

CENTRO FORMATIVO PROV G. ZANARDELLI AZ. SPECIALE

Sede in VIA GAMBA 10/12 -25100 BRESCIA (BS) fondo di dotazione Euro 3.025.101,00 i.v.

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2019

All'Amministrazione della Provincia di Brescia

L'esercizio chiuso al 31/12/2019 riporta un risultato negativo pari a € 560.233

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

L'azienda speciale è stata costituita nel 2004 ed opera nel settore della formazione per ragazzi dopo la terza media, per adulti e per aziende e nel settore dei servizi al lavoro. Gestisce nove unità organizzative territoriali accreditate presso Regione Lombardia. Il Centro formativo è azienda speciale della Provincia di Brescia.

L'azienda è ente strumentale della Provincia e affidataria, in base a specifica convenzione, della gestione dei servizi formativi dei centri di formazione professionale pubblici della Provincia di Brescia.

L'esercizio chiuso al 31/12/2019 riporta un risultato negativo pari ad € 560.233. L'attività formativa svolta e i servizi erogati attingono a finanziamenti provinciali, regionali, nazionali e comunitari attraverso la partecipazione a bandi ed avvisi. Parte dei ricavi proviene invece da corsi autofinanziati sul libero mercato e dal progetto di ospitalità. È stato possibile, per il 2019, ridurre la perdita grazie al taglio della produttività. Tale perdita deriva dal venir meno di alcuni ricavi (in particolare connessi alla gestione delle doti lavoro, sospese dalla Regione Lombardia) e all'aumento di costi legati a fattori fuori dal controllo dell'azienda come l'incremento salariale legato al rinnovo del CCNL enti locali. Gli amministratori rilevano pertanto che il ripristino dell'equilibrio economico richiede necessariamente la ridefinizione dei rapporti con la Provincia di Brescia per consentire all'azienda di continuare nella sua opera di cambiamento radicale con lo sviluppo di attività a mercato da un lato, e con l'innovazione delle attività didattiche per quanto riguarda la formazione DDIF. La trasformazione dell'azienda necessita di un sostegno economico al fine di poter definitivamente affermarsi in mercati piuttosto maturi come quello della formazione per aziende, in mercati ove stanno venendo a mancare finanziamenti decisivi (le doti lavoro) come quello della formazione per adulti e quello dell'attività di placement a cui l'azienda ha iniziato a dedicarsi per completare la propria filiera strategica e per innovare ancora una volta le proprie fonti di reddito.

Si segnala che la Regione Lombardia ha modificato, a decorrere dal 2015, i criteri di remunerazione delle attività dei Centri di Formazione Pubblici. In particolare, è venuto meno il finanziamento riconosciuto a titolo di abbattimento del costo del personale e sono riconosciute doti in linea con quanto previsto per gli istituti privati accreditati. Si evidenzia che il trasferimento ad abbattimento del costo del personale venne attribuito in occasione del trasferimento delle competenze in materia di formazione professionale dalla Regione alle Province.

La modifica dell'assetto normativo ha impattato pesantemente sul conto economico dell'Azienda. La perdita a regime, in assenza di interventi strutturali, (esercizio 2016) sarebbe ammontata a oltre 3 milioni di euro. Le attività poste in essere immediatamente dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione hanno consentito di raggiungere l'equilibrio economico per l'esercizio 2016 anche grazie ad un contributo erogato dalla Provincia ad abbattimento del costo del personale (euro 1,3 ml circa rispetto a euro 3,36 ml dell'esercizio precedente). La gestione del 2017 si chiude con una perdita contenuta nonostante l'ulteriore riduzione del contributo Provinciale (contabilizzato per un importo pari a euro 693.879 oltre euro 150.000 per interventi manutentivi). L'esercizio 2018, a causa delle contrazioni dei ricavi e dell'aumento dei costi, ha visto peggiorare la situazione. Il contributo della Provincia a sostegno dell'attività nel DDIF è stato di 750.000 € (di gran lunga inferiore rispetto al contributo 2014 di circa 8.000.000 € e degli oltre 3.000.000 del 2015). L'azienda ha quindi la necessità di attuare un ulteriore controllo sui propri costi (senza però tagliare i costi relativi ad attività che oggi sono in grado di generare reddito) e di aumentare le sue fonti di ricavo, sviluppando la base clienti, sviluppando i servizi a valore e approcciando nuovi mercati. L'attività in DDIF è sempre più bisognosa di attività di innovazione al fine di mantenere una base di allievi necessaria a coprire tutto il budget operatore a disposizione e a mantenerlo durante gli anni. Il risultato, senza l'utilizzo del ricavo straordinario sarebbe

quindi in perdita. L'azienda dovrà quindi, per il futuro, valutare attentamente alcune componenti di costo, incluso il fondo produttività, al fine di raggiungere l'equilibrio economico finanziario.

