





DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

**OGGETTO: D.G.R. n. 62/2001 - D.G.R. n. 2164/2001 e s.m.i.: Criteri e modalità per il riconoscimento delle Academy aziendali.**

**LA GIUNTA REGIONALE**

VISTO il documento istruttorio riportato in calce alla presente deliberazione predisposto dalla P.F. Istruzione, Formazione, Orientamento e Servizi Territoriali per la Formazione e Servizi per il Mercato del Lavoro (Centri Impiego) dal quale si rileva la necessità di adottare il presente atto;

RITENUTO, per i motivi riportati nel predetto documento istruttorio e che vengono condivisi, di deliberare in merito;

VISTO il parere favorevole di cui all'art. 16 bis della L.R. 15 ottobre 2001, n. 20 sotto il profilo della legittimità e della regolarità tecnica della dirigente della P.F. Istruzione, Formazione, Orientamento e Servizi Territoriali per la Formazione e Servizi per il Mercato del Lavoro (Centri Impiego) e l'attestazione che dal presente atto non deriva né può derivare un impegno di spesa a carico del bilancio regionale;

VISTA la proposta del dirigente del Servizio Attività Produttive Lavoro e Istruzione;

VISTO l'articolo 28 dello Statuto della Regione;

Con la votazione, resa in forma palese, riportata a pagina 1:

**DELIBERA**

di approvare i criteri e le modalità per il riconoscimento delle Academy aziendali, così come riportato nell'Allegato A, che costituisce parte integrante del presente atto.

**IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA**  
(Deborah Giraldi)

**IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA**  
(Luca Ceriscioli)



## DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

**DOCUMENTO ISTRUTTORIO****Normativa di riferimento**

- D.G.R. n. 1769 del 27/12/2018, avente ad oggetto: Approvazione del Documento attuativo del POR FSE 2014/2020. Terza revisione. Revoca della DGR n. 738/2018
- Deliberazione del Consiglio Regionale n. 125 del 31/3/2015 di approvazione, a ratifica, del POR FSE
- D.G.R. n. 802 del 04/06/2012: "Approvazione dei Manuali per la gestione e la rendicontazione dei progetti inerenti la formazione e le politiche attive del lavoro. Revoca DGR n. 2110/2009", di seguito denominato "Manuale"
- D.G.R. n. 1280 del 24/10/2016 avente ad oggetto: Approvazione del dispositivo di raccordo fra i Manuali di cui alla DGR n. 802/2012 e la normativa della programmazione 2014/2020
- D.G.R. n. 62/2001 e s. i. m. ad oggetto: L. 196/97 – Art. 17. Approvazione del Regolamento istitutivo del Dispositivo di accreditamento delle strutture formative della Regione Marche (DAFORM).
- Regolamento Regionale del 5 agosto 1992, n.33: "Disciplina Amministrativa e contabile delle attività di formazione professionale"
- Legge regionale 26 marzo 1990 n. 16 e s.i.m. ad oggetto: Ordinamento del sistema regionale di formazione professionale

**Motivazione**

La formazione e lo sviluppo delle risorse umane aziendali rappresenta un fattore critico di successo da presidiare con la massima attenzione. Quindici anni fa le aziende tendevano ad avere un'idea della formazione come un evento parallelo e quasi collaterale al funzionamento dell'organizzazione. L'attività formativa voleva senza dubbio coprire gap di conoscenza tecnica e preparare le persone per presidiare efficacemente le attività, ma non era ancora considerata un elemento strategico per far crescere l'azienda e per prepararla alle sfide del mercato. Certamente la pressione esterna non era forte come oggi e di conseguenza la necessità di cambiare era più contenuta.

Tradizionalmente la formazione nasce per i collaboratori dell'azienda e la formazione finanziata, fin dall'inizio, a loro si è rivolta. Con le Academy aziendali si fa strada una nuova concezione di formazione, non più intesa come catalogo di corsi prevalentemente incentrati sulla formazione obbligatoria (es. sulla salute e sicurezza dei lavoratori prevista dal D.Lgs 81/2008), tecnica o manageriale, bensì come luogo finalizzato alla produzione e condivisione continua della conoscenza. Ciò che però rende l'Academy una vera innovazione rispetto al passato è data dal fatto che questa produzione di conoscenza non è più semplicemente finalizzata al consolidamento di gap formativi, ma è legata a doppio filo con la strategia dell'organizzazione, ovvero l'Academy contribuisce a raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda e a creare valore e occupabilità.

In Italia non esiste un modello che si possa definire unitario, soprattutto a causa del tessuto delle nostre imprese, ma di certo rimane come obiettivo delle Academy la valorizzazione del know-how e la capitalizzazione dei valori dell'Azienda, il potenziamento delle conoscenze e la scommessa sulla formazione come vero asset strategico per gli anni a venire.

Le Academy possono pertanto essere definite come unità organizzative dedicate alla formazione, all'aggiornamento, sviluppo e condivisione di know-how tecnico, professionale e specialistico sia per collaboratori ma anche per i partner dell'impresa (in primo luogo fornitori, le reti di vendita e di customer service).



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

Possiamo identificare, per comodità, due tipologie di Academy: l'Academy interna, se è orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori interni all'azienda, o Academy esterna, se si apre anche alla formazione di clienti, fornitori e partner tecnici esterni all'organizzazione stessa

A livello formale il modello ideale di Academy dovrebbe avere un proprio organigramma, un sistema di governance mista, ovvero composta in parte da membri esterni all'azienda, una propria mission e vision allineate a quelle dell'azienda ed obiettivi definiti e basati su un percorso di valorizzazione continua delle professionalità, in sintonia con la cultura aziendale.

Nella conduzione della sua attività l'Academy ha bisogno di mezzi finanziari. I canali di finanziamento delle Academy possono essere costituiti da risorse proprie delle aziende, dai Fondi Interprofessionali, dal Fondo Sociale Europeo (FSE), ovvero lo strumento finanziario predisposto dalla Unione Europea per intervenire sull' adeguamento delle politiche occupazionali.

Tenuto conto delle regole che costituiscono la normativa di riferimento della gestione delle attività formative finanziate dalla Regione con le risorse comunitarie, si rende necessario approvare criteri e le modalità riferiti all'attuazione di interventi formativi da parte delle Academy aziendali, così come descritto nell' "Allegato A", al presente documento, del quale costituisce parte integrante.

Dal presente atto non derivano impegni di spesa.

La sottoscritta, in relazione al presente provvedimento, dichiara, ai sensi dell'art. 47 D.P.R. 445/2000, di non trovarsi in situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse ai sensi dell'art. 6 bis della L.241/90 e degli artt. 6 e 7 del DPR 62/2013 e della DGR 64/2014.

### Esito dell'istruttoria

Considerate le motivazioni sopra espresse, si propone, alla Giunta Regionale, l'adozione di una deliberazione avente ad oggetto: "D.G.R. n. 62/2001 - D.G.R. n. 2164/2001 e s.m.i.: Criteri e modalità per il riconoscimento delle Academy aziendali."

Il Responsabile del Procedimento

(Paola Micheli)

7

### PARERE DEL DIRIGENTE DELLA POSIZIONE DI FUNZIONE ISTRUZIONE, FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E SERVIZI TERRITORIALI PER LA FORMAZIONE E SERVIZI PER IL MERCATO DEL LAVORO (CENTRI IMPIEGO)

La sottoscritta, considerate le motivazioni espresse nell'atto, esprime parere favorevole sotto il profilo della legittimità e della regolarità tecnica della presente deliberazione, attesta che dalla stessa non deriva né può derivare impegno di spesa a carico del bilancio regionale e dichiara, ai sensi dell'art. 47 D.P.R. 445/2000, che in relazione al presente provvedimento non si trova in situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse ai sensi dell'art. 6 bis della L.241/90 e degli artt. 6 e 7 del DPR 62/2013 e della DGR 64/2014.

Il Dirigente della P.F.

(Graziella Gattafoni)

12



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

**PROPOSTA DEL DIRIGENTE DEL SERVIZIO  
ATTIVITA' PRODUTTIVE LAVORO E ISTRUZIONE**

Il sottoscritto propone alla Giunta Regionale l'adozione della presente deliberazione e dichiara ai sensi dell'art. 47 D.P.R. 445/2000, che in relazione al presente provvedimento non si trova in situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse ai sensi dell'art. 6 bis della L.241/90 e degli artt. 6 e 7 del DPR 62/2013 e della DGR 64/2014.

Il Dirigente del Servizio  
(Patrizia Soppanzi)

La presente deliberazione si compone di n. 9 pagine, di cui n. 4 pagine di allegati che formano parte integrante della stessa.

Il Segretario della Giunta  
(Deborah Giraldi)

2



ALLEGATO A

## Criteria e modalità per il riconoscimento delle Academy aziendali

### 1. Definizione

L'Academy aziendale è una unità organizzativa dell'azienda dedicata alla formazione, all'aggiornamento, allo sviluppo e condivisione di know-how tecnico, professionale e specialistico sia per collaboratori interni, ma anche per i partner dell'impresa (in primo luogo fornitori e le reti di vendita e di servizio alla clientela). In relazione all'attività svolta, possono essere identificate due tipologie di Academy: l'*Academy interna*, se è orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori interni all'azienda e l'*Academy esterna*, se si apre anche alla formazione di clienti, fornitori e partner tecnici esterni all'organizzazione stessa.

### 2. Aspetti generali

Le Academy aziendali rappresentano una delle novità più interessanti per numerose aziende, perché si tratta di una risposta pratica e concreta al bisogno di formazione. Tante imprese che necessitano di avere personale formato e competente non hanno delegato la formazione delle competenze, preferendo appoggiarsi a queste Academy aziendali. Sono aziende che hanno voluto creare, di fatto, una propria struttura interna che selezioni e cresca il personale con le dovute competenze.

Non tutte le Academy aziendali svolgono la stessa attività, ma si tratta principalmente di realtà pensate, in una prima fase, per il personale interno con un duplice obiettivo. Da un lato, aumentare le conoscenze e le competenze del personale, dall'altro rafforzare l'attaccamento e la cultura aziendale.

Alcune di queste Academy aziendali hanno poi deciso di aprirsi verso l'esterno, offrendo percorsi formativi dedicati ai professionisti del settore, stringendo nel contempo accordi di collaborazione con Istituti di Istruzione Superiore o con Università, così da favorire l'interazione con il mondo scolastico e accademico e gestire meglio l'attività. L'interscambio con il mondo esterno è molto importante per queste esperienze, perché i contatti con Scuola, Università, professionisti del settore e comunità scientifica permettono di evitare il rischio dell'autoreferenzialità dell'attività formativa svolta, che diventa in tal modo uno strumento profondamente utile per accrescere competenza, qualità ed attaccamento all'azienda.

### 3. Obiettivi

L'Academy contribuisce, pertanto da un lato a sviluppare conoscenze e competenze sia per lavoratori delle imprese o delle filiere loro collegati, spendibili nei vari livelli dell'azienda o della filiera/distretto, attraverso i programmi di collaborazione con i tradizionali incubatori della conoscenza e dall'altro, ad intercettare e formare giovani talenti da inserire nell'organico dell'impresa attraverso un percorso di preparazione volto a trasferire sia competenze specifiche che senso di appartenenza alla mission di impresa. La peculiarità della formazione nell'Academy è l'attenzione dedicata alla persona e la diffusione della cultura e i valori aziendali al suo interno e all'esterno mediante la crescita della sua professionalità. Il focus alla risorsa umana aumenta l'engagement e permette all'azienda di superare in maniera efficace eventuali processi di cambiamento di gestione e può favorire la crescita economica e la sostenibilità promuovendo progetti alla cui implementazione possono partecipare in partnership anche gli attori esterni, del mercato (imprese e territorio).

Le Academy sono funzionali alle medie e grandi imprese che hanno necessità di:

- colmare il gap di competenze aperte con le esigenze derivanti dall'industria 4.0;



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

- rispondere ai bisogni di formare persone, sia nella filiera produttiva (progettazione, produzione, marketing, distribuzione, controllo, qualità, ecc.), ma anche nel settore di riferimento (ad esempio il distretto produttivo), ove la necessità di produzione tramite subfornitori consente di creare una produzione di competenze per il distretto;
- formare alle professioni.

#### 4. Il modello organizzativo

L'Academy deve riferirsi, come precedentemente indicato, ad imprese con un significativo dimensionamento, individuato nel numero di occupati pari o superiore a 50 unità ed un fatturato o bilancio annuo superiore a 10 milioni di euro, al fine di rendere coerente l'organizzazione di una struttura specialistica di formazione del personale all'interno di una azienda. L'Academy si giustifica infatti nel caso in cui sia necessario trovare competenze continue e stabili nel tempo per qualità e numerosità.

Ogni Academy, come sopra dimensionata, nel rispetto delle proprie specificità, deve individuare e regolamentare i propri processi, definendo in autonomia il modello organizzativo reputato più opportuno, ferma restando la presenza di una soglia minima di garanzia di qualità di erogazione del servizio, che la Regione Marche ha individuato tramite il sistema di accreditamento delle strutture formative regionali (Scuole Enti, Centri impiego e Università) e al quale le Academy fanno riferimento. Lo standard minimo del modello di Academy prevede la presenza di un proprio organigramma in possesso di specifiche competenze, un insieme di requisiti giuridici e di processo afferenti l'erogazione sei servizi formativi.

La specificità delle Academy sta anche nel sistema di governo composto da personale interno ed esterno all'azienda, una propria *mission* e *vision* allineate a quelle dell'azienda di riferimento ed obiettivi definiti e basati su un percorso di valorizzazione continua delle professionalità, in sintonia con la cultura aziendale.

La risorsa strategica che consente all'Academy di governare efficacemente i diversi processi di lavoro necessari per la produzione del servizio formativo è rappresentata, infatti, dalle persone e una delle principali condizioni che concorrono al governo dei processi stessi è costituita dalle competenze possedute dagli operatori che presidiano i processi. È necessario un adeguato presidio di ciascun processo, in quanto la qualità di un servizio formativo dipende da tutti i processi messi in atto per concepirlo, progettarlo ed erogarlo.

I processi cruciali del percorso di apprendimento in Academy sono pertanto i seguenti:

- Analisi dei fabbisogni;
- Progettazione formativa;
- Gestione del processo formativo;
- Pianificazione e rendicontazione delle risorse;
- Monitoraggio e valutazione dei risultati.

Di notevole rilevanza assume inoltre l'aspetto della gestione sistematica della qualità, ovvero il controllo costante della qualità di tutti i fattori che concorrono alla realizzazione dell'intervento formativo. Quattro o cinque persone sono da considerarsi un numero minimo necessario per la composizione del Gruppo di lavoro.

#### 5. Attività

L'Academy è il luogo in cui si condividono e sviluppano conoscenze, sapere, tecniche, pratiche e idee innovative per accrescere i talenti e garantire la crescita futura dell'azienda.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

Obiettivo dell'Academy aziendale è quello di garantire lo sviluppo del capitale umano e di tramandare le diverse professionalità del proprio ambito produttivo/economico, con progetti, contenuti e modalità formative diversificate principalmente in tre macro aree: Formazione di Mestiere, Formazione di Vendita e Formazione Manageriale.

a) Formazione di Mestiere

I percorsi formativi legati alla produzione si svolgono attraverso la *Formazione di Mestiere*, con corsi dedicati all'apprendimento del know-how produttivo del settore di riferimento aziendale. L'obiettivo è la salvaguardia e il mantenimento del patrimonio di conoscenze e abilità che contraddistinguono tutta l'attività caratterizzante l'intero ciclo produttivo, a partire dai fornitori aziendali, e la loro trasmissione ai giovani, per avviarli a tali professioni.

I percorsi prevedono sia una formazione teorica (materie prime, processi e tecniche di produzione, processi aziendali e competenze trasversali come tecnologia, informatica e lingua inglese), sia una pratica applicata sul campo, anche con attività all'interno dell'azienda.

b) Formazione di Vendita

I percorsi formativi si rivolgono allo staff di vendita e prevedono dei corsi formativi finalizzati a rafforzare le competenze manageriali e professionali, la conoscenza del prodotto e l'orientamento e il servizio alla clientela e l'insieme delle strategie di marketing.

Particolare attenzione è posta all'adozione di nuove modalità di comunicazione e relazione con i clienti, nate dalle innovazioni in tecnologia digitale, che vedono coinvolte l'intera rete di vendita e che permettono l'accesso immediato del personale di vendita ad una vasta gamma di informazioni, conoscenze e materiali utili.

c) Formazione Manageriale

La formazione dedicata all'Area manageriale è focalizzata su corsi indirizzati a potenziare gli ambiti relazionali e comportamentali, mirati a una gestione efficace delle complessità nel contesto operativo, compresa la formazione rivolta alla managerialità di fornitori e dell'area commerciale.

Le Academy aziendali possono prevedere la formazione in aula e l'accesso a piattaforme digitali (se presenti) che consentono una formazione e sviluppo continuo e social, tramite corsi online, librerie multimediali, tutorial, blog, online community.

Nell'ambito delle attività d'inserimento in azienda dei neoassunti, inoltre, le Academy organizzano dei percorsi nei quali le ore di lezione in aula sono alternate a visite studio e ad attività formative presso le varie unità operative aziendali che diventano i veri laboratori formativi delle persone, costruendo il processo di identificazione del giovane con l'azienda e la cultura aziendale della stessa in una dinamica volta a costruire un profondo senso di identità e di appartenenza all'azienda stessa.

## 6. Fonti di finanziamento

I canali di finanziamento delle Academy possono essere costituiti da risorse proprie delle aziende, dai Fondi Interprofessionali, dal Fondo Sociale Europeo (FSE), ovvero lo strumento finanziario predisposto dalla Unione Europea per intervenire sull'adeguamento delle politiche occupazionali.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

## 7. Il rapporto delle Academy con l'accreditamento regionale

I soggetti pubblici o privati che intendono erogare attività di formazione professionale finanziate con risorse pubbliche sono soggette all'obbligo di accreditamento, ad eccezione dei datori di lavoro che svolgono attività formative per il proprio personale e delle aziende dove si realizzano attività di stage.

Ogni struttura formativa interessata richiede alla Regione Marche l'avvio della procedura di accreditamento utilizzando una specifica modulistica appositamente predisposta ed allegando la documentazione da questa prevista.

Tutti i documenti riguardanti la procedura di accreditamento vengono trattati esclusivamente per via telematica. L'operatività all'interno del portale dedicato all'accreditamento (DAFORM) è consentita ai rappresentanti legali delle strutture formative che sono intestatari di una Smart card e di una firma digitale.

Le sedi formative che risultano essere in possesso dei requisiti stabiliti dalle disposizioni vigenti vengono accreditate con apposito decreto e vengono iscritte nell' Elenco Regionale delle Sedi Formative Accreditate che viene periodicamente aggiornato (<http://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Lavoro-e-Formazione-Professionale/Accreditamento-delle-strutture-formative#Documenti>).

Requisiti fondamentali d'ingresso all'accreditamento sono rappresentati da:

- presenza della finalità "*formazione professionale*" tra gli scopi statutari dell'azienda in cui è incardinata l'Academy e dimensionamento aziendale come indicato al precedente punto 4;
- disponibilità di una struttura attrezzata dedicata per le attività da realizzare in aula;
- presenza di risorse umane in possesso di competenze specialistiche nella gestione dei processi formativi;
- contabilità per centri di costo.

Sono escluse dall'obbligo di accreditamento le Academy interne che svolgono attività formative orientate allo sviluppo delle competenze dei collaboratori interni all'azienda.

Sia le Academy interne che Academy esterne sono sottoposte alle disposizioni relative alle procedure di assegnazione in gestione delle risorse pubbliche.

Ai sensi della delibera n. 2164/2001 sono altresì esclusi dall'obbligo di accreditamento i datori di lavoro, pubblici e privati, che svolgono attività formative per il proprio personale, le quali restano in ogni caso sottoposte a quanto previsto dalle relative procedure di assegnazione in gestione delle risorse pubbliche.

Per l'erogazione di attività formative di durata superiore alle 100 ore, deve essere richiesta l'autorizzazione alla Regione Marche ai sensi della L.R. 16/90 e s.i.e m.