

## AVVISO 1/2025

### COMPETENZE PER IL CAMBIAMENTO: GUIDARE AZIENDE E PERSONE NEI NUOVI SCENARI COMPETITIVI

#### 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 1/2025, disponibili sul portale web di Fondirigenti ([www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)), e parte integrante dell'Avviso.**

#### Art. 1 Contesto, obiettivi e finalità

L'Avviso 1/2025 è dedicato allo sviluppo delle competenze manageriali per affrontare le sfide dei nuovi scenari competitivi segnati da trasformazioni tecnologiche, geopolitiche e sociali sempre più rapide.

Il contesto attuale in cui operano le imprese italiane presenta, infatti, numerosi rischi e sfide per la crescita e la competitività, legati anche ai recenti cambiamenti dello scenario internazionale.

Tra questi, le politiche economiche caratterizzate da un approccio protezionistico e dall'aumento incrociato dei dazi sulle importazioni, rappresentano un fattore di grande impatto che può avere ripercussioni negative sulle esportazioni italiane, rendendo per loro più difficile competere sui mercati internazionali.

Inoltre, le crescenti tensioni commerciali tra le principali economie mondiali potrebbero intensificarsi ulteriormente, portando a un aumento delle barriere commerciali e delle tariffe. Questo scenario comporterà costi più elevati per i consumatori e le aziende, che potrebbero dover rivedere le loro strategie di approvvigionamento, diversificando i mercati di fornitura per ridurre la dipendenza da aree geografiche ad alto rischio di instabilità commerciale.

Secondo il Centro Studi di Confindustria ([nota di febbraio 2025](#)), l'elevatissima incertezza generata dalla sola minaccia di veder precipitare le relazioni commerciali ed economiche in spirali di ritorsioni, può generare effetti profondi sul commercio e sulle connessioni economiche globali. Le economie europee, in particolare quella italiana, sono particolarmente vulnerabili a queste tensioni a causa della loro forte apertura agli scambi internazionali, dell'integrazione nelle catene globali del valore e della stretta connessione con l'economia statunitense.

Alle tensioni commerciali si aggiunge il mutato atteggiamento di alcuni paesi verso le tematiche ambientali e il dichiarato più ampio ricorso ai combustibili fossili, che rendono senza dubbio più complicati gli sforzi globali per promuovere un approccio più sostenibile all'utilizzo delle risorse ambientali. Cionondimeno, i cambiamenti climatici continuano a creare nuove sfide geopolitiche,

inclusi flussi migratori aumentati e contese per le risorse naturali. Le aziende dovranno quindi proseguire nel loro sforzo di adattamento a queste dinamiche, che restano imprescindibili nel lungo periodo ma che, nel breve e medio periodo, devono fare i conti con nuovi condizionamenti, creando ulteriori scenari per l'investimento in pratiche sostenibili e per il miglioramento dell'efficienza energetica, al fine di rimanere competitive e ridurre l'impatto ambientale.

Ciò è particolarmente significativo per un paese come l'Italia che, come evidenzia una recente [nota del Centro Studi di Confindustria](#), è una delle economie più sostenibili del G20 e dell'Unione Europea. La manifattura italiana rappresenta un esempio particolarmente virtuoso di performance ambientale. Infatti, nonostante sia la seconda manifattura dell'Unione Europea, l'Italia occupa solo il diciassettesimo posto per intensità di emissioni. Inoltre, è fra i leader europei nella gestione dei rifiuti e il valore aggiunto generato dall'economia circolare è superiore (2,7%) rispetto alla media europea (2,3%). Nonostante le ottime performance, per stimolare una crescita sostenibile e competitiva, occorrono politiche mirate, piani per aumentare gli investimenti e maggiore collaborazione pubblico-privato.

Parallelamente all'attenzione verso le nuove sfide della sostenibilità, il progresso nello sviluppo dell'intelligenza artificiale sta assumendo velocità impensabili, e accanto alle enormi opportunità di trasformazione dei processi aziendali, la deregolamentazione (o la parziale regolamentazione) delle politiche sull'intelligenza artificiale (AI) può portare a rischi significativi, come la mancanza di trasparenza, pregiudizi algoritmici e problemi di sicurezza. È quindi fondamentale che le imprese bilancino l'innovazione con la responsabilità, garantendo che le tecnologie AI siano sviluppate e utilizzate in modo sicuro e trasparente.