L'esercizio 2019 ha visto un lieve miglioramento dei ricavi autofinanziati, anche per sostituire alcuni bandi che sono scomparsi. Continua l'attività di razionalizzazione dei costi e di sviluppo dei ricavi.

E' stata raggiunta la centralizzazione delle modalità di approvvigionamento di beni e servizi previa convalida tecnica da parte del competente Ufficio, ove necessario, delle scelte operate. La centralizzazione degli acquisti ha comportato lo sviluppo di conoscenza in quell'ambito e un nuovo assetto organizzativo. Così come la sfida della fatturazione elettronica ha fatto sì che l'azienda anticipasse il nuovo assetto dell'amministrazione per gestire al meglio il processo di registrazione fatture in contabilità e predisposizione delle pratiche di pagamento.

Nella ricerca di personale competente ed affidabile per la gestione delle attività formative, ai fini di un processo di continua ottimizzazione delle risorse umane, anche nel corso dell'anno 2019, relativamente al fabbisogno per la copertura di incarichi tra il personale docente, amministrativo ed ausiliario, sono continuate le pubblicazioni di avvisi pubblici per:

- la costituzione di un elenco di candidati ammessi a collaborare in qualità di docenti-formatori;
- la formazione di un elenco di prestatori di servizi qualificati ad assumere un incarico libero professionale di docenza;
- la costituzione di un elenco di candidati ammessi a collaborare in qualità di istruttore amministrativo.

È stato inoltre introdotto l'elenco dei prestatori qualificati per assumere un incarico libero professionale di docenza nell'ambito della formazione continua per aziende e nella formazione continua per adulti

All'interno di tali elenchi sono stati individuati i candidati con profili maggiormente adeguati agli incarichi da assegnare e al termine dell'iter procedurale descritto negli avvisi sono state scelte le professionalità più idonee alle necessità espresse dalle singole sedi e approvate dal CdA.

Nel mese di luglio 2018 sono state assegnate per l'anno formativo 2018/19 le 8 Posizioni Organizzative quali responsabili delle sedi di Brescia, Chiari, Verolanuova, Clusane di Iseo, Darfo, Edolo, Villanuova sul Clisi, Rivoltella di Desenzano e una Posizione Organizzativa quale Responsabile per la Sicurezza e per l'ufficio tecnico.

La scelta dell'azienda è stata quella di rivedere i criteri di valutazione delle candidature delle Posizione Organizzative al fine di allargare la base delle candidature ed ottemperare così ai criteri di rotazione previsti. Rispetto all'anno precedente si comunica che sono state riconfermate le nomine agli incarichi anche per l'anno formativo 2019/2020 e che l'unica sostituzione all'uopo effettuata riguarda l'unità organizzativa di Clusane per effetto del pensionamento del dipendente precedentemente nominato.

La Direzione ha inoltre individuato Specifiche Responsabilità nel Coordinatore didattico delle Sedi e nel Coordinatore delle attività per disabili oltre che le seguenti Specifiche Responsabilità di coordinamento di alcuni servizi della Sede Legale: amministrazione e rendicontazione, gestione personale, metodologie didattiche, progettazione, servizi al lavoro, formazione continua, permanente e apprendistato, sistema qualità, segreteria di direzione. Sono stati infine definiti i Progetti Obiettivo per l'a.f. 2018/19 e per l'a.f. 2019/20, in particolare, per la funzione di tutoring dei corsi in DDIF.

Anche per l'anno 2019 i costi del personale hanno subito un incremento rispetto ai costi dell'anno precedente.

L'incremento rilevato sul costo relativo alla gestione del personale si è determinato a seguito di:

- adeguamento contrattuale in base al rinnovo CCNL enti Locali

- riduzione del numero dei dipendenti a tempo indeterminato da 237 a 236 unità di cui nr. 04 passati in corso d'anno a tempo indeterminato;
- cessazione di rapporti di lavoro per nr. 28 unità per pensionamenti e/o dimissioni volontarie che per scadenza del contratto di lavoro a tempo determinato;
- incremento del numero dei dipendenti a tempo determinato da 81 ad 86 unità di cui nr. 26 unità dislocate presso i centri per l'impiego della Provincia di Brescia, inclusi tutti i docenti di IRC, poiché non era più possibile avere la convenzione con la Diocesi;
- nessun ricorso all'utilizzo di personale in somministrazione.

