

Saranno esclusi dal finanziamento:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Questa Area formativa riguarda la capacità dei dirigenti di gestire e valorizzare le persone, con l'obiettivo di accrescere motivazione, performance e benessere organizzativo, contribuendo al

rafforzamento della cultura aziendale. In un contesto caratterizzato da cambiamenti continui, diventa essenziale una leadership capace di coinvolgere, orientare e far crescere i collaboratori, promuovendo un ambiente di lavoro improntato a fiducia, trasparenza e collaborazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Process Management e Business Process Mapping:** tecniche di mappatura dei processi, definizione dei flussi critici, individuazione dei colli di bottiglia.
- **Lean Management e metodi di riduzione degli sprechi:** value stream mapping, eliminazione delle attività non a valore, metodi 5S, kanban e principi di flusso continuo.

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

• Area 3 - Utilizzo Evoluto della Tecnologia

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

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

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

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

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

- **Data Literacy e strumenti analitici per manager:** interpretazione dei dati, lettura di dashboard, utilizzo di metriche e indicatori per guidare decisioni operative e strategiche.
- **Data-driven decision making:** metodi e workflow per integrare dati quantitativi e qualitativi nei processi decisionali; costruzione e utilizzo di KPI e cruscotti direzionali.
- **Strumenti di automazione e workflow digitali:** utilizzo di RPA (Robotic Process Automation), sistemi di workflow management e tecniche per automatizzare attività ripetitive o a basso valore aggiunto.
- **Tecnologie digitali per la collaborazione e il coordinamento operativo:** piattaforme collaborative, sistemi di gestione progetti, strumenti di monitoraggio delle attività e integrazione dei flussi interfunzionali.
- **IA generativa e tecnologie emergenti nei contesti manageriali:** casi d'uso concreti, opportunità e limiti, criteri per l'integrazione nei processi aziendali, prompt engineering per manager.
- **Cybersecurity e gestione del rischio digitale:** principi fondamentali, protezione dei dati, continuità operativa, responsabilità manageriali nella sicurezza informatica.

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

Art. 4 Risorse e parametri di ammissibilità

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

Vengono inoltre stabiliti i seguenti parametri di ammissibilità:

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

Art. 5 Aiuti di Stato

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

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

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

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

³ Si intende come codice fiscale.