Cambiamenti di scenario improvvisi stanno peraltro caratterizzando anche gli ambiti di sostenibilità più legati alle persone. Il mutato atteggiamento verso le tematiche della D&I e la cancellazione (o la revisione) dei programmi di diversità, equità e inclusione in diverse imprese a livello internazionale sta creando un clima di incertezza e sta influenzando le pratiche aziendali a livello globale. Questa situazione risulta particolarmente complessa soprattutto per le imprese multinazionali, presenti in diversi Paesi e dunque alle prese con culture e normative diverse, e per le imprese della filiera, per le quali l'approccio a questi temi è ormai profondamente radicato nei valori e nella cultura aziendale.

Tali sfide sono particolarmente significative per il nostro Paese e per il suo mercato del lavoro, già alle prese con difficoltà strutturali che rischiano di aggravarsi nel medio periodo. I dati sono inequivocabili: secondo le elaborazioni del [Centro Studi Confindustria](#), nel quinquennio 2024-2028 l'Italia dovrà fronteggiare una carenza di 1,3 milioni di lavoratori, conseguenza del declino demografico e del contemporaneo trend del tasso di occupazione. Il 66% delle imprese italiane con una ricerca di lavoro in corso già oggi incontra difficoltà nel reperire le competenze necessarie, compromettendo non solo la competitività del nostro sistema produttivo, ma rappresentando un concreto ostacolo allo sviluppo economico e sociale del Paese. In questo scenario, la disponibilità di lavoratori preparati diventa essenziale e, sul versante manageriale, la capacità di attrarre, mantenere, gestire e valorizzare le persone diviene competenza primaria.

La complessità che i manager devono saper governare va dunque enormemente accrescendosi, e in questo contesto tumultuoso, le raccomandazioni del [Fondo Monetario Internazionale](#) (FMI), nel rapporto del primo trimestre del 2025, diventano ancora più rilevanti, rispecchiando le principali sfide dello scenario descritto.

Rafforzare i programmi di formazione per sviluppare competenze digitali tra la forza lavoro, incentivare gli investimenti in energie rinnovabili, diversificare i mercati di esportazione e promuovere la negoziazione di nuovi accordi commerciali sono individuate come strategie cruciali per affrontare le sfide poste dalle politiche protezionistiche e dalle tensioni commerciali globali.

Inoltre, la capacità di sviluppare e implementare normative etiche per garantire l'uso responsabile dell'intelligenza artificiale sarà fondamentale per assicurare che l'innovazione tecnologica avvenga in

modo trasparente e responsabile, riducendo i rischi di pregiudizi algoritmici e promuovendo una crescita economica sostenibile.

La capacità di comprendere, se non di governare, questi mutamenti è destinata a diventare sempre più l'elemento decisivo. Non a caso, sul versante delle competenze, il [Future of Jobs Report 2025](#) del World Economic Forum sottolinea l'importanza di una forza di lavoro agile, innovativa e collaborativa. Il pensiero analitico rimane la competenza più richiesta, considerata essenziale dal 70% delle aziende. Competenze come quelle legate all'intelligenza artificiale e ai big data, il pensiero analitico, il pensiero creativo, la resilienza, la flessibilità e l'agilità sono considerate fondamentali ora e lo saranno ancora di più in futuro. Inoltre, la leadership e l'influenza sociale, la curiosità e l'apprendimento continuo, il pensiero sistemico, la gestione dei talenti e la motivazione e consapevolezza di sé consolideranno la loro importanza, sottolineando la rilevanza continua delle competenze umane in un contesto di rapidi progressi tecnologici. Infine, la cybersecurity e la gestione ambientale sono tra le prime 10 competenze che aumenteranno significativamente entro il 2030.

Se tali competenze risultano decisive per il complesso della forza lavoro, esse sono davvero indispensabili per chi la deve guidare, ovvero i dirigenti. L'importanza di queste competenze sul versante manageriale è confermata anche dall'analisi delle [iniziative strategiche](#) promosse da Fondirigenti nel 2024, che riflettono il complesso panorama dei fabbisogni di sviluppo delle competenze manageriali a fronte delle grandi trasformazioni in atto, toccando temi come la digitalizzazione, la sostenibilità, l'etica e l'innovazione.

Uno dei focus principali riguarda la trasformazione digitale, con la necessità di competenze specifiche per la gestione dei processi aziendali digitalizzati, l'introduzione di nuove tecnologie come l'Intelligenza Artificiale e la Cybersecurity, nonché la capacità di integrare soluzioni di e-learning per la formazione continua. Grazie all'azione di approfondimento condotta dal Fondo, sono emerse figure come il Digital Transformation Manager e il Chief Information Security Officer, fondamentali per guidare l'innovazione e proteggere i dati aziendali.