Si segnala altresì che nel mese di giugno 2018 sono stati corrisposti ai dipendenti, ancora in forza e/o in quiescenza, gli emolumenti relativi agli adeguamenti contrattuali previsti per gli anni 2016 e 2017 preventivamente accantonati ad apposito fondo.

Per l'anno 2018, a contratto comunque scaduto, vi è stata corresponsione in quote mensili dell'indennità definita "elemento perequativo".

Nel corso dell'anno 2019 l'Azienda ha utilizzato prestazioni di docenza/consulenza/incarichi vari con prestatori in possesso di partita Iva ed in via secondaria a prestazioni di tipo occasionale ed a co.co.co in mancanza di prestatori a partita Iva senza il/i requisito/i base richiesto/i al/ai prestatore/i secondo le tipologie di prestazione richieste.

Nel corso dell'anno 2019 hanno prestato la loro attività presso il Centro Formativo Provinciale Giuseppe Zanardelli, oltre ai dipendenti assunti dall'Azienda Speciale e/o ad essa trasferiti da ex comando:

Collaboratori co.co.co	nr.	086
Prestatori occasionali e commissari d'esame e prestazioni occasionali esercenti attività sanitarie	nr.	094
Prestatori con P.IVA	nr.	352
Per un totale di	nr.	532

Tale personale è stato utilizzato in maniera prioritaria per i corsi relativi alle attività per aziende e per adulti, e in misura minore, per il DDIF.

Sotto l'aspetto meramente contabile, si sottolinea che parte dell'attività di formazione rientra tra quelle esenti IVA ex art. 10 D.P.R. 633/72 e successive modificazioni ed integrazioni. Ne consegue che parte dell'IVA sugli acquisti diviene indetraibile ai fini della liquidazione mensile per il meccanismo del così detto "pro-rata", mentre a livello fiscale diviene un costo a tutti gli effetti. Con l'emanazione da parte dell'Agenzia delle Entrate della circolare nr. 20/E dell'11.05.2015 relativa al "trattamento iva da applicare sulle somme di denaro erogate dalla Pubblica Amministrazione nel settore della formazione professionale", l'Azienda ha adottato il pro-rata di indetraibilità del 100% già con le registrazioni IVA effettuate nel corso dell'anno 2015 apportando le rettifiche alla detrazione dell'iva assolta sull'acquisto di beni strumentali materiali (per 5 anni) e sugli immobili (per 10 anni) per variazione del regime di detraibilità superiore ai 10 punti percentuali.

L'emanazione del D.L. 210/2015, entrato in vigore il 27.02.2016, all'art. 10, commi 2 ter e 2 quater, ha sancito l'indetraibilità dell'Iva sugli acquisti di beni e servizi per le registrazioni effettuate a partire dal 01/01/2016.

Dal 01.01.2018 l'Azienda Speciale, pur mantenendo l'indetraibilità totale dell'Iva sugli acquisti, è assoggettata al regime dello "Split Payment", specificamente previsto per tutti gli enti pubblici e tutti gli enti ed aziende ad essi assimilati tra i quali rientrano per espressa menzione le Aziende Speciali degli enti pubblici, così come enunciato nella legislazione vigente.

Questa tipologia di regime Iva di fatto ci "impone" di provvedere direttamente al versamento all'Erario dell'Iva addebitataci dai fornitori sugli acquisti effettuati.

Proseguono le opere di manutenzione ordinaria interamente a carico dell'Azienda, delle nove unità organizzative: Brescia, Chiari, Edolo, Clusane d'Iseo, Darfo Boario Terme, Ponte di Legno, Rivoltella del Garda, Verolanuova e Villanuova. Così come previsto dal piano di interventi, è stato parzialmente utilizzato il fondo manutenzioni deliberato ed appostato negli anni scorsi. Il piano di interventi è stato modificato alla luce delle necessità di messa a norma degli ambienti per l'acquisizione delle certificazioni previste dall'accreditamento regionale oltre che per l'adeguamento ed il mantenimento dalla buona funzionalità degli stabili sulla base delle normative vigenti in materia di sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro. Si è conclusa la prima fase del progetto di efficientamento energetico ed il potenziamento delle nuove tecnologie mediante utilizzo di strumenti multimediali ad incremento della didattica proposta.

