

AVVISO 1/2026

VALORE MANAGERIALE: IL RUOLO ABILITANTE DELLE COMPETENZE COME MOLTIPLICATORE DI COMPETITIVITÀ

Premessa

Fondirigenti Giuseppe Taliercio è il Fondo Interprofessionale promosso da Confindustria e Federmanager autorizzato con decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 18 marzo 2003, pubblicato su G.U. del 3 aprile 2003.

Il presente Avviso costituisce attuazione delle linee strategiche di attività stabilite dal Comitato Promotore e delle relative decisioni del Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti, in merito alla destinazione delle risorse non utilizzate dalle imprese aderenti al Fondo attraverso il loro conto formazione e dei residui delle precedenti annualità.

Prima di procedere con la presentazione di un Piano formativo Condiviso si invita a consultare le Linee Guida Avviso 1/2026, disponibili sul portale web di Fondirigenti (www.fondirigenti.it), e parte integrante dell'Avviso.

Art. 1 Contesto, obiettivi e finalità

L'Avviso 1/2026 è dedicato al rafforzamento delle competenze manageriali come leva strategica per la **creazione di valore** nel sistema produttivo.

Seguendo l'approccio ormai consolidato, la definizione del focus dell'Avviso nasce da un'analisi approfondita degli scenari di riferimento e dalla valorizzazione dei dati raccolti dal Fondo. Un approccio che, alla luce delle trasformazioni in atto, assume oggi un'importanza ancora maggiore.

Il contesto economico attuale richiede infatti alle organizzazioni di consolidare in maniera strutturale la propria capacità competitiva, promuovendo innovazione organizzativa, sviluppo delle persone e adozione di tecnologie abilitanti. La crescita del sistema produttivo non dipende più soltanto dagli investimenti materiali, ma dalla solidità delle competenze manageriali: guidare il cambiamento, valorizzare il capitale umano, interpretare i dati e governare processi complessi rappresentano ormai condizioni essenziali per generare valore sostenibile nel tempo.

In questo quadro, creare valore attraverso la managerialità significa mettere a sistema un insieme integrato di competenze — dalla gestione delle persone all'organizzazione dei processi, dalla lettura evoluta delle informazioni all'uso responsabile delle risorse finanziarie, fino alla capacità di esprimere una visione strategica. È questa integrazione che consente di trasformare le potenzialità dell'impresa in risultati concreti.

La managerialità si configura quindi come un vero e proprio moltiplicatore: rende l'organizzazione più efficace, più efficiente e soprattutto più capace di adattarsi ai cambiamenti, traducendo la complessità del contesto in opportunità di crescita e innovazione.

Questa consapevolezza è emersa con particolare evidenza durante l'evento **"Futuro presente"**, dedicato ai risultati delle iniziative strategiche del Fondo.

I progetti presentati — tutti sviluppati secondo il framework ESG — hanno affrontato temi cruciali per la competitività: dall'impatto dell'intelligenza artificiale alla sostenibilità ambientale e sociale, dal welfare aziendale all'attrazione dei giovani talenti.

Il patrimonio di strumenti generato, composto da modelli modulari, piattaforme digitali, benchmark settoriali e tool di autovalutazione, contribuisce a delineare con chiarezza il profilo del manager richiesto da un nuovo modo di fare impresa: capace di integrare innovazione tecnologica ed empowerment delle persone, riconoscendo nella formazione continua una leva strategica.

Lo studio realizzato da Fondirigenti, disponibile sul portale nella sezione [OIL](#), conferma infatti un'evoluzione profonda delle competenze necessarie a governare le transizioni ambientali, sociali e tecnologiche in corso.

Nel pilastro *Ambientale*, emergono competenze orientate all'integrazione strategica della sostenibilità, alla progettazione circolare e alla gestione avanzata dell'energia: un passaggio dalla semplice conformità normativa a un ruolo attivo e progettuale del management.