Altro tema centrale messo a fuoco dalle attività di approfondimento del Fondo, visti gli scenari geopolitici attuali, è l'internazionalizzazione delle imprese, che richiede a sua volta un nuovo approccio manageriale, caratterizzato da flessibilità, visione strategica e conoscenza approfondita delle normative internazionali. Figure come l'Export Manager e il Trade Compliance Officer si affermano come ruoli chiave per supportare le aziende nell'espansione sui mercati esteri, combinando competenze in marketing digitale, risk management, supply chain e leadership interculturale.

Analogamente, un ulteriore ambito emergente è quello della transizione energetica, che richiede la presenza e il consolidamento delle competenze di nuove figure di Energy Manager in grado di sviluppare strategie aziendali sostenibili, implementando fonti di energia rinnovabile e promuovendo forme nuove di approvvigionamento come le Comunità Energetiche Rinnovabili. La capacità di gestire il rischio energetico e di integrare la sostenibilità nei modelli di business diventa quindi un asset strategico per le imprese.

Sullo sfondo, l'etica manageriale assume un ruolo di primo piano nella ridefinizione della leadership. Il concetto di leadership come servizio, messo a fuoco con una specifica iniziativa di studio, enfatizza l'importanza di un management basato sull'ascolto, sulla collaborazione e sul rispetto della diversità. La capacità di guidare le aziende con un approccio umanistico e sostenibile diventa una competenza imprescindibile per i manager del futuro.

Infine, ma non certo da ultimo, la capacità di gestione delle persone (il cosiddetto "People management") sarà decisiva per governare la realtà lavorativa dei prossimi anni, alle prese con una curva demografica discendente, una richiesta di profili sempre più qualificati e una offerta sempre più selettiva e mobile, anche in funzione della diversa età dei componenti della forza lavoro. Le competenze dei manager chiamati a guidare questa evoluzione diventeranno sempre più complesse, richiedendo meno abilità di gestione dei processi e più capacità di gestione delle persone. La formazione, quindi, giocherà un ruolo sempre più decisivo.

In considerazione di quanto evidenziato dall'analisi di contesto e dalle attività di ricerca promosse dal Fondo, attraverso l'Avviso 1/2025, **Fondirigenti intende sostenere le competenze manageriali e tecniche per affrontare, insieme, i cambiamenti di scenario e per guidare le persone attraverso questi cambiamenti, concentrandosi su quattro ambiti prioritari: i cambiamenti dei mercati, l'innovazione tecnologica e digitale, i nuovi paradigmi della sostenibilità e la gestione attiva del capitale umano.**

Dal punto di vista degli aderenti l'obiettivo dell'Avviso è quello di **incoraggiare la partecipazione delle Piccole Imprese** che, oltre ad accedere in misura minore rispetto alle MI e GI agli strumenti di finanziamento del Fondo, sono particolarmente vulnerabili ai significativi cambiamenti di scenario e rischiano di subire un impatto maggiore nel fronteggiare le nuove sfide competitive che riguardano i 4 ambiti di approfondimento proposti dall'Avviso.

Pertanto, anche in considerazione della natura solidaristica dell'Avviso, in sede di valutazione sarà attribuito un punteggio aggiuntivo di **4 punti ai Piani aziendali singoli o in aggregazione presentati da una Piccola Impresa<sup>1</sup>.**

## **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 tutti i soggetti aderenti o neo-aderenti a Fondirigenti la cui iscrizione al Fondo dovrà essere confermata entro la data di pubblicazione della graduatoria di valutazione.

Al momento della presentazione del Piano formativo, le aziende<sup>2</sup> dovranno risultare con lo stato di "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 Grandi Imprese<sup>3</sup> già beneficiarie di un finanziamento attraverso l'Avviso 1/2024 e le PMI già beneficiarie di un finanziamento attraverso l'Avviso 2/2024.  
Il sistema informatico rigetterà in automatico la presentazione della richiesta di finanziamento al momento dell'apertura del Piano;

---

<sup>1</sup> Per Piccola Impresa si intende quella così definita ai sensi della direttiva UE 2023/2775 emanata dalla Commissione Europea il 17.10.2023.

<sup>2</sup> Si intende la matricola INPS aderente.

