

AVVISO SMART 2/2025

METAMORFOSI IMPRENDITORIALI: LA FORMAZIONE MANAGERIALE A SUPPORTO DELLA CRESCITA DELLE PMI

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 2/2025*, disponibili sul portale web di Fondirigenti (www.fondirigenti.it) e parte integrante dell'Avviso.

Art. 1 Contesto, obiettivi e finalità

Gli Avvisi Smart di Fondirigenti rappresentano iniziative sperimentali di sostegno alle imprese, mirate a target specifici o dedicate all'approfondimento di tematiche di particolare rilevanza. Attraverso un costante investimento in attività di ricerca, il Fondo monitora e analizza i fenomeni emergenti nel mercato del lavoro, con l'obiettivo di anticipare i fabbisogni delle imprese e proporre strumenti di finanziamento coerenti con le linee guida della politica industriale.

In continuità con questa visione, il presente Avviso intende affrontare il tema della crescita e della trasformazione delle PMI, valorizzando la loro capacità di intraprendere percorsi di profonda "metamorfosi", capaci di ridefinirne l'identità, la struttura organizzativa e la visione strategica.

La crescita e l'evoluzione di una PMI, infatti, non si configurano come semplici tappe di un processo lineare, ma come momenti di discontinuità che segnano svolte significative nel percorso imprenditoriale. Dalla crescita dimensionale al passaggio generazionale, dal cambio di proprietà alla revisione del modello di business, ogni scelta strategica richiede consapevolezza, visione e una forte capacità di adattamento.

Tali trasformazioni non si limitano agli aspetti operativi, ma coinvolgono anche dimensioni culturali e valoriali. Interventi sugli assetti societari — come fusioni, acquisizioni, processi di managerializzazione o l'ingresso di nuovi soci — e cambiamenti legati al prodotto — quali diversificazione, internazionalizzazione o scale-up — incidono profondamente sul DNA dell'impresa, generando nuove opportunità ma anche nuove sfide da affrontare con strumenti adeguati e visione prospettica.

Nel cammino di trasformazione che accompagna la crescita di una PMI, tre "momenti", in particolare, emergono come cruciali:

- **il passaggio generazionale**, che implica la trasmissione di valori, competenze e leadership;
- **le operazioni societarie**, come fusioni, acquisizioni, managerializzazione o apertura del capitale;
- **la trasformazione tecnologica**, che impone un ripensamento dei processi, dei prodotti e delle competenze digitali.

Si tratta di sfide di grande rilievo, che assumono ancora più importanza nel nostro Paese, in considerazione della composizione del tessuto imprenditoriale italiano, caratterizzato da una forte presenza di imprese familiari, organizzazioni caratterizzate da una struttura spesso snella e una grande capacità di adattamento, ma anche da una vulnerabilità intrinseca ai cambiamenti strutturali e generazionali.

Il panorama produttivo nazionale è dominato, infatti, da PMI a controllo familiare (92%, Assoholding, 2024), con circa 35.000 aziende che ogni anno si trovano ad affrontare un passaggio generazionale. Questo fenomeno, già di per sé complesso, assume una rilevanza ancora maggiore se inserito nel contesto del più ampio trasferimento di ricchezza previsto nei prossimi quindici anni: circa 2.000 miliardi di euro in Italia, prevalentemente dai baby boomer ai loro eredi, e 90.000 miliardi di dollari a livello globale. Un vero e proprio “liquidity event” che non riguarda solo patrimoni privati, ma che avrà un impatto profondo sull'intero sistema economico e sociale, sollevando interrogativi cruciali su come queste risorse verranno impiegate e su quali strumenti possano orientarle verso investimenti produttivi e sostenibili.