Si segnala che è stato modificato il contratto di servizio in essere con la Provincia di Brescia relativamente alla gestione dei fabbricati di proprietà della Provincia stessa che si accolla i lavori e le manutenzioni straordinarie all'uopo necessari, pertanto già nell'esercizio 2018 si è provveduto al rilascio del fondo manutenzioni a suo tempo appostato.

A livello finanziario si segnala un decremento degli interessi attivi maturati sul conto di Tesoreria rispetto all'anno 2018 relativo sia ad una minore giacenza media di fondi sul conto di tesoreria che alla costante riduzione dei tassi di interesse applicati sulle giacenze attive dal mercato finanziario.

Si sottolinea che nel corso del 2019 vi è stata una ulteriore necessità di ricorrere all'utilizzo del fido concesso per fare fonte a momentanee non disponibilità di mezzi liquidi, utilizzo effettuato per un periodo di tempo limitato.

A partire dal 01.03.2015 il conto BancoPosta-online ha cessato di essere fruttifero, pertanto si provvede al trasferimento periodico delle giacenze attive sul conto di tesoreria.

RELAZIONE ANNUALE DELLE ATTIVITA'

ANNO 2019

A cura del Direttore Generale Ing. Marco Pardo

La presente relazione è relativa alle attività realizzate nell'anno 2019.

Il 2019 per il CFP Zanardelli è stato un anno di grande impegno per la ricerca dell'equilibrio economico attraverso la realizzazione del proprio oggetto sociale (formazione professionale in obbligo formativo per i gli studenti dopo la terza media, formazione per adulti, inclusi corsi abilitanti, formazione per il personale in forza alle aziende, attività di placement e progettazione europea) con alti standard qualitativi. Lo stesso CFP Zanardelli è stato riconosciuto dal "Global Forum for Education and Learning" tra le 100 scuole più innovative al mondo in una cerimonia pubblica a Dubai il 19 dicembre 2019. L'impegno profuso dal tutto il personale, il grande lavoro di progettazione e il grande respiro europeo della struttura, grazie al suo network di 27 enti partner, ha definitivamente trasformato il CFP Zanardelli in una piattaforma formativa integrata, nell'ambito della formazione professionale, che offre servizi formativi e di placement ad un ampio raggio di utenti.

Le conseguenze, ancora stimabili in modo approssimativo, dell'emergenza sanitaria del primo semestre 2020, avranno ripercussioni negative su questo percorso nello stesso 2020 e presumibilmente nel 2021.

L'anno formativo 2019/2020 si è attuato nel nuovo regime di gestione a dote piena ed in assenza di trasferimenti a copertura del costo del personale: i trasferimenti di origine regionale, ormai, come tutti gli enti privati, sono legati esclusivamente al budget operatore. Rispetto al bilancio 2014, vengono quindi a mancare ricavi per circa 4.000.000 €. Il contributo a sostegno delle attività dell'Ente da parte della Provincia di Brescia è pari a **300.000 €**, più che dimezzando quello dell'anno 2018, pari a 693.000 €. Le tabelle seguenti riportano l'entità dei contributi concessi dal 2014 ad oggi e il valore del budget operatore negli ultimi due anni formativi.

2014	2015	2016	2017	2018	2019
8.081.637 €	3.367.349 €	1.326.530€	693.879 €	750.000 €	300.000 €

	Budget operatore 19/20	Budget operatore 18/19
I anni	€ 2.716.800,00	€ 2.716.800,00
II anni	€ 2.707.900,00	€ 2.694.700,00
III anni	€ 2.538.685,00	€ 2.392.005,00
IV anni	€ 1.667.400,00	€ 1.710.400,00
PPD	€ 322.500,00	€ 345.000,00
Totale	€ 9.953.285,00	€ 9.858.905,00
Alternanza (sistema duale)	€ 461.187,00	€ 461.187,00
totale	€ 10.414.472,00	€ 10.320.092,00

Per quanto riguarda gli studenti dotati, la tabella seguente illustra la situazione. Più di 300 studenti non hanno dote, ma frequentano regolarmente i nostri percorsi, sottolineando l'importante ruolo sociale, di recupero e di contrasto alla dispersione scolastica che il CFP svolge all'interno del territorio, coprendo circa il 40% della formazione professionale in provincia.