<sup>3</sup> Per Grande Impresa si intende quella così definita ai sensi della direttiva UE 2023/2775 emanata dalla Commissione Europea il 17.10.2023.

- 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.

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

L'Avviso finanzia due diverse tipologie di Piani formativi:

- il Piano aziendale Singolo;
- il Piano aziendale Aggregato.

#### **Piano aziendale Singolo**

Si tratta di un Piano presentato da una singola azienda<sup>4</sup> per rispondere a specifici fabbisogni formativi e obiettivi di crescita manageriale e aziendale.

#### **Piano aziendale Aggregato**

Si tratta di un Piano in cui più aziende, indipendentemente dalla loro dimensione, territorio o settore di appartenenza, decidono di realizzare un percorso formativo comune, in tutto o in parte, in funzione di una motivazione e di obiettivi di crescita condivisi chiaramente descritti nelle proposte formative.

Un Piano, per essere considerato aggregato, dovrà rispettare i seguenti requisiti minimi:

- dovrà essere composto da singoli Piani di aziende nel numero minimo di 3 e massimo di 6, ciascuna con almeno un dirigente in formazione;
- dovrà aver identificato una delle aziende partecipanti quale soggetto Capofila.

Rispetto alle caratteristiche qualitative dei Piani aggregati, si segnala l'importanza della motivazione alla base della scelta di aggregazione.

**La chiarezza e la puntualità della descrizione della motivazione, unitamente all'indicazione dei risultati che si intende raggiungere attraverso l'aggregazione, rappresenteranno gli elementi prioritari per qualificare il Piano aggregato e saranno oggetto di specifica valutazione da parte della Commissione di cui all'art 8.**

A tal fine, si evidenzia che la scelta di presentare un Piano in forma aggregata dovrà essere supportata da interessi e opportunità di business o di collaborazione tra le aziende che potranno essere determinati, a titolo di esempio, dall'appartenenza a:

- gruppi industriali;
- filiere produttive con rapporti commerciali di collaborazione, fornitura o subfornitura;
- reti già consolidate o che stanno per costituirsi;
- ATI, consorzi o partenariati già attivi o in fase di attivazione;
- altre forme stabili di collaborazione.

Non saranno valutati positivamente i Piani aggregati proposti da imprese che, pur avendo comuni esigenze formative, non abbiano in essere stabili legami di collaborazione strutturata inerenti specifiche opportunità di business.

I Piani potranno essere identici o diversificati per contenuti. In presenza di Piani con i medesimi contenuti formativi le proposte dovranno prevedere:

- almeno un'azione formativa comune e condivisa;
- la realizzazione di prodotti finali utili per tutte le imprese partecipanti;
- comuni KPI/azioni/strumenti di valutazione degli impatti della formazione sulla crescita aziendale/dell'aggregazione.

Tutti gli elementi sopra indicati dovranno essere chiaramente descritti all'interno di ciascun Piano.

---

<sup>4</sup> Si Intende la matricola INPS aderente al Fondo.

## **Art. 4 Aree di intervento formativo**

Gli interventi formativi finanziabili sono organizzati in 4 macro-ambiti. Ogni azienda partecipante potrà scegliere all'interno del formulario un'unica Area di intervento prevalente 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.**

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 "IA, Innovazione Tecnologica e Digitale", 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.

Per ciascuna Area sono indicati di seguito alcuni contenuti che si riportano a solo titolo esemplificativo.

### **1) Cambiamenti dei mercati**

Gli interventi formativi dovranno supportare le imprese e i dirigenti nella propria capacità di sviluppare strategie per mitigare i rischi associati alle tensioni commerciali, come la diversificazione dei mercati di esportazione e l'adozione di pratiche di supply chain resilienti.

Possibili ambiti formativi (a titolo di esempio): Politiche di internazionalizzazione; Strategie di diversificazione dei mercati di esportazione; Trade Compliance e nuove politiche sui dazi; Riorganizzazione e gestione della supply chain; Accordi commerciali; Analisi dei rischi geopolitici.

### **2) IA, Innovazione Tecnologica e Digitale**

Gli interventi formativi dovranno supportare le imprese e i dirigenti nelle proprie capacità di utilizzo dell'innovazione tecnologica e digitale per sfruttarne a pieno tutte le possibilità garantendo, al contempo, uno sviluppo attento agli aspetti etici e di sicurezza.

Possibili ambiti formativi (a titolo di esempio): IA e Tecnologie emergenti applicate ai processi produttivi, logistici, di vendita; Utilizzo di AI e big data per prevedere tendenze di mercato e prendere decisioni mirate e consapevoli; Cybersecurity e protezione dei dati aziendali e delle infrastrutture digitali da minacce informatiche; Responsabilità e governance nell'utilizzo dell'IA.

**Non saranno valutati positivamente Piani formativi incentrati unicamente su interventi di addestramento tecnico/operativo.**

### **3) Nuovi paradigmi della Sostenibilità**

Gli interventi formativi dovranno supportare le imprese e i dirigenti nelle proprie capacità di adattarsi ai nuovi scenari per l'investimento in pratiche sostenibili e per il miglioramento dell'efficienza energetica.

Possibili ambiti formativi (a titolo di esempio): Strategie, incentivi e investimenti per la promozione delle Energie Rinnovabili; Utilizzo dell'IA e delle nuove tecnologie per il monitoraggio e sviluppo dei processi di economia circolare e per l'efficientamento dei consumi; Approvvigionamenti energetici;

Finanza e investimenti sostenibili; Integrazione della responsabilità sociale nelle strategie aziendali; Strategie per adattarsi e mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici; Strategie e Pratiche di Diversity and Inclusion nel nuovo panorama in evoluzione.

**Non saranno valutati positivamente Piani formativi finalizzati alla redazione dei bilanci di sostenibilità o all'ottenimento della Certificazione B Corp.**

#### **4) People management**

Gli interventi formativi dovranno supportare le imprese e i dirigenti nelle proprie capacità di guidare e gestire le persone in un mercato del lavoro complesso fornendo strumenti e strategie per la gestione attiva del capitale umano e di affrontare la difficoltà nel reperire sul mercato le competenze necessarie.

Possibili ambiti formativi (a titolo di esempio): Strategie di attraction e retention dei talenti; People Analytics e Data-Driven HR per misurare e valutare competenze, performance e risultati; Workforce Planning e Gestione della Successione per prepararsi al futuro e garantire la continuità operativa; Strategie per promuovere la collaborazione tra le differenti generazioni.

**Non saranno valutati positivamente Piani formativi incentrati su soft skills generiche o che prevedano unicamente lo sviluppo di soft skills.**

Inoltre, 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.

#### **Art. 5 Risorse e parametri di ammissibilità**

Al presente Avviso sono destinati **10 milioni di euro**.

Vengono inoltre stabiliti i seguenti parametri di ammissibilità:

- non sarà consentito il finanziamento di più di un Piano alla stessa azienda<sup>5</sup>;
- il finanziamento massimo ammissibile non potrà superare i **12.500 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.

---

<sup>5</sup> Si intende come codice fiscale.



## Art. 6 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 1/2025 sul portale [www.fondirigenti.it](http://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.

**Il Regolamento adottato 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. 7 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 10 aprile 2025 fino alle ore 12.00 del 16 maggio 2025**. 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. 8 Istruttoria, valutazione e approvazione dei Piani formativi**

Saranno ammessi all'istruttoria formale tutti i Piani che avranno effettuato la presentazione entro il termine unico indicato all'Art. 7, 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, dopo il termine stabilito per la presentazione dei Piani, comunicherà l'esito negativo della verifica formale all'azienda/e coinvolta/e nel Piano.

I Piani formativi formalmente ammissibili saranno sottoposti ad 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. 5.

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, ove ammettendo al finanziamento Piani idonei recanti il medesimo punteggio si superasse lo stanziamento previsto di cui all'Art. 5, tali Piani recanti il medesimo punteggio saranno ordinati in graduatoria sulla base del punteggio ricevuto con riguardo al criterio 3 (Intervento formativo) di cui all'Allegato 1 e si procederà all'ammissione dei soli Piani per effetto della quale si consentirà di restare entro i limiti dello stanziamento previsto di cui all'Art. 5; in caso di ulteriore parità di posizione in graduatoria che determini il superamento dello stanziamento previsto di cui all'Art. 5, tutti tali Piani 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. 9 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. 10, 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. 10 Visite in itinere e visite ex post**

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

La verifica prevede il controllo sul reale svolgimento delle attività formative, l'esame dello stato concreto di attuazione delle attività e il riscontro della relativa documentazione riferita al Piano formativo. A tale scopo l'azienda dovrà conservare presso i propri uffici e mettere a disposizione del Fondo le informazioni e la documentazione cartacea e digitale relativa a tutte le attività del Piano. Dovrà inoltre essere adottato un sistema di classificazione, che, nell'ambito della contabilità aziendale, permetta l'individuazione dei costi riferibili al Piano formativo e riscontrabili da Fondirigenti.