Il contesto italiano presenta tuttavia criticità strutturali e culturali che rendono il passaggio generazionale particolarmente fragile. Secondo l'Osservatorio AUB, solo il 30% delle imprese familiari supera la prima transizione, e appena il 13% arriva alla seconda generazione. Dati confermati anche da Deloitte (2025), che evidenziano come solo una minoranza delle PMI riesca a mantenere la continuità oltre la terza generazione. Il 56% degli imprenditori ha più di 50 anni e il 40% delle PMI è guidato da over 50, con un ritmo stimato di circa 396 transizioni al giorno fino al 2034 (Institute of Applied Economic Research, 2024). Eppure, solo il 18% delle imprese dichiara di avere un piano formale di successione (Osservatorio AUB, 2024), mentre sette su dieci non riescono a completare con successo il passaggio dalla prima alla seconda generazione.

Le cause principali di questa fragilità sono molteplici: carenza di pianificazione, debolezza della governance, conflitti familiari, gap di competenze manageriali e scarsa fiducia verso il sistema creditizio (Università Bocconi, 2024). A ciò si aggiunge l'identificazione dell'imprenditore con l'azienda — spesso vissuta come un'estensione personale — che rende difficile il distacco e rallenta la transizione. Affrontare per tempo questo passaggio non significa, tuttavia, rinunciare al proprio ruolo, ma costruire una strategia che protegga e trasferisca il patrimonio in modo integro. Strumenti come trust, holding di partecipazione, patti di famiglia e l'inserimento di manager esterni possono garantire continuità, razionalità e terzietà nelle decisioni. La formazione delle nuove generazioni, l'apertura del capitale a terzi e l'uso di leve finanziarie come il leverage buy-out o i fondi di private equity possono facilitare il processo e sostenere la crescita.

In definitiva, il passaggio generazionale non è solo una questione di successione, ma un'occasione per ripensare il ruolo dell'impresa nella società, rafforzare la governance e costruire un futuro che valorizzi l'eredità ricevuta, trasformandola in energia per nuove sfide.

Sul fronte delle operazioni straordinarie, il mercato italiano di M&A ha registrato nel 2024 circa 1.369 operazioni, in crescita dell'8% rispetto all'anno precedente, per un controvalore complessivo di circa 73 miliardi di euro (+91%) (KPMG M&A Report, 2025). Più di 700 deal sono stati domestici, con un peso crescente del cosiddetto “micro M&A” sotto i 50 milioni di euro, spesso finalizzato ad aggregazioni tra PMI e al rafforzamento delle filiere (PwC, 2025). Fondi di private equity e investitori esterni stanno entrando nel capitale delle PMI mantenendo spesso la gestione familiare, creando sinergie tra capitale e know-how aziendale (AIFI, 2025). Tuttavia, una parte significativa delle operazioni non raggiunge gli obiettivi attesi, a causa di divergenze nella valutazione, carenze documentali e finanziarie, e difficoltà di integrazione post-deal legate a processi, cultura aziendale e retention delle figure chiave (Bain & Company, 2024).

In questo quadro, la digitalizzazione rappresenta un fattore abilitante cruciale.

Secondo l'Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano (2025), il 70,21% delle PMI italiane ha raggiunto almeno un livello base di maturità digitale, contro il 97,8% delle grandi imprese, con un obiettivo nazionale del 90% entro il 2030. Sebbene l'adozione di tecnologie come cloud computing (61,4%) e software gestionali (ERP e CRM al 41,4%) sia in crescita, solo il 21,3% ha raggiunto livelli avanzati. Strumenti di knowledge management, piattaforme collaborative e sistemi di process mining possono facilitare la trasmissione dei saperi nei processi di successione e integrazione, riducendo la dipendenza da conoscenze tacite e migliorando la tracciabilità delle competenze. Inoltre, la digitalizzazione può contribuire a mitigare il rischio di perdita patrimoniale nelle fasi post-acquisizione, grazie a una maggiore visibilità sui flussi operativi, alla mappatura delle competenze e alla riduzione delle inefficienze legate all'integrazione tra culture e processi aziendali.

L'importanza di queste sfide strutturali e culturali delle PMI italiane trova riscontro anche nelle evidenze emerse dalle più recenti iniziative di ricerca (c.d. "Iniziative strategiche") promosse da Fondirigenti¹, nell'ambito delle proprie attività propedeutiche. I progetti hanno mostrato come la capacità di affrontare momenti di discontinuità – dal passaggio generazionale alle operazioni societarie, fino alla digitalizzazione – dipenda in modo decisivo dal rafforzamento delle competenze manageriali.