Anno/settore	Alunni iscritti	Alunni dotati
I anno	817	630
II anno	761	628
III anno	644	590
IV anno	418	418
PPAD	39	39
Totale	2679	2305

Il contributo è, in ogni caso, legato all'innovazione del sistema DDIF, attività su cui l'azienda sta investendo risorse economiche ed umane. La nostra attività "core", in effetti, è costituita **dall'erogazione di percorsi triennali di istruzione e formazione professionale, di percorsi di quarto anno di specializzazione e di percorsi personalizzati per allievi disabili**. Le linee di innovazione sono sostanzialmente 5:

- **Sviluppo dell'offerta formativa attraverso l'inserimento di nuovi percorsi formativi in grado di meglio rispondere alle sollecitazioni del territorio e di attrarre più alunni.** In questo senso sono stati attivati e confermati il percorso di operatore grafico-multimediale presso l'unità organizzativa di Edolo. La scelta di chiudere i percorsi relativi al benessere (acconciatura ed estetista) a Edolo per fare un unico polo del benessere in Valle Camonica, nell'unità organizzativa di Darfo Boario Terme, è legata ad un processo di razionalizzazione dell'offerta formativa in Valle Camonica. Si è quindi identificato per la sede di Edolo la possibilità di implementare un percorso moderno e di forte utilità per l'intero territorio. Sono stati inoltre attivati i percorsi di operatore della sartoria presso l'unità organizzativa di Chiari, visto il calo di iscrizioni (una sola prima attivata, rispetto alle due previste fino all'anno formativo 2016/2017) nel settore amministrativo segretariale. Presso l'unità organizzativa di Ponte di Legno è stato confermato il percorso quadriennale "tecnico dei servizi di animazione turistico-sportiva e del tempo libero" per soddisfare le necessità del territorio. Allo stesso modo, sulle unità organizzative di Chiari, Villanuova, Verolanuova i percorsi di "operatore elettrico" sono stati trasformati in "operatore elettro-meccanico" al fine di offrire maggiori sbocchi occupazionali ai nostri studenti. Infine, il corso di "operatore amministrativo segretariale", dell'unità organizzativa di Darfo Boario Terme, è stato curvato inserendo competenze dell'operatore addetto alle vendite, per meglio rispondere alle esigenze del territorio. Nel 20/21 verrà inoltre attivato un corso di operatore informatico sulla sede di Brescia. Nelle iscrizioni a febbraio sono stati 30 gli iscritti provenienti dalla terza media che hanno scelto questo tipo di percorso, sottolineandone evidentemente la necessità. La scelta di CFP Zanardelli di entrare nel mondo della formazione informatica non si limiterà al percorso dopo la terza media. La scelta di creare un polo formativo di eccellenza nell'ambito della programmazione, nella gestione dei server e dei network, così come nella gestione dei social media, è una strategia che potrebbe rivelarsi vincente nei prossimi anni. L'ambito informatico, con l'impatto delle tecnologie IoT e blockchain, con il continuo sviluppo dei processi di commercio elettronico, sarà sicuramente un tema focale nei prossimi anni anche per la formazione per adulti che per aziende.

Lo sviluppo dell'offerta formativa, visto il contingentamento delle doti legate al budget operatore, passa necessariamente attraverso l'eliminazione di percorsi esistenti che evidentemente in quel territorio non trovano più ragione di esistere. È chiaro che ci troviamo in una fase di passaggio delicato in cui le nuove iniziative coesistono con quelle che sono in chiusura. Questo alza il numero di classi in gestione, con un impatto sui costi. Le classi attive nell'anno scolastico 2019/20 sono state 146 e così saranno nel 2020/21.

- **Implementazione di partnership strategiche con aziende.** Il CFP Zanardelli è la più grande piattaforma provinciale per la formazione professionale e per l'inserimento lavorativo. Diventa quindi indispensabile lavorare a stretto contatto con importanti aziende di tutti i settori che i nostri percorsi formativi coprono. Le partnership non solo ci consentono di avere un polso diretto dell'evoluzione delle professioni e del mercato del lavoro, ma ci consentono anche di sviluppare attività co-progettate per i nostri studenti. Per questo oggi CFP Zanardelli conta più di 15 accordi con leader di settori -Schneider Electric, Maxion Wheels, Microsoft, Angelo Po, Cattabriga, Cast Alimenti, Basket Brescia Leonessa, per citarne alcune- in grado di dare un valore aggiunto, anche in termini di strumentazione.
- **Innovazione nella didattica.** Lo sviluppo della metodologia legata alla logica "azienda formativa non simulata" è certamente un aspetto determinante nel cambiamento che stiamo percorrendo. La creazione di situazioni reali d'intervento, come le esperienze di ristorante didattico, di bar didattico, di catering, di operazioni costruite con le aziende partner, le esperienze del team di go-kart, di apertura all'esterno dei laboratori di acconciatura e di estetica, sono tutte attività che accelerano l'apprendimento perché viene fatto in situazioni reali, benