDICONTATI	PIANI CONCLUSI		
Piano	Titolo	Tipologia	Fase Piano	Stato Piano	Importo	Blocco
			In compilazione	Aperto	0,00 €	1
						Riepilogo Elimina

COMPILAZIONE DEL CALENDARIO

Il calendario verrà visualizzato nella schermata di Riepilogo del Piano e si attiverà solo dopo l'avvenuta condivisione.

La compilazione prevede una prima parte relativa alle sedi delle attività ed una seconda parte con le date, le ore (anche mezz'ora), il n. partecipanti, l'intervento di riferimento. Naturalmente si tratterà di un calendario previsionale e, come tale, non vincolante e definitivo.

Il calendario non dovrà essere firmato né inviato in fase di presentazione. Sarà sufficiente salvarlo e convalidarlo.

Sarà sbloccato automaticamente a seguito dell'eventuale approvazione per consentire l'aggiornamento delle date fino alla rendicontazione.

DOWNLOAD DEL PIANO E FIRMA DIGITALE

Una volta ricevuta conferma della condivisione, l'azienda potrà scaricare un file PDF per la firma digitale del Rappresentante legale.

Dovrà essere apposta una sola firma digitale in formato CADES (file con estensione p7m).

Si ricorda che il nominativo del Rappresentante legale dovrà coincidere con l'intestatario della firma digitale.

Il Piano potrà essere firmato digitalmente anche subito dopo l'invio alle Parti Sociali ma si suggerisce di attendere l'esito della condivisione poiché, in caso di richiesta di integrazioni, il Piano precedentemente firmato non avrebbe alcuna validità.

UPLOAD DEL PIANO E PRESENTAZIONE A FONDIRIGENTI

Il Piano firmato digitalmente dovrà essere caricato sulla piattaforma. Ai fini della presentazione non dovrà essere trasmesso alcun ulteriore documento.

Il file da uploadare potrà essere rinominato ma non modificato al suo interno. Il sistema controllerà automaticamente la coerenza del file caricato rispetto a quello precedentemente scaricato per evidenziare eventuali difformità.

In caso di esito negativo, l'utente dovrà ripetere la procedura di firma del documento scaricando nuovamente la versione originale.

Inoltre, nel caso in cui, dopo il caricamento, il sistema evidenziasse che il file non coincide con quello scaricato o che è stato firmato più volte, si invita a scaricare nuovamente il file, firmarlo digitalmente senza aprirlo, e solo dopo averlo firmato, controllarne il contenuto per poi ricaricarlo.

L'errore di caricamento può dipendere dal lettore PDF utilizzato che modifica il file senza darne preavviso.

Inoltre, per ridurre la percentuale di errore o di manomissione involontaria si suggerisce di:

- fare questa operazione da un unico pc, evitando passaggi del file tra pc diversi;
- utilizzare il browser Google per scaricare il pdf dalla piattaforma;

- verificare ed eventualmente disattivare l'apertura automatica dei file;
- firmare digitalmente il file tramite un software in locale e non tramite applicazioni online.

Caricamento documentazione firmata

Caricare il Riepilogo Presentazione firmato digitalmente CADES con estensione .p7m

Carica Documento

Torna Indietro

Effettuato il caricamento con esito positivo cliccando sul pulsante "Invia a Fondirigenti" si concluderà l'iter di presentazione.

La certezza della presentazione verrà data dal verificarsi delle seguenti condizioni:

- l'attribuzione del codice FDIR;
- il cambio di stato del Piano in "inviato";

Il sistema informativo trasmetterà alla PEC aziendale la notifica del corretto invio.

La documentazione acquisita tramite upload sarà riconosciuta e protocollata automaticamente dal sistema che ne tratterà anche data e orario.

Da quel momento il Piano si intenderà formalmente presentato e non sarà più possibile riaprirlo o modificarlo.

Qualora si intendesse annullare il Piano inviato, si potrà procedere cliccando sull'apposita funzione "Annulla Piano". L'annullamento consentirà la presentazione di un nuovo Piano nel rispetto delle modalità e delle tempistiche stabilite dall'Avviso.

Stato Piano:	Inviato a Fondirigenti	Fascicolo del Piano
Fase Piano:	Inviato a Fondirigenti	
Blocco attuale:	11	
Piano Formativo	Annulla piano	

Il Formulario di presentazione – Contenuti del Piano formativo Condiviso

Il formulario "Piano formativo Condiviso" si articola nelle seguenti sezioni:

1. Anagrafica con i dati identificativi del Piano
2. Obiettivi e motivazioni del Piano
3. Analisi dei fabbisogni formativi
4. Interventi formativi
5. Monitoraggio e Valutazione
6. Fornitori
7. Piano finanziario
8. Certificazioni

Ciascuna sezione si compone di una parte testuale, che dovrà contenere gli elementi descrittivi dell'iniziativa, e di alcune tabelle di semplice e rapida compilazione.

Per ogni sezione è previsto un massimo di 4.000 caratteri editabili (spazi inclusi). Il sistema evidenzierà automaticamente il numero di caratteri editati.

Quanto descritto nel Piano formativo dovrà trovare riscontro in sede di verifiche in itinere ed ex post.

Per una corretta compilazione del Piano, si invita a consultare anche il paragrafo “Indicazioni per la progettazione e criteri di valutazione dei Piani”.

DATI IDENTIFICATIVI DEL PIANO

L'utente dovrà indicare il titolo del Piano e selezionare dal menu a tendina l'Area d'intervento a cui fa riferimento.

Rispetto all'elenco delle aziende coinvolte, occorrerà completare il campo “numero dei dirigenti partecipanti per matricola”. Tale numero non deve essere confuso con quello dei dirigenti in forza.

Attraverso la funzione “aggiungi matricola” sarà possibile inserire eventuali matricole afferenti allo stesso codice fiscale per consentire la partecipazione dei dirigenti iscritti su tali posizioni. Il finanziamento massimo ammissibile, pur in presenza di più matricole INPS, non potrà in ogni caso superare i 15.000 euro complessivi.

OBIETTIVI E MOTIVAZIONI DEL PIANO

Saranno richiesti i seguenti elementi descrittivi:

- Breve presentazione dell'impresa e del contesto di riferimento in cui essa opera.
- Motivazioni che hanno portato alla presentazione del Piano.
- Obiettivi formativi e competenze che il Piano contribuirà a sviluppare.
- Prodotti concreti a chiusura del Piano.

ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

L'utente dovrà scegliere una delle seguenti opzioni per l'analisi dei fabbisogni: già realizzata o da realizzare.

L'analisi potrà essere gestita da risorse interne all'azienda o affidata ad un fornitore esterno i cui dati dovranno essere riportati nella sezione dedicata ai fornitori.

Per le attività di analisi svolte prima della presentazione del Piano, il Fondo potrà riconoscerne i costi purché sostenuti a partire dal 4 marzo 2026.

Resta inteso che, in caso di mancata approvazione del Piano, tutti i costi eventualmente sostenuti rimarranno a carico delle imprese.

Saranno richiesti i seguenti elementi descrittivi:

- Modalità e strumenti per la rilevazione dei fabbisogni formativi e delle competenze manageriali.
- Fabbisogni formativi/risultati emersi.
- Partecipanti al Piano con breve descrizione del loro ruolo in azienda. In questa sezione sarà possibile indicare l'eventuale presenza di uditori.

INTERVENTO FORMATIVO

L'utente potrà inserire uno o più interventi formativi in funzione delle attività programmate. Ogni intervento potrà prevedere un numero differente di partecipanti.

Per ogni intervento l'utente dovrà completare una tabella riepilogativa delle competenze e delle metodologie didattiche in coerenza con i contenuti descritti, indicando almeno una scelta per ogni tabella. Le ore imputate nelle due tabelle dovranno coincidere.

Tabella Riepilogativa Competenze e Metodologie

Competenze	Metodologie
Clicca nello spazio sulla riga per selezionare una o più competenze... × Credito e Finanza Aziendale	Clicca nello spazio sulla riga per selezionare una o più metodologie... × Aziendali
Tecniche - Credito e Finanza Aziendale 4 Minuti	Convegni, seminari, workshop - Aziendali 4 Minuti
Totale ore Competenze: 4	Totale ore Metodologie: 4

+ Aggiungi nuovo Intervento

Saranno richiesti i seguenti elementi descrittivi:

- Organicità dei contenuti degli interventi formativi e rispondenza agli obiettivi dichiarati.
- Contenuti e materiali didattici.
- Metodologie e modalità di realizzazione.
- Descrizione dei fornitori selezionati.

Possono essere individuati più fornitori in funzione delle diverse attività previste, così come possono essere selezionati fornitori esteri o risorse interne all'azienda.

La loro scelta dovrà essere adeguatamente motivata.

Con riferimento ai professionisti in possesso di certificazione occorrerà indicare la tipologia di certificazione.

Con riferimento al personale interno all'azienda sarà necessario descrivere i profili e le funzioni dei docenti.

METODOLOGIE FORMATIVE AMMISSIBILI

Gli interventi potranno essere realizzati con diverse modalità formative non necessariamente limitate alla formazione in presenza. Saranno quindi ammissibili interventi svolti in FAD, in modalità blended o in autoapprendimento.

Le attività svolte in FAD sincrona/asincrona dovranno prevedere l'utilizzo di specifiche piattaforme telematiche in grado tracciare in maniera univoca l'identificazione dei dirigenti, dei docenti e degli eventuali tutor. In assenza di una piattaforma in grado di garantire il tracciamento degli accessi e relativo report, dovrà essere prodotta un'Autocertificazione per ciascun partecipante e docente secondo i format predisposti da Fondirigenti.

Saranno ammissibili i viaggi studio, anche all'estero. In questi casi si suggerisce di prevedere delle sessioni di formazione pre e post viaggio studio e di evidenziare la valenza formativa del viaggio descrivendo puntualmente il programma con gli incontri e le visite aziendali che saranno effettuate.

Saranno infine consentite partecipazioni a corsi a catalogo realizzati presso sedi esterne. Si ricorda, tuttavia, che tali scelte potrebbero penalizzare la valutazione riservata alla personalizzazione del percorso.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Le attività di monitoraggio e valutazione potranno essere gestite da risorse interne all'azienda o affidate ad un fornitore esterno i cui dati dovranno essere riportati nella sezione dedicata ai fornitori.

Saranno richiesti i seguenti elementi descrittivi:

- Modalità e strumenti per monitorare le attività e valutare i risultati del Piano.

- Modalità e strumenti per misurare l'impatto delle attività formative sulla crescita aziendale e le competenze del management.

In questa sezione dovranno essere descritte le azioni e relativi strumenti che si intende adottare per valutare l'impatto della formazione, compresa l'indicazione della tempistica dedicata a questa attività.

FORNITORI

Dovranno essere compilati tutti i dati anagrafici relativi ai fornitori interni/esterni selezionati per la realizzazione delle attività formative, delle attività di analisi dei fabbisogni e delle attività di monitoraggio e valutazione.

Ogni attività dovrà essere ricondotta ad un unico fornitore. Pertanto, qualora un intervento formativo di 8 ore fosse affidato a due fornitori, occorrerà inserire due interventi formativi suddividendo le ore tra i fornitori indicati.

Eventuali sostituzioni, inserimenti di nuovi fornitori o affidamento a terzi da parte dei fornitori indicati nel Piano dovranno essere oggetto di preventiva comunicazione al Fondo per l'autorizzazione. I nuovi fornitori dovranno possedere almeno uno dei requisiti stabiliti dall'Avviso.

L'incarico di attività specifiche a lavoratori autonomi non costituisce un affidamento a terzi.

PIANO FINANZIARIO - DIMENSIONI DEL PIANO E DEL FINANZIAMENTO

Saranno richieste le seguenti informazioni:

- La data di inizio attività del Piano, che include anche il periodo di realizzazione delle attività preparatorie (progettazione e analisi dei fabbisogni).
- Il sistema web effettuerà un controllo automatico sul corretto inserimento della data.
- La durata del Piano in mesi (max. 8 mesi dall'approvazione) inclusa la rendicontazione. La durata non è un dato vincolante e i Piani potranno concludersi anche in un tempo minore.
- Il Regime di Aiuti di Stato prescelto: Regime *de minimis* o Regolamento 651/2014.

L'azienda dovrà scegliere quale regolamento applicare. La scelta del Regolamento adottato non potrà essere modificata in itinere o in fase di rendicontazione.

Il Piano finanziario è articolato in 4 macro-voci di spesa A-B-C-D. Ogni voce dovrà trovare una chiara corrispondenza con i contenuti del Piano e le relative attività.

Una volta inseriti tutti i costi del Piano, il sistema riporterà automaticamente:

- il totale dei costi esclusi i costi partecipanti in formazione che non sono rimborsabili;
- il finanziamento massimo erogabile in funzione del Regolamento comunitario opzionato e dei parametri stabiliti dall'Avviso;
- il costo orario della formazione corrispondente al totale della macro-voce B (erogazione della formazione escluse le spese di viaggi e trasferte) diviso per le ore totali di formazione (ore allievo);
- il costo medio orario del Piano corrispondente al totale costi (escluso i costi partecipanti alla formazione) diviso per le ore totali di formazione (ore allievo). Tale valore costituirà il parametro di riferimento per le eventuali decurtazioni in fase di rendicontazione.

Calcolo del costo medio orario del Piano formativo

Esempio:

Costo del Piano: 20.000 euro

Intervento formativo: 5 partecipanti 20 ore aula

Totale ore formazione (ore allievo) = 100

Costo medio orario = 200 (20.000: 100)

- le ore di formazione complessive (totale ore allievo di tutti gli interventi)
- il totale dei dirigenti partecipanti (totale singole teste)
- l'elenco delle matricole INPS coinvolte nel Piano.

L'utente dovrà imputare l'importo del finanziamento richiesto che non potrà essere superiore a 15.000 euro. Il sistema chiederà conferma qualora venisse indicato un importo inferiore rispetto a quello erogabile.

In caso di più matricole INPS coinvolte, il totale del finanziamento richiesto dovrà essere ripartito su tutte le matricole, fermo restando che il finanziamento verrà erogato alla matricola che ha attivato il Piano.

Per evitare decurtazioni in sede di rendicontazione si raccomanda un corretto dimensionamento dei dati relativi alle ore realizzabili e al numero di partecipanti.

Di seguito un approfondimento delle diverse macro-voci di spesa.

A. Attività preparatorie e di accompagnamento (max 12,5% del totale dei costi esclusa la voce D)

Si tratta dei costi relativi a: progettazione; azioni di promozione e diffusione; analisi dei fabbisogni; valutazione e certificazione delle competenze; monitoraggio; spese per la certificazione del Revisore Legale.

B. Erogazione della formazione.

Si tratta dei costi relativi a: docenza, tutoraggio e corsi acquistati; spese di viaggio e vitto docenti e partecipanti; materiali didattici; affitto aule per la didattica.

Sono esclusi:

- i costi riferiti all'ammortamento di aule in proprietà o a quote di aule in affitto;
- le spese di alloggio (ad eccezione delle spese di alloggio minime necessarie per i partecipanti che sono lavoratori con disabilità);
- i costi riferiti ad acquisto o installazione di software/hardware.

C. Costi di funzionamento e gestione (max 5% del totale dei costi esclusa la voce D)

A titolo esemplificativo potranno essere indicati i costi di segreteria, amministrazione, organizzazione o utenze purché opportunamente documentati.

D. Costi partecipanti alla formazione.

Si tratta del costo sostenuto dall'azienda per i dirigenti in formazione (costo orario dei dirigenti partecipanti, moltiplicato per il numero delle ore di formazione che ciascuno frequenterà).

Per il calcolo si fa riferimento alla Risoluzione n. 41/E/02 dell'Agenzia delle Entrate che stabilisce la determinazione del costo giornaliero del dipendente con riferimento agli emolumenti lordi annui fissi, oltre ai contributi previdenziali annuali e agli oneri accessori quali TFR, ratei mensilità aggiuntive e ferie, sulla base del numero di giorni lavorativi previsti dal contratto collettivo di riferimento.

In alternativa a quanto sopra specificato potrà essere indicato il minimo contrattuale previsto dal contratto collettivo di riferimento.

In caso di scelta del regime “de minimis” non sarà necessario esporre il costo dei partecipanti in formazione.

In caso di scelta del regime 651/2014 il cofinanziamento potrà essere espresso solo attraverso il costo partecipanti in formazione.

AMMISSIBILITÀ DEI COSTI

I costi ammissibili fanno riferimento alle sole voci di costo indicate nel Piano finanziario.

Saranno considerati ammissibili tutti i costi sostenuti nel periodo compreso tra la data di inizio attività e la data di rendicontazione.

Si ricorda che i costi del personale saranno riconoscibili ai soli fini del cofinanziamento e pertanto non saranno rimborsati.

L’IVA sarà considerata un costo ammissibile e potrà essere rimborsata dal Fondo solo nei casi in cui si tratti di un onere indetraibile per l’Azienda (Soggetto con IVA pro-rata 100%).

In questo caso non dovrà essere esposta separatamente ma andrà cumulata alle voci di costo cui si riferisce.

CERTIFICAZIONI AZIENDALI

L’ultima sezione del formulario raccoglierà tutte le autocertificazioni (Art. 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445) che regolano le condizioni di partecipazione all’Avviso.

1. Certificazione azienda partecipante: Dichiarazione sostitutiva dell’atto di notorietà relativa alle condizioni di partecipazione.
In questa dichiarazione vengono attestate tutte le condizioni indispensabili ai fini dell’ammissibilità formale del Piano.
2. Dichiarazione sostitutiva dell’atto di notorietà relativa agli Aiuti di Stato incompatibili.
In questa dichiarazione viene attestato che l’impresa non ha mai ricevuto, o ricevuto e successivamente rimborsato, o depositato in conto bloccato, determinati aiuti riconosciuti illegali o incompatibili dalla Comunità Europea.
3. Dichiarazione sostitutiva dell’atto di notorietà relativa al Regolamento UE n. 651/2014.
Viene attestato se l’azienda rientra nell’ambito di applicazione del Regolamento (UE) n. 651/2014 che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato comune in applicazione degli art. 107 e 108 del trattato.

in alternativa al Regolamento UE n. 651/2014

4. Dichiarazione sostitutiva dell’atto di notorietà relativa al Regolamento (UE) n. 2831/2023.
Viene attestato se l’azienda rientra nell’ambito di applicazione degli articoli 107 e 108 del Regolamento (UE) sugli aiuti di importanza minore *de minimis*.
Sarà sufficiente flaggare una delle due opzioni disponibili senza dover indicare tutti gli aiuti in *de minimis* ricevuti.
La nuova disciplina del *de minimis* implica che l’impresa destinataria dell’aiuto non possa usufruire nell’arco di tre anni solari finanziamenti pubblici complessivi, assegnati sotto forma di “de minimis”, superiori a 300.000 euro, a qualsiasi titolo e da qualsiasi Amministrazione pubblica.

Indicazioni per la progettazione e criteri di valutazione dei Piani

INDICAZIONI COMPLESSIVE

I Piani formativi potranno prevedere il rafforzamento sia delle hard skills che delle soft skills. Queste ultime potranno essere proposte negli interventi formativi solo se ben contestualizzate rispetto alle motivazioni del Piano e agli obiettivi formativi attesi e se integrate con lo sviluppo di competenze tecniche.

Non saranno quindi valutati positivamente interventi standardizzati su soft skills generiche o che prevedano unicamente lo sviluppo di soft skills.

Inoltre, le proposte formative non dovranno limitarsi a contenuti “di base”, standard o generici, applicabili a qualunque realtà aziendale, né, con particolare riferimento all'Area “Utilizzo evoluto della tecnologia”, a interventi tipici di addestramento tecnico/operativo (ad es. sull'utilizzo di software gestionali o audit preventivi per l'introduzione di tali strumenti). Le azioni formative che approfondiranno contenuti legati all'utilizzo della tecnologia dovranno esplicitare la ricaduta strategica e manageriale dell'intervento e prevedere un'integrazione con lo sviluppo di competenze manageriali.

Saranno esclusi dal finanziamento i Piani in materia di formazione obbligatoria e i Piani per conformarsi al Regolamento (UE) n. 2016/679 General Data Protection Regulation. Per questi casi il punteggio attribuito dalla Commissione di valutazione al Piano sarà pari a zero.

CRITERI DI VALUTAZIONE

Per una corretta progettazione del Piano vengono di seguito approfonditi i criteri adottati dalla Commissione di valutazione.

Durante la compilazione di ciascuna sezione del formulario si invita a considerare il criterio di valutazione corrispondente per verificare se quanto descritto risponde efficacemente agli elementi qualitativi oggetto di valutazione.

• OBIETTIVI E MOTIVAZIONI DEL PIANO

Nella prima parte del formulario dovranno essere descritte **le motivazioni** che hanno condotto l'azienda alla presentazione del Piano. Si suggerisce di:

- evitare descrizioni riferite genericamente al contesto di riferimento;
- esplicitare le specifiche esigenze aziendali rapportate alla crescita manageriale e competitiva.

Riferimenti puntuali alla realtà in cui opera l'azienda, alle criticità o alle esigenze alla base della presentazione del Piano influiranno positivamente sulla valutazione.

Dovranno poi essere descritti **gli obiettivi formativi** che il Piano intende raggiungere. Uno degli elementi di debolezza maggiormente ricorrenti è quello di limitare la descrizione solo agli obiettivi di business aziendali (es. riorganizzazione interna, snellimento processo produttivo, maggiore presenza sui mercati esteri ecc..) tralasciando il valore formativo che deve evidenziare il Piano.

Infine, per valorizzare l'utilità e l'impatto della formazione sulla crescita aziendale viene richiesto di descrivere gli **output frutto del percorso formativo**. In questo senso non dovranno essere indicati prodotti la cui realizzazione sarà successiva alla chiusura del Piano (es. a distanza di qualche mese sarà realizzato un sito web; la formazione sarà funzionale allo sviluppo successivo di un modello di assessment).

Per output non si intende la crescita delle competenze, ma prodotti concreti utilizzabili dall'azienda quali, a titolo di esempio: Dashboard di monitoraggio e reporting delle performance aziendali; Linee guida digitali per la gestione HR tramite IA; Matrice CRM per identificare le azioni di vendita; Report analitici per una segmentazione dei clienti; Protocolli di cybersecurity per la gestione dei dati interni; Modelli di assessment della propria supply-chain; Piani strategici delle vendite.

La valutazione si riferirà non solo alla presenza e indicazione del nome del prodotto ma anche al livello descrittivo.

- **ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI**

Un'accurata analisi dei fabbisogni consente di progettare un intervento formativo personalizzato sulle caratteristiche e gli obiettivi di crescita dell'impresa.

Per tale motivo, la Commissione di valutazione presterà attenzione alla chiarezza ed **evidenza dei gap di competenze** rilevate e di quelle che saranno sviluppate o rafforzate grazie al Piano formativo.

Si suggerisce, quindi, di focalizzarsi non tanto sulla descrizione del processo e degli strumenti utilizzati per rilevare i fabbisogni, quanto piuttosto sulle competenze mancanti per ciascun partecipante e su quelle da implementare tramite l'azione formativa.

Uno degli elementi di debolezza maggiormente ricorrenti è quello di limitare la descrizione alle necessità aziendali senza un focus sulle competenze mancanti e quelle "traguardo".

- **INTERVENTO FORMATIVO**

L'intervento formativo è la parte centrale del Piano che dà evidenza delle azioni che verranno introdotte per raggiungere gli obiettivi indicati. Nella descrizione dei contenuti deve emergere con chiarezza **la dimensione di apprendimento e il valore formativo del Piano**.

La Commissione valuterà come primo aspetto la **chiarezza e completezza dei contenuti in coerenza con quanto evidenziato nella sezione di analisi dei fabbisogni**.

Si suggerisce di evitare:

- semplici elencazioni di temi generici
- descrizioni dispersive che non diano evidenza dei contenuti concreti oggetto dell'intervento

Sarà inoltre valutata la coerenza tra i contenuti proposti (organicità dei moduli e delle tematiche affrontate) e la loro rispondenza agli obiettivi dichiarati nella prima parte del Piano.

Si suggerisce di mantenere sempre un filo conduttore tra i temi proposti evitando un'eccessiva frammentazione e diversificazione di contenuti.

- **VALUTAZIONE DI IMPATTO**

Un ulteriore elemento di attenzione sarà rappresentato dalla descrizione quali-quantitativa degli impatti attesi e delle modalità di misurazione dei cambiamenti organizzativi e delle performance dell'impresa. Pertanto, la parte conclusiva del formulario non dovrà focalizzarsi sulla descrizione degli strumenti di rilevazione della customers satisfaction ma sulla descrizione delle azioni e strumenti di valutazione degli impatti della formazione, compresi specifici KPI che si intende adottare.

I KPI individuati dovranno essere coerenti rispetto ai contenuti del Piano e saranno oggetto di specifica valutazione da parte della Commissione.

- **CUSTOMIZZAZIONE DEL PIANO**

La valutazione della personalizzazione riguarda tutte le sezioni del Piano e rappresenta un aspetto molto importante ai fini della qualità progettuale.

La **personalizzazione** può essere rintracciata: nelle motivazioni e negli obiettivi di crescita dell'azienda, nella descrizione dei gap di competenze, nella scelta del percorso rispetto al profilo

dei partecipanti e alle caratteristiche dell'azienda, nell'individuazione di indicatori di performance e valutazione collegati al business aziendale.

La Commissione valuterà inoltre **l'originalità dei Piani**. In questo senso la proposta di interventi di base, di tipo in-formativo o di mero addestramento tecnico/operativo penalizzerà la valutazione.

1	Obiettivi e motivazioni del Piano	Max 34
1A	Chiarezza delle motivazioni per la crescita manageriale e competitiva dell'azienda	0 - 12
1B	Chiarezza degli obiettivi formativi dell'azienda in coerenza con l'ambito dell'Avviso selezionato	0 - 16
1C	Evidenza e dettaglio dei prodotti concreti realizzati attraverso le attività formative e loro utilità rispetto alla crescita manageriale e aziendale	0 - 6
2	Analisi dei fabbisogni formativi	Max 7
2A	Fabbisogni formativi emersi per i singoli partecipanti al Piano e relative competenze manageriali che il Piano consentirà di sviluppare in coerenza con il criterio 1B	0 - 7
3	Intervento formativo	Max 44
3A	Chiarezza e completezza dei contenuti formativi rispetto allo sviluppo delle competenze manageriali indicate al criterio 2A	0 - 22
3B	Rispondenza dei contenuti formativi agli obiettivi formativi dichiarati al criterio 1B	0 - 11
3C	Organicità dei contenuti formativi	0 - 11
4	Valutazione di impatto	Max 5
4A	Adeguatezza ed evidenza degli indicatori (KPI) previsti per misurare l'impatto delle attività formative sulla crescita aziendale in stretta aderenza al percorso formativo proposto	0 - 5
5	Customizzazione del Piano	Max 10
5A	Personalizzazione e originalità del Piano formativo rispetto alle caratteristiche dell'azienda	0 - 10
TOTALE		100

LA VALUTAZIONE DEI PIANI

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione prevede due fasi che avranno inizio a chiusura del termine unico di presentazione:

1. l'istruttoria di ammissibilità formale a cura della struttura del Fondo;
2. la valutazione di merito a cura di una Commissione esterna e indipendente.

Fondirigenti effettuerà una verifica preliminare degli elementi formali relativi a:

- completezza e correttezza della documentazione richiesta;
- corrispondenza dell'intestatario della firma digitale con il nominativo del Rappresentante legale;
- interrogazione del Registro Nazionale Aiuti di Stato rispetto alle agevolazioni pubbliche concesse all'Impresa beneficiaria.

A seguito della verifica della documentazione, solo nel caso in cui venga rilevata una mancanza di tipo formale non sostanziale, Fondirigenti si riserverà di chiedere un'integrazione.

Le richieste di integrazioni saranno trasmesse dalla PEC di Fondirigenti alla PEC aziendale.

Il riscontro dell'azienda dovrà avvenire entro i termini indicati nella richiesta, pena l'inammissibilità del Piano.

Motivi di inammissibilità formale, non sanabili tramite integrazione

- sottoscrizione del Piano da parte di un nominativo diverso dal Rappresentante legale indicato nel profilo aziendale e non rintracciabile nella visura camerale;
- condivisione aziendale sottoscritta da una rappresentanza sindacale dei dirigenti non riconosciuta formalmente da Federmanager;
- esito negativo dell'interrogazione del Registro Aiuti di Stato.

Nei casi in cui l'interrogazione del RNA evidenziasse il superamento del plafond stabilito dal *de minimis* a causa dell'inclusione di società fiduciarie nel perimetro di Impresa Unica o di una differente composizione dell'Impresa Unica, Fondirigenti, al fine di un eventuale riesame sull'ammissibilità del finanziamento, richiederà una dichiarazione sostitutiva di certificazione a cura del Rappresentante legale della società fiduciaria o del Rappresentante legale dell'azienda beneficiaria, corredata dalla documentazione necessaria per supportare il riesame della posizione. Qualora la dichiarazione non venisse resa entro i termini stabiliti dal Fondo, il Piano sarà escluso dalla partecipazione all'Avviso.

In caso di inammissibilità formale, verrà comunicato l'esito negativo dell'istruttoria dalla PEC di Fondirigenti alla PEC aziendale.

I Piani formalmente ammissibili saranno sottoposti ad una Commissione di valutazione esterna nominata dal CdA del Fondo che si insedierà successivamente al termine unico di presentazione dei Piani.

La Commissione di valutazione assegnerà ad ogni Piano un punteggio sulla base dei criteri di valutazione stabiliti nel testo dell'Avviso.

La soglia minima per l'approvazione è pari a 75/100.

L'APPROVAZIONE DEI PIANI FORMATIVI

Al termine della valutazione, la Commissione provvederà alla stesura di una graduatoria redatta in base al punteggio ottenuto da ciascun Piano.

Il Consiglio di Amministrazione del Fondo delibererà in merito all'approvazione della graduatoria garantendo il finanziamento delle iniziative con un punteggio uguale o superiore alla soglia di approvazione (75/100) nei limiti dello stanziamento previsto riservandosi, a proprio insindacabile giudizio, la facoltà di incrementare le risorse per finanziare i Piani idonei eccedenti il suddetto stanziamento

La graduatoria dei Piani valutati sarà pubblicata sul portale web di Fondirigenti entro un termine massimo di 90 giorni dalla scadenza per la presentazione dei Piani.

Qualora si rendesse necessaria un'estensione di tale termine, il Fondo provvederà a darne tempestiva comunicazione sul proprio portale web, indicando i nuovi termini per la pubblicazione della graduatoria.

Si suggerisce di programmare l'avvio delle attività formative tenendo conto di tale indicazione.

La data di pubblicazione corrisponderà alla data formale di approvazione dei Piani e da quel momento le aziende potranno iniziare le attività formative.

Fondirigenti provvederà a comunicare l'esito della valutazione sia per i Piani idonei che per i Piani non idonei alla PEC aziendale, alla e-mail del Referente Aziendale ed in copia conoscenza alle Parti Sociali.

La lettera di approvazione/mancata approvazione del Piano resterà disponibile nell'Area riservata dell'azienda, all'interno del fascicolo del Piano.

Nella lettera di approvazione sarà riportato:

- il finanziamento approvato;
- il codice FDIR identificativo del Piano, che dovrà essere indicato in tutte le comunicazioni successive;
- le indicazioni/riserve il cui rispetto è condizione essenziale per il riconoscimento del finanziamento in sede di verifica finale;
- il termine ultimo entro il quale dovrà essere presentata la rendicontazione.