Nel pilastro *Sociale*, il capitale umano assume una centralità decisiva: il manager è chiamato a presidiare cultura organizzativa, inclusione, benessere e sviluppo continuo delle persone, diventando facilitatore e costruttore di contesti attrattivi e sostenibili.

Nel pilastro *Governance*, prendono forma competenze legate alla strategia adattiva, alla qualità dei processi decisionali, alla gestione dell'intelligenza artificiale e alla capacità di anticipare scenari complessi e rischi sistemici, rafforzando il ruolo dei board come garanti dell'orientamento strategico di lungo periodo.

Trasversalmente, si consolida così il profilo del **Leader Integrativo**, in grado di connettere dimensioni ESG, tecnologia e visione strategica, trasformando complessità e discontinuità in opportunità di valore sostenibile.

In questa prospettiva, la formazione manageriale assume un ruolo determinante: non come semplice strumento di aggiornamento, ma come vero motore di evoluzione del sistema produttivo.

A conferma di queste evidenze, l'**Osservatorio di Fondirigenti** mostra, per il periodo 2021-2025, una profonda ridefinizione della domanda di formazione manageriale, influenzata dall'accelerazione della trasformazione digitale.

Accanto alle competenze tecniche necessarie per padroneggiare i fondamenti digitali, cresce in modo significativo la richiesta di competenze "soft" e strategiche: le ore dedicate alle competenze manageriali in senso stretto passano da 119 mila a oltre 166 mila.

In particolare, leadership e people management raddoppiano in pochi anni, evidenziando quanto la guida delle persone sia centrale in un contesto caratterizzato da elevata complessità tecnologica.

Parallelamente, tra le competenze tecniche cresce la domanda legata ad AI, IoT e Machine Learning: i Piani formativi aumentano da 300 a circa 500, mentre le ore passano da 13.000 a oltre 51.500.

Nel complesso, emerge con chiarezza che l'intensificazione tecnologica richiede non solo competenze digitali avanzate, ma soprattutto capacità di interpretazione, guida e gestione delle persone.

Lo stretto legame tra competenze manageriali e trasformazione digitale del sistema produttivo, già evidenziato dall'analisi dei Piani finanziati dal Fondo, è inoltre confermato anche a livello europeo. Nel 2025 la Commissione Europea ha lanciato la strategia "*Union of Skills*", finalizzata allo sviluppo del capitale umano dell'Unione per rafforzare la competitività: le competenze sono riconosciute come uno dei principali ambiti su cui investire per potenziare la capacità delle imprese di generare valore.

In linea con questo scenario e con le evidenze emerse dalle attività di ricerca, Fondirigenti – con 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.

Art. 2 Soggetti coinvolti

I Proponenti dei Piani formativi sono i rappresentanti legali, o loro delegati, di Confindustria e Federmanager che hanno il compito di condividere il Piano al livello di rappresentanza territoriale corrispondente al territorio coinvolto nel Piano.

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.

La Condivisione verrà effettuata on-line nell'Area riservata dei Proponenti tramite apposita funzionalità.

I Beneficiari degli interventi formativi e del finanziamento sono **tutte le aziende aderenti al Fondo**.

Al momento della presentazione del Piano formativo, le aziende¹ dovranno risultare "attive" rispetto all'adesione al Fondo. Tale stato dovrà essere confermato fino alla liquidazione del Piano e sarà requisito essenziale per l'erogazione del finanziamento.

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, risulti nello stato di "cessata", "cessata provvisoria", "sospesa" o "revocata".

I Destinatari degli interventi formativi sono i dirigenti occupati presso le aziende aderenti a Fondirigenti.

Alle attività formative potranno partecipare altre figure manageriali in qualità di uditori (imprenditori, manager, giovani manager non inquadrati come dirigenti).