A seguito del controllo amministrativo-contabile sulla documentazione di rendicontazione, Fondirigenti realizzerà, su un campione di Piani, le **visite ex-post** con l'obiettivo di verificare il rispetto di tutte le condizioni che disciplinano il finanziamento concesso dal Fondo all'azienda titolare del Piano formativo, secondo le regole, i parametri e le procedure applicabili al rendiconto in esame e dettagliate nell'Avviso e nelle relative Linee Guida.

Le visite ex-post prevedono il controllo, da parte di un Revisore Legale incaricato dal Fondo, sulla completezza della documentazione, la coerenza con quanto dichiarato in fase di finanziamento e ammissibilità, la correttezza e congruenza delle spese rendicontate, anche attraverso la visione 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. 11 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 si intenderà revocato di ufficio.

## **Art. 12 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 o all'eventuale richiesta di integrazioni.

La richiesta di integrazioni interromperà il suddetto termine dei 30 giorni lavorativi che ripartirà dalla 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 Responsabile del Piano, 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 complessive<sup>6</sup> 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.

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. 13 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.

---

<sup>6</sup> Le ore di formazione complessive sono riferite alle ore allievo e non alle ore aula.

## **Art. 14 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. 15 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. 16 Informazioni e Assistenza tecnica**

Il presente testo con le relative Linee Guida è pubblicato e consultabile sul portale web del Fondo a partire dal 26 marzo 2025.

Quesiti, informazioni e richieste di assistenza tecnica saranno gestiti solo attraverso la casella di posta dedicata: [avviso1-2025@fondirigenti.it](mailto:avviso1-2025@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. 17 Allegati**

Costituiscono parte integrante dell'Avviso i seguenti documenti:

- All. 1 - Criteri di valutazione adottati dalla Commissione dell'Avviso 1/2025
- Linee Guida Avviso 1/2025 disponibili sul portale web [www.fondirigenti.it](http://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.

Elementi di valutazione e relativi criteri		
<b>1</b>	<b>Obiettivi e motivazioni del Piano</b>	<b>Max 35</b>
<b>1A</b>	Chiarezza delle motivazioni per la crescita manageriale e competitiva dell'azienda/aggregazione	<b>0 - 12</b>
<b>1B</b>	Chiarezza degli obiettivi formativi dell'azienda/aggregazione in coerenza con l'ambito dell'Avviso selezionato	<b>0 - 15</b>
<b>1C</b>	Evidenza e dettaglio dei prodotti concreti realizzati attraverso le attività formative, loro utilità rispetto alla crescita manageriale e aziendale/dell'aggregazione e presenza di specifiche attività formative per la loro realizzazione	<b>0 - 8</b>
<b>2</b>	<b>Analisi dei fabbisogni formativi</b>	<b>Max 7</b>
<b>2A</b>	Evidenza dei 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	<b>0 - 7</b>
<b>3</b>	<b>Intervento formativo</b>	<b>Max 39</b>
<b>3A</b>	Chiarezza e completezza dei contenuti formativi rispetto allo sviluppo delle competenze manageriali indicate al criterio 2A	<b>0 - 18</b>
<b>3B</b>	Organicità dei contenuti degli interventi formativi e loro rispondenza agli obiettivi formativi dichiarati al criterio 1B	<b>0 - 16</b>
<b>3C</b>	Congruità dei contenuti formativi in coerenza con il numero di ore dedicate alla loro realizzazione	<b>0 - 5</b>
<b>4</b>	<b>Valutazione di impatto</b>	<b>Max 5</b>
<b>4A</b>	Adeguatezza ed evidenza degli indicatori (KPI) previsti per misurare l'impatto delle attività formative sulla crescita aziendale/dell'aggregazione in stretta aderenza al percorso formativo proposto	<b>0 - 5</b>
<b>5</b>	<b>Customizzazione del Piano</b>	<b>Max 10</b>
<b>5A</b>	Personalizzazione ed originalità del Piano formativo rispetto alle caratteristiche dell'azienda/aggregazione	<b>0 - 10</b>
<b>TOTALE SENZA PUNTEGGIO AGGIUNTIVO</b>		<b>96</b>
<b>6</b>	Punteggio aggiuntivo per le Piccole Imprese	<b>4</b>
<b>TOTALE CON PUNTEGGIO AGGIUNTIVO</b>		<b>100/100</b>