Studi come *Cerchio di gravità permanente* hanno evidenziato che la sostenibilità e l'innovazione non possono essere separate dalla governance e dalla visione strategica, mentre l'indagine sulla *Managerializzazione dei CdA* ha messo in luce i limiti di modelli familiari chiusi e la necessità di introdurre competenze diversificate per guidare processi complessi come fusioni e acquisizioni. Allo stesso tempo, ricerche quali *Manager4People* e *PROVAMI* hanno sottolineato l'urgenza di superare il nanismo e lo short-termismo, promuovendo leadership trasformativa, capacità di lettura degli scenari globali e apertura a nuovi mercati. Anche l'analisi sulla *Corporate Identity nelle PMI* ha confermato che la competitività passa da una cultura aziendale coerente con i principi ESG e da una comunicazione integrata, elementi che diventano cruciali nelle sfide di trasformazione a cui sono chiamate le piccole e medie imprese. Senza dimenticare il filone di ricerca sulla IA - con le Iniziative *Nautilus dell'Intelligenza artificiale* e *Manager formatore* - che ha contribuito a definire l'importanza della digitalizzazione a supporto del knowledge management nell'ambito dei processi di trasformazione aziendale.

Per l'insieme delle ragioni di contesto sopra esposte, il presente Avviso è finalizzato a sostenere la formazione dei dirigenti di aziende coinvolte in queste "metamorfosi", ovvero in processi di trasformazione aziendale, con l'obiettivo di rafforzarne le competenze tecnico-manageriali attraverso l'approfondimento di tre aree di intervento strategiche, che corrispondono a tre momenti chiave delle fasi di trasformazione: il passaggio generazionale, le operazioni societarie e la trasformazione tecnologica.

In considerazione della natura solidaristica che caratterizza gli Avvisi smart promossi dal Fondo, l'Avviso sarà rivolto unicamente alle **PMI** che stanno affrontando o hanno avviato la pianificazione di una fase di trasformazione strategica.

¹ I report delle iniziative sono disponibili sul sito web del Fondo nella Open Innovation Library <https://oil.fondirigenti.it/>

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 e tramite un'apposita funzionalità.

I **Beneficiari** degli interventi formativi e del finanziamento sono esclusivamente le **PMI**² aderenti o neo-aderenti a Fondirigenti la cui iscrizione al Fondo dovrà essere vigente entro la data di pubblicazione della graduatoria di valutazione.

Al momento della presentazione del Piano formativo, le aziende³ dovranno risultare con lo stato di "attive" nei database forniti dall'INPS, 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 imprese⁴;
- le PMI che hanno già beneficiato di un finanziamento attraverso l'Avviso **1/2025**;
- le imprese che si trovano in stato di fallimento, 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. 12/1/2019, 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, nei database forniti al Fondo dall'INPS, 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 (ed es. imprenditori, manager, quadri apicali 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 o 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 o da un altro

² PMI secondo la classificazione comunitaria

³ Si intende la matricola INPS aderente al Fondo

⁴ Grandi Imprese secondo la classificazione comunitaria

soggetto munito di sufficienti poteri di rappresentanza dell'ente, come risultante dalla visura camerale.

Qualora i poteri di rappresentanza dell'ente conferiti al soggetto firmatario non siano sufficientemente descritti nella visura camerale, è necessario caricare in piattaforma, in un unico documento PDF, la visura camerale e l'atto con cui è stato conferito il potere di rappresentanza, con la descrizione della relativa portata.

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;
- Personale interno all'impresa beneficiaria.

Art. 3 Tipologia di Piani formativi e Area di intervento formativo

L'Avviso finanzia Piani formativi aziendali presentati da una singola impresa⁵ per rispondere a specifici fabbisogni formativi e obiettivi di crescita dei dirigenti e dell'organizzazione in cui operano.

I Piani formativi dovranno configurarsi come strumenti strategici, pensati per accompagnare l'impresa nel proprio percorso evolutivo, o "metamorfosi", mettendo a fuoco uno dei tre passaggi chiave: il passaggio generazionale, le operazioni societarie e di apertura del capitale o la trasformazione digitale.

L'obiettivo è rafforzare le competenze chiave necessarie per affrontare il cambiamento, valorizzare le risorse interne e garantire continuità e competitività nel tempo.

All'interno del formulario di presentazione, in funzione dell'area di intervento prescelta, sarà necessario fornire in modo chiaro e completo tutti gli elementi informativi utili a descrivere la situazione aziendale e il contesto in cui si colloca il Piano formativo. In particolare, occorrerà evidenziare:

- **le trasformazioni che sta affrontando l'azienda**, illustrando con precisione la natura e la portata del cambiamento: ad esempio, l'avvio di un processo di passaggio generazionale, l'ingresso di capitale esterno, una fusione o acquisizione. È necessario descrivere chiaramente le implicazioni organizzative, gestionali e strategiche di tali trasformazioni, evidenziando le funzioni manageriali coinvolte e gli obiettivi di medio-lungo periodo;
- **le motivazioni alla base del Piano**, esplicitando le scelte strategiche e le politiche aziendali adottate per affrontare il cambiamento, con riferimento diretto ad almeno uno dei tre ambiti

⁵ Si Intende la matricola INPS aderente al Fondo.

previsti dall'Avviso. La formazione deve essere presentata come leva funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici, in coerenza con la visione evolutiva dell'impresa;

- **gli obiettivi formativi**, in termini di rafforzamento delle competenze tecniche e manageriali, sostenibilità del cambiamento e consolidamento del posizionamento competitivo dell'impresa.

La completezza e chiarezza di tali elementi descrittivi sarà oggetto di specifico approfondimento da parte della Commissione esterna e inciderà sulla valutazione positiva del Piano.

I Piani formativi dovranno distinguersi per contenuti specialistici e mirati, evitando proposte di carattere “di base”, standard o generico, applicabili indistintamente a qualsiasi realtà aziendale.

Inoltre, non saranno considerati adeguati gli interventi riconducibili esclusivamente ad attività di addestramento tecnico-operativo, come ad esempio l'utilizzo di software gestionali o audit preliminari per l'introduzione di tali strumenti.

Le azioni formative che includano aspetti tecnici legati all'impiego di tecnologie dovranno evidenziare chiaramente la ricaduta strategica e manageriale dell'intervento, prevedendo un'integrazione coerente con lo sviluppo di competenze manageriali funzionali al processo di trasformazione aziendale.

Analogamente, non saranno valutati positivamente i Piani formativi che propongano interventi standardizzati sulle soft skills, se non adeguatamente contestualizzati rispetto al tema dell'Avviso e al percorso evolutivo dell'impresa.

In particolare, non saranno ammessi Piani formativi focalizzati esclusivamente sullo sviluppo di competenze trasversali, privi di un chiaro collegamento con gli obiettivi strategici e organizzativi del cambiamento in atto – come il passaggio generazionale, operazioni societarie o l'integrazione di tecnologie digitali – e non inseriti in una visione complessiva del processo di metamorfosi aziendale.

Le proposte formative dovranno rientrare in una delle tre Aree di seguito riportate.

1. Passaggio generazionale

Il passaggio generazionale rappresenta una delle sfide più complesse e strategiche per le PMI. Non si limita al trasferimento della proprietà, ma implica la trasmissione di visione, valori e competenze, in un contesto spesso caratterizzato da strutture consolidate e modelli gestionali tradizionali. Le nuove generazioni, portatrici di una mentalità più aperta all'innovazione, alla sostenibilità e alla digitalizzazione, si trovano a dover valorizzare un patrimonio aziendale costruito nel tempo, affrontando al contempo la necessità di rinnovamento.

Una delle evoluzioni più significative è il passaggio da un modello familiare a una gestione manageriale, con l'ingresso di figure professionali esterne. Questo cambiamento, volto a garantire continuità, crescita e competitività nel lungo periodo, comporta una profonda trasformazione culturale e organizzativa. Perché il processo sia efficace, è essenziale una visione strategica condivisa, una pianificazione strutturata e un dialogo costruttivo tra generazioni.

In tale prospettiva, gli interventi formativi dovranno sostenere le imprese e i dirigenti nel rafforzare la propria capacità di gestire il passaggio generazionale in senso ampio, includendo non solo il tradizionale trasferimento familiare, ma anche l'inserimento di nuove figure manageriali e l'evoluzione della governance.

Le proposte formative dovranno incentrarsi **unicamente su uno o più dei seguenti ambiti formativi**:

- **Governance aziendale**: modelli e strumenti per una gestione efficace e trasparente dell'impresa, in grado di adattarsi a nuovi assetti proprietari, societari e organizzativi.
- **Gestione finanziaria e patrimoniale**: competenze per la pianificazione economico-finanziaria, la valorizzazione del patrimonio aziendale e il supporto alle decisioni strategiche.
- **Strategie di continuità e sviluppo**: percorsi orientati alla definizione di visioni e piani di crescita sostenibile, anche in relazione a operazioni societarie e passaggi generazionali.

- **Compliance e aspetti legali:** aggiornamento su normative e regolamenti rilevanti per le imprese in fase di riorganizzazione.

Inoltre, potranno essere oggetto di formazione, **solo se a supporto degli ambiti sopra indicati**, anche le competenze trasversali (soft skills), quali, ad esempio:

- Gestione del cambiamento per accompagnare processi di transizione generazionale o societaria.
- Problem solving e pensiero strategico per supportare la definizione di nuove strategie aziendali.
- Capacità decisionale e adattabilità in contesti di transizione generazionale o societaria.
- Negoziazione e gestione dei conflitti in situazioni di ridefinizione della governance o della proprietà.

2. Operazioni societarie per la crescita aziendale

In un contesto competitivo e frammentato, le operazioni societarie — quali fusioni, acquisizioni (M&A), scissioni e l'ingresso di capitale esterno — rappresentano leve strategiche fondamentali per le PMI che intendono rafforzare la propria posizione sul mercato. Tali operazioni consentono di superare i limiti dimensionali, acquisire nuove competenze e tecnologie, accedere a mercati finora inesplorati e affrontare il passaggio generazionale in assenza di eredi.

Sempre più imprese scelgono di collaborare o fondersi con altre realtà imprenditoriali, dando vita a organizzazioni più strutturate e resilienti, capaci di affrontare le sfide del mercato globale. Questi processi non si limitano agli aspetti finanziari: comportano trasformazioni profonde nella cultura aziendale, nella governance e nella strategia, e richiedono visione, leadership e capacità di integrazione.

Parallelamente, si sta affermando anche l'ingresso di capitale esterno, tramite fondi di investimento, tra cui il private equity, che consente alle imprese di raccogliere capitali per sostenere la crescita, l'innovazione e l'internazionalizzazione. L'ingresso di fondi di investimento, family office o partner industriali può rappresentare un'opportunità per rafforzare la struttura finanziaria e manageriale dell'azienda, mantenendo al contempo il controllo operativo da parte degli imprenditori originari. Tuttavia, questo tipo di operazioni comporta anche una revisione dei modelli gestionali e una maggiore strutturazione della governance.

In tale scenario, gli interventi formativi dovranno supportare le imprese e i dirigenti nel rafforzare le competenze necessarie per affrontare operazioni societarie complesse, accompagnando i processi di cambiamento con strumenti adeguati e una visione strategica.

Le proposte formative dovranno incentrarsi **unicamente su uno o più dei seguenti ambiti formativi**:

- **Operazioni societarie straordinarie:** percorsi dedicati alla comprensione e gestione di fusioni, acquisizioni, scissioni, cessioni e trasformazioni, con focus sugli impatti strategici, organizzativi e culturali che tali operazioni comportano.
- **Finanza aziendale:** formazione orientata alla pianificazione finanziaria, alla gestione del capitale e alla valutazione economica delle operazioni straordinarie, incluse quelle legate all'ingresso di investitori esterni, come fondi di private equity, e alla sostenibilità dei processi di crescita, anche attraverso strumenti alternativi al finanziamento bancario.
- **Diritto societario e governance:** aggiornamento su normative, assetti giuridici e modelli di governance, con attenzione agli strumenti che favoriscono trasparenza, controllo e continuità nei cambiamenti proprietari e organizzativi.
- **Fiscalità d'impresa:** approfondimenti sulle implicazioni fiscali delle operazioni societarie straordinarie, con focus su ottimizzazione, conformità e pianificazione tributaria in contesti di trasformazione.
- **Gestione delle risorse umane a supporto dei processi di integrazione e cambiamento organizzativo:** interventi volti a sviluppare competenze per la gestione del capitale umano nelle

fasi di transizione, promuovendo l'allineamento culturale, la comunicazione interna, la valorizzazione delle competenze o la ridefinizione di ruoli e mansioni anche attraverso una profilatura mirata delle competenze, in coerenza con le nuove esigenze organizzative.

Inoltre, potranno essere oggetto di formazione, **solo se a supporto degli ambiti sopra indicati**, anche le competenze trasversali (soft skills), quali, ad esempio:

- Valorizzazione della cultura aziendale per favorire l'allineamento tra leadership e team nei processi di cambiamento, consolidare valori condivisi e facilitare l'integrazione in contesti di riorganizzazione, ingresso di capitale esterno o evoluzione della governance.
- Gestione del cambiamento per accompagnare processi di riorganizzazione societaria.
- Pensiero analitico e decisionale per supportare operazioni finanziarie complesse.
- Capacità di negoziazione in contesti di acquisizione o fusione.
- Visione strategica per affrontare processi di integrazione.

3. Trasformazione digitale a supporto dei processi di trasformazione e crescita

La trasformazione digitale rappresenta oggi una leva trasversale e strategica per accompagnare le PMI nei processi di cambiamento, in particolare in occasione di passaggi generazionali e operazioni societarie. Non si tratta solo di introdurre nuove tecnologie, ma di ripensare l'organizzazione in chiave evolutiva, garantendo continuità, efficienza e visione futura.

La digitalizzazione può incidere su molteplici aspetti dell'impresa: migliora l'efficienza dei processi operativi, abilita nuovi modelli di business, rafforza le relazioni con clienti e fornitori e apre nuove opportunità di mercato.

Un ambito particolarmente strategico riguarda la preservazione e valorizzazione del know-how aziendale: attraverso strumenti digitali è possibile mappare, strutturare e rendere accessibili competenze, esperienze e conoscenze maturate nel tempo, trasformando il sapere tacito in patrimonio condiviso. Questo processo è essenziale per evitare la dispersione delle conoscenze nei momenti di transizione, facilitando la trasmissione intergenerazionale e l'allineamento tra culture organizzative diverse.

La digitalizzazione, inoltre, consente di evolvere i modelli gestionali e organizzativi, promuovendo una maggiore integrazione tra le funzioni aziendali e una governance più strutturata. In contesti di cambiamento, come l'ingresso di capitale esterno o la riorganizzazione societaria, essa diventa un fattore abilitante per garantire coerenza, sostenibilità e competitività.

In questo quadro, gli interventi formativi dovranno supportare le imprese e i dirigenti nel rafforzare le competenze necessarie per gestire la trasformazione digitale in modo strategico, integrandola con i processi di cambiamento organizzativo e culturale.

La scelta di questo ambito formativo dovrà essere subordinata alla presenza di percorsi concreti di passaggio generazionale o di operazioni societarie, già avviati o in fase di pianificazione. In assenza di almeno una di queste condizioni, non sarà possibile presentare un Piano formativo. Tali processi dovranno essere descritti in modo chiaro e dettagliato nel formulario, evidenziando il valore strategico della digitalizzazione nel supportare e potenziare la transizione organizzativa.

Le proposte formative dovranno incentrarsi **unicamente su uno o più dei seguenti ambiti formativi**:

- **IA a supporto della gestione aziendale**: interventi finalizzati all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e di piattaforme digitali (come sistemi di HR analytics, piattaforme di knowledge management e di collaborazione), nei processi di trasformazione organizzativa, quali il passaggio generazionale e le operazioni societarie, con l'obiettivo di sviluppare competenze per analizzare dati, mappare competenze, identificare scenari evolutivi e favorire l'integrazione tra culture e sistemi aziendali differenti, garantendo continuità, coerenza e visione strategica nella gestione d'impresa.

- **Integrazione di sistemi gestionali (ERP, CRM, BI):** percorsi formativi finalizzati a sviluppare competenze per l'adozione e l'integrazione di strumenti digitali che supportino la gestione strategica e operativa dell'impresa e delle Risorse Umane (HR), favorendo la raccolta, l'analisi e la valorizzazione delle informazioni aziendali.
- **Sicurezza informatica e protezione dei dati:** formazione mirata a sviluppare una cultura della sicurezza digitale, indispensabile per tutelare il patrimonio informativo e garantire la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei dati aziendali, inclusi quelli legati al know-how e alle competenze interne, soprattutto nei processi di acquisizione, fusione e apertura del capitale, dove la protezione del patrimonio informativo e la sicurezza dei dati diventano elementi critici per garantire continuità operativa e fiducia tra le parti coinvolte.
- **Preservazione e condivisione del know-how aziendale:** percorsi volti a strutturare, digitalizzare e rendere accessibili le competenze e le conoscenze interne, al fine di garantire la continuità operativa, facilitare la trasmissione intergenerazionale e valorizzare il patrimonio immateriale dell'impresa nei momenti di transizione.

Inoltre, potranno essere oggetto di formazione, **solo se a supporto degli ambiti sopra indicati**, anche le competenze trasversali (soft skills), quali, ad esempio:

- Adattabilità e mindset digitale per favorire l'adozione di nuovi strumenti e processi.
- Pensiero critico e orientamento all'innovazione per supportare l'analisi dei dati e la valutazione dei rischi nei processi di protezione del patrimonio informativo.
- Collaborazione e gestione del cambiamento in contesti di digitalizzazione diffusa.
- Capacità di analisi e problem solving per interpretare dati e prendere decisioni strategiche.

Saranno esclusi dal finanziamento:

- I Piani formativi su competenze che non riguardano gli ambiti di intervento individuati.
- 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 tutta 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. 4 Risorse e parametri di ammissibilità

Al presente Avviso sono destinati **1,5 milioni di euro**.

Vengono inoltre stabiliti i seguenti parametri di ammissibilità:

- non sarà consentito il finanziamento di più di un Piano alla stessa azienda⁶;
- 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.

⁶ Si intende come codice fiscale

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 2/2025 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.

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.

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

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 delle aziende sul sito 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 attivo **dalle ore 12:00 del 13 ottobre 2025 fino alle ore 12:00 del 13 novembre 2025**. Alla scadenza del termine, il sistema web **bloccherà automaticamente** la possibilità di presentazione dei Piani.

Una volta completata la **condivisione da parte di entrambe le Parti Sociali**, il Piano non sarà più modificabile. Qualora si rendesse necessario apportare variazioni dopo tale condivisione, sarà indispensabile **aprire un nuovo Piano**, ricompilare integralmente il formulario e procedere a una nuova condivisione.

Successivamente alla condivisione, il Piano dovrà essere **sottoscritto digitalmente** dal Rappresentante legale dell'azienda o da un Procuratore, e **presentato al Fondo** tramite upload nell'Area riservata aziendale.

Dopo la presentazione, **non sarà più possibile apportare modifiche** al Piano. In caso di necessità di annullamento, sarà possibile utilizzare l'apposita funzione disponibile nella piattaforma e procedere alla presentazione di un nuovo Piano, nel rispetto delle modalità e delle tempistiche previste dall'Avviso.

Art. 7 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. 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 chiedere un'integrazione 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 ai diversi Soggetti coinvolti nei Piani.

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 ottenuto dai 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 all'approvazione con il 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, ove ammettendo al finanziamento Piani idonei recanti il medesimo punteggio si superasse lo stanziamento previsto di cui all'Art. 4, 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. 4; in caso di ulteriore parità di posizione in graduatoria che determini il superamento dello stanziamento previsto di cui all'Art. 4, 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, dandone informazione sul sito web del Fondo, di incrementare le risorse per finanziare i Piani idonei eccedenti lo stanziamento iniziale.

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.

Le attività del Piano potranno essere realizzate direttamente dalle aziende, con proprie risorse interne, e/o con il ricorso a Fornitori esterni (sia persone giuridiche che persone fisiche) di cui al precedente Art. 2.

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 saranno responsabili del corretto andamento e della realizzazione del Piano e dovranno conservare le informazioni ed 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 realizzerà, su un campione di Piani, delle **visite in itinere** direttamente presso le aziende.

La verifica prevede il controllo del reale svolgimento delle attività formative, l'esame dello stato 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, sia cartacea che 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. 10 Modalità e termini per la presentazione della Rendicontazione dei Piani formativi

Il termine per l'invio della rendicontazione è stabilito in **210 giorni solari**, inclusi il mese di agosto e le festività, a partire dalla data di pubblicazione della graduatoria sul portale web di Fondirigenti. Tale scadenza sarà **confermata nella lettera di approvazione del Piano**.

Qualora si rendesse necessario estendere il termine previsto, Fondirigenti ne darà comunicazione esplicita sia in sede di pubblicazione della graduatoria, sia all'interno della 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 o dal Procuratore e dal Revisore Legale.

L'accesso all'Area Riservata per la presentazione della rendicontazione sarà disponibile fino all'ultimo giorno utile per l'invio.

Ai fini dell'ammissione della rendicontazione farà fede la data di invio telematico del rendiconto.

Trascorso il termine ultimo per l'invio, non sarà più possibile accedere alla documentazione di rendicontazione e il finanziamento si intenderà 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 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 complessive⁷ 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. 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.

⁷ Le ore di formazione complessive sono riferite alle ore allievo e non alle ore aula.

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 2 ottobre 2025.

Quesiti, informazioni e richieste di assistenza tecnica saranno gestiti solo attraverso la casella di posta dedicata: avviso2-2025@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. 16 Allegati

Costituiscono parte integrante dell'Avviso i seguenti documenti:

- Criteri di valutazione adottati dalla Commissione dell'Avviso 2/2025
- Linee Guida Avviso 2/2025 disponibili sul portale web www.fondirigenti.it

ALLEGATO 1 - AVVISO 2/2025

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		
1	Obiettivi e motivazioni del Piano	Max 39
1A	Chiarezza delle motivazioni per la crescita manageriale e competitiva dell'azienda a fronte delle trasformazioni aziendali in atto	0 - 16
1B	Chiarezza degli obiettivi formativi dell'azienda in coerenza con l'ambito dell'Avviso selezionato	0 - 17
1C	Evidenza e dettaglio dei prodotti concreti realizzati attraverso le attività formative, loro utilità rispetto alla crescita manageriale e aziendale e presenza di specifiche attività formative per la loro realizzazione	0 - 6
2	Analisi dei fabbisogni formativi	Max 5
2A	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	0 - 5
3	Intervento formativo	Max 41
3A	Chiarezza e completezza dei contenuti formativi rispetto allo sviluppo delle competenze manageriali indicate al criterio 2A	0 - 20
3B	Organicità dei contenuti degli interventi formativi e loro rispondenza agli obiettivi formativi dichiarati al criterio 1B	0 - 16
3C	Congruità dei contenuti formativi in coerenza con il numero di ore dedicate alla loro realizzazione	0 - 5
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 ed originalità del Piano formativo rispetto alle caratteristiche dell'azienda	0 - 10
TOTALE		100/100