Resta inteso che la valorizzazione delle ore e dei costi ad essi relativi non dovrà essere inclusa nei parametri quantitativi del Piano, né in fase di presentazione né in fase di rendicontazione.

Il Referente aziendale del Piano è la persona di riferimento per la gestione operativa del Piano e primo interlocutore tra Fondirigenti e l'azienda.

Deve essere una risorsa interna all'azienda beneficiaria e non deve coincidere con uno dei dirigenti in formazione.

Il Rappresentante legale/procuratore dell'azienda beneficiaria è responsabile del rispetto di tutte le condizioni che disciplinano il finanziamento concesso da Fondirigenti.

¹ Si intende la matricola INPS aderente al Fondo.

A tal fine, **il Piano deve essere sottoscritto con firma digitale in formato CAdES dal Rappresentante Legale**, ovvero da altro soggetto munito di sufficienti poteri di rappresentanza dell'azienda, come risultante dalla visura camerale.

Qualora i poteri di rappresentanza conferiti al soggetto firmatario non siano sufficientemente descritti nella visura camerale caricata in piattaforma nel profilo aziendale, è fatto onere di caricare in piattaforma in un unico documento in pdf l'atto dal quale si evince il conferimento dei poteri di rappresentanza e loro descrizione.

I Fornitori sono sia le persone giuridiche che le persone fisiche selezionate dalle aziende per la realizzazione delle attività del Piano.

I Fornitori dovranno rientrare in almeno una delle seguenti categorie, pena l'impossibilità di affidamento:

- 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 idonea certificazione;
- Professionista con almeno 5 anni di esperienza inerente al contenuto formativo da erogare.

Art. 3 Tipologia di Piani formativi e Aree di intervento

L'Avviso finanzia Piani formativi aziendali presentati da una singola impresa² 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.

² Si intende la matricola INPS aderente al Fondo.

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.

Art. 4 Risorse e parametri di ammissibilità

Al presente Avviso sono destinati **18 milioni di euro**.

Vengono inoltre stabiliti i seguenti parametri di ammissibilità:

- non sarà consentito il finanziamento di più di un Piano alla stessa azienda³;
- il finanziamento massimo ammissibile non potrà superare **15.000 euro**;
- le spese per le attività preparatorie e di accompagnamento non potranno superare il 12,5% del totale dei costi, escluso il costo dei partecipanti alla formazione;
- le spese di funzionamento e gestione non potranno superare il 5% del totale dei costi, escluso il costo dei partecipanti alla formazione.

Art. 5 Aiuti di Stato

Le iniziative di formazione di cui al presente Avviso si configurano come Aiuti di Stato e, pertanto, le aziende dovranno applicare una delle seguenti normative e disposizioni comunitarie:

- Regolamento (UE) n. 2831 del 13 dicembre 2023 relativo all'applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato agli Aiuti d'importanza minore *de minimis*;
- Regolamento (UE) n. 651/2014 del 17 giugno 2014 che dichiara alcune categorie di Aiuti compatibili con il mercato comune in applicazione degli articoli 107 e 108 del Trattato (Regolamento generale di esenzione per categoria).

I Regolamenti sono consultabili nella sezione riservata all'Avviso 1/2026 sul portale www.fondirigenti.it.

In deroga a quanto previsto dal Regolamento (UE) 651/2014, i costi del personale relativi ai partecipanti alla formazione saranno riconoscibili ai soli fini del cofinanziamento e, pertanto, non saranno rimborsabili.

³ Si intende come codice fiscale.

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.

Pertanto, si invita a prendere attentamente visione di quanto stabilito dai Regolamenti e, relativamente al Reg. 2831 del 13 dicembre 2023 *de minimis*, a verificare le condizioni che definiscono il perimetro della "impresa unica" con particolare riferimento al Registro delle Imprese.

La concessione dei finanziamenti sarà subordinata all'interrogazione da parte di Fondirigenti del **Registro nazionale degli Aiuti di Stato (RNA)**, 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.

Qualora l'interrogazione del suddetto Registro evidenziasse un esito negativo, il Piano sarà escluso dalla partecipazione all'Avviso.

Limitatamente ai 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, Fondirigenti, al fine di un eventuale riesame in ordine all'ammissibilità del finanziamento richiesto, richiederà una dichiarazione sostitutiva di certificazione a cura del Rappresentante legale della società fiduciaria. Qualora la dichiarazione non venisse resa entro i termini stabiliti dal Fondo, il Piano sarà escluso dalla partecipazione all'Avviso.

Art. 6 Modalità e termini per la presentazione dei Piani formativi

La presentazione dei Piani formativi sarà effettuata **esclusivamente on line**, attraverso l'Area riservata dell'azienda sul portale di Fondirigenti.

Nessuna documentazione cartacea dovrà essere trasmessa al Fondo né in fase di presentazione né in fase di rendicontazione.

L'accesso all'Area riservata sarà disponibile dalle **ore 12.00 del 18 marzo 2026 fino alle ore 12.00 del 23 aprile 2026**. Allo scadere del termine di presentazione, il sistema web bloccherà automaticamente la possibilità di presentazione.

Il Piano dovrà essere condiviso da entrambe le Parti Sociali. Una volta avvenuta la Condivisione non sarà più possibile modificarlo. Qualora fosse indispensabile apportare delle variazioni al Piano già condiviso sarà necessario aprire un nuovo Piano ricompilando tutte le sezioni del formulario e inviandolo nuovamente in condivisione.

Dopo la condivisione, il Piano dovrà essere sottoscritto digitalmente dal Rappresentante legale dell'azienda/Procuratore e presentato al Fondo tramite upload dall'Area riservata aziendale.

A seguito della presentazione non sarà più possibile modificare il Piano. Qualora si intendesse annullarlo, si potrà procedere con l'apposita funzione di annullamento e con la presentazione di un nuovo Piano nel rispetto delle modalità e delle tempistiche stabilite dall'Avviso.

Art. 7 Istruttoria, valutazione e approvazione dei Piani formativi

Saranno sottoposti all'istruttoria di ammissibilità formale tutti i Piani che avranno effettuato la presentazione entro il termine unico indicato all'Art. 6, indipendentemente dalle risorse stanziare e dall'ordine di arrivo cronologico.

Fondirigenti effettuerà una verifica 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 dell'istruttoria, solo nel caso in cui venga rilevata una mancanza di tipo formale non sostanziale, Fondirigenti si riserverà di richiedere integrazioni secondo le modalità indicate nelle Linee Guida.

In caso di inammissibilità del Piano, per mancanze di tipo sostanziale, non è prevista la possibilità di integrazione della documentazione.

Fondirigenti, una volta decorso il termine per la presentazione dei Piani, comunicherà all'azienda, tramite PEC, l'esito negativo della verifica formale.

I Piani formativi formalmente ammissibili saranno sottoposti a una **Commissione di valutazione esterna** nominata dal Consiglio di Amministrazione del Fondo successivamente alla scadenza del termine di presentazione dei Piani.

I criteri di valutazione adottati dalla Commissione sono esposti nell'**Allegato 1** che è parte integrante dell'Avviso.

Saranno ritenuti idonei, e quindi ammissibili al finanziamento, i Piani che abbiano ottenuto dalla Commissione un punteggio di **almeno 75 punti su 100**.

Al termine della procedura di valutazione, la Commissione provvederà alla stesura di una graduatoria secondo il punteggio di valutazione attribuito ai Piani.

Il Consiglio di Amministrazione del Fondo, sulla base della graduatoria e dell'esito della verifica dei requisiti in materia di Aiuti di Stato, delibererà in merito al finanziamento dei Piani che abbiano superato la suddetta verifica e ottenuto un punteggio uguale o superiore alla soglia di approvazione (75/100) nei limiti dello stanziamento previsto di cui all'Art. 4.

Pertanto, per effetto dell'esaurimento delle risorse stanziare, potrebbero essere esclusi dal finanziamento anche Piani idonei, il cui punteggio di valutazione abbia raggiunto o superato la soglia minima di approvazione.

A tale riguardo, qualora ammettendo al finanziamento Piani idonei con il medesimo punteggio, si superasse lo stanziamento previsto dall'Art. 4, tali Piani saranno ordinati in graduatoria sulla base del punteggio attribuito al criterio 3 (Intervento formativo) di cui all'Allegato 1. Saranno ammessi esclusivamente i Piani necessari a rispettare il limite dello stanziamento disponibile. In caso di ulteriore parità che comporti comunque il superamento dello stanziamento previsto dall'Art. 4, tutti i Piani collocati in pari posizione di graduatoria saranno esclusi.

Il Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti si riserva, a proprio insindacabile giudizio, di esercitare la facoltà di incrementare le risorse per finanziare i Piani idonei eccedenti lo stanziamento iniziale, dandone informazione sul portale web del Fondo.

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. La data di pubblicazione della graduatoria corrisponderà alla data di approvazione dei Piani. A seguito della pubblicazione, Fondirigenti provvederà a trasmettere l'esito della valutazione ai diversi Soggetti coinvolti nei Piani.

Art. 8 Realizzazione delle attività e obblighi dei Beneficiari

Le attività preparatorie e di accompagnamento potranno essere avviate prima della presentazione del Piano, purché successivamente alla data di pubblicazione dell'Avviso.

Resta inteso che, qualora il Piano non dovesse essere ammesso al finanziamento, tutti gli eventuali costi sostenuti non saranno riconosciuti da Fondirigenti.

Le attività formative non potranno iniziare prima della pubblicazione della graduatoria e dovranno prevedere idonee attività di valutazione finalizzate al rilascio di un'attestazione degli apprendimenti acquisiti trasparente e spendibile.

L'esecuzione del Piano dovrà essere conforme alle condizioni comunicate in sede di approvazione da parte del Fondo e indicate nelle Linee Guida.

Le aziende aderenti saranno responsabili del corretto andamento e della realizzazione del Piano presentato e dovranno conservare le informazioni e i supporti documentali relativi all'attività formativa erogata per la durata prevista dalla normativa in materia di conservazione della documentazione contabile.

Esse, inoltre, si impegnano a sottoporsi ai controlli di legge, in itinere ed ex-post di cui all'Art. 9, e a mettere a disposizione tutta la documentazione necessaria a tal fine. I controlli potranno essere effettuati oltre che da Fondirigenti, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali o direttamente dalla Commissione Europea ai fini dell'applicazione delle norme in materia di Aiuti di Stato.

Art. 9 Visite in itinere e visite ex post

Durante lo svolgimento delle attività, Fondirigenti effettuerà **visite in itinere** su un campione di Piani, direttamente presso le aziende.

Tali verifiche riguarderanno il controllo del reale svolgimento delle attività formative, l'esame dello stato di attuazione del Piano e il riscontro della documentazione correlata.

A tal fine, l'azienda dovrà conservare presso i propri uffici e mettere a disposizione del Fondo tutte le informazioni e la documentazione, in formato cartaceo e digitale, relative alle attività del Piano. Inoltre, dovrà essere adottato un sistema di classificazione che, nell'ambito della contabilità aziendale, consenta l'individuazione dei costi riferibili al Piano formativo e la loro verifica da parte di Fondirigenti.

A seguito del controllo sulla documentazione di rendicontazione, Fondirigenti effettuerà **visite ex post** su un campione di Piani, al fine di verificare il rispetto di tutte le condizioni che disciplinano il finanziamento concesso all'azienda titolare del Piano formativo, secondo le regole, i parametri e le procedure previste dall'Avviso e dalle relative Linee Guida.

Le visite ex post prevedono una verifica, svolta da un Revisore Legale incaricato dal Fondo, finalizzata ad accertare la completezza della documentazione, la coerenza con quanto dichiarato in fase di finanziamento e ammissibilità, nonché la correttezza e congruenza delle spese rendicontate, anche tramite l'esame della documentazione amministrativo-contabile.

Il controllo ex-post **costituisce formale sospensione dei termini di erogazione del finanziamento** approvato, che sarà quantificato sulla base degli esiti della verifica stessa.

Art. 10 Modalità e termini per la presentazione della Rendicontazione dei Piani formativi

Il termine per l'invio della rendicontazione è fissato in **240 giorni solari**, compresi agosto e festività, a partire dalla data di pubblicazione della graduatoria sul portale web di Fondirigenti e sarà, in ogni caso, ribadito nella lettera di approvazione del Piano.

Il sistema informatico effettuerà un controllo automatico sullo stato della matricola Inps e, nel caso in cui l'azienda non risultasse più "attiva", inibirà l'accesso alla rendicontazione.

La documentazione dovrà essere sottoscritta con firma digitale dal Rappresentante legale dell'azienda/Procuratore e dal Revisore legale.

Trascorso il termine ultimo per l'invio, non sarà più possibile accedere alla documentazione di rendicontazione e il finanziamento sarà revocato d'ufficio.

Art. 11 Modalità di finanziamento

Fondirigenti valuterà la rendicontazione **entro 30 giorni lavorativi** dalla presentazione in piattaforma della documentazione.

Entro lo stesso termine, Fondirigenti provvederà alla comunicazione dell'esito della valutazione e dell'importo del finanziamento riconosciuto, oppure all'eventuale richiesta di integrazioni.

La richiesta di integrazioni interromperà il suddetto termine dei 30 giorni lavorativi, che riprenderà a decorrere dalla data di ricezione dell'integrazione.

Le integrazioni dovranno pervenire entro **15 giorni solari** dalla richiesta del Fondo. Trascorso tale termine e, in assenza di un riscontro da parte del Referente aziendale, Fondirigenti si riserva la possibilità di annullare il finanziamento, dandone relativa comunicazione.

In caso di difforme o mancata realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano, ovvero in presenza di spese ritenute non ammissibili a seguito di visita ex-post, Fondirigenti potrà disporre la revoca parziale o totale del finanziamento secondo i criteri esposti nelle Linee Guida.

Ai fini del calcolo del finanziamento erogabile saranno presi come riferimento due parametri: le ore di formazione complessive⁴ e il costo medio orario del Piano.

In caso di minori ore erogate entro la soglia del 20% delle ore complessive del Piano approvato, non saranno effettuate decurtazioni, a condizione che venga garantito il cofinanziamento previsto in caso di scelta del regime di Aiuti di Stato 651/2014. Qualora le ore complessive di formazione erogate fossero inferiori al 50% delle ore complessive del Piano approvato, verrà disposta la revoca totale del finanziamento.

La diminuzione delle ore complessive all'interno della soglia 21% e 49% determinerà un'automatica e proporzionale decurtazione al finanziamento, calcolata dal sistema informatico. Il finanziamento ammissibile sarà determinato dalla moltiplicazione del minor importo di costo medio orario tra quello risultante nel Piano approvato dal Fondo e quello risultante dalla rendicontazione presentata, per il numero di ore di formazione complessive effettivamente fruite.

Eventuali ulteriori decurtazioni potrebbero essere determinate dalla mancata copertura della quota di cofinanziamento in caso di scelta del regime di Aiuti di Stato 651/2014.

⁴ Le ore di formazione complessive sono riferite alle ore allievo e non alle ore aula.

Il finanziamento sarà erogato da Fondirigenti a titolo di contributo quale co-finanziamento del costo complessivo di ciascun Piano, **in un'unica soluzione e direttamente alle aziende beneficiarie**, previa verifica dei rendiconti delle spese da loro effettivamente sostenute e sulla base del giustificativo di rimborso che l'azienda dovrà compilare dopo aver ricevuto esplicita autorizzazione del Fondo.

Non sono previsti anticipi o rimborsi intermedi.

Il giustificativo di rimborso dovrà essere compilato direttamente nell'Area riservata delle aziende, entro **30 giorni solari** dall'approvazione del rendiconto che sarà comunicata ai Soggetti coinvolti nel Piano.

Non è richiesto l'invio in originale cartaceo.

Entro 15 giorni lavorativi dalla notifica di invio del giustificativo di rimborso, Fondirigenti, previa verifica della correttezza del documento, erogherà il contributo.

Art. 12 Proroghe

Fondirigenti **non prenderà in esame richieste di proroga della rendicontazione, se non in presenza di cause di forza maggiore (ad es. calamità naturali o provvedimenti giudiziari)**. Le richieste di proroga dovute a cause di forza maggiore dovranno essere adeguatamente motivate e dovranno pervenire al momento del verificarsi dell'evento e comunque entro il termine per l'invio della rendicontazione.

Fondirigenti si riserverà di valutarne l'ammissibilità, sottoponendo la decisione al Consiglio di Amministrazione.

Art. 13 Reclami e controversie

Eventuali reclami circa l'esito delle valutazioni potranno essere presentati dalle aziende beneficiarie del Piano al Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti **entro 15 giorni solari** dalla comunicazione di Fondirigenti sull'esito della valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione esaminerà i reclami inoltrati e comunicherà il relativo esito con le motivazioni del caso.

Per eventuali controversie giudiziarie si farà riferimento alla giurisdizione del Giudice Amministrativo (T.A.R. Lazio).

Art. 14 Trattamento dei dati personali – Informativa breve ai sensi dell'art. 13 del Regolamento Generale UE sulla protezione dei dati personali n. 679/2016 – Rinvio ad informativa estesa.

I dati, gli elementi ed ogni altra informazione acquisita in sede di presentazione del Piano saranno utilizzati da Fondirigenti, Titolare del trattamento, esclusivamente ai fini del presente Avviso e della relativa procedura di valutazione, garantendone l'assoluta sicurezza e riservatezza, anche in sede di trattamento con i sistemi automatici e manuali. La base giuridica del trattamento è rappresentata dall'adempimento di obblighi di natura legale e contrattuale connessi ai Piani Formativi. Resta inteso che tutti i dati personali di cui Fondirigenti verrà in possesso in occasione dell'espletamento del presente procedimento saranno trattati nel rispetto del Regolamento UE 679/2016 e – ove applicabile – del d.lgs. 196/2003 recante il Codice della privacy (nella versione in vigore dal 19.9.2018). Si prega di prendere visione della Informativa integrale pubblicata sul portale web di Fondirigenti nella sezione *privacy*.

Art. 15 Informazioni e Assistenza tecnica

Il presente testo con le relative Linee Guida è pubblicato e consultabile sul portale web del Fondo a partire dal 4 marzo 2026.

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

Le richieste dovranno pervenire almeno un giorno lavorativo prima del termine di presentazione dei Piani e dei rendiconti, per consentire al Fondo la valutazione del problema riscontrato e la necessaria risoluzione.

Art. 16 Allegati

Costituiscono parte integrante dell'Avviso i seguenti documenti:

- All. 1 - Criteri di valutazione adottati dalla Commissione dell'Avviso 1/2026
- Linee Guida Avviso 1/2026 disponibili sul portale web www.fondirigenti.it

ALLEGATO 1 - CRITERI DI VALUTAZIONE

La Commissione di Valutazione esterna si avvarrà dei criteri stabiliti dal Consiglio di Amministrazione di Fondirigenti, di seguito elencati e descritti.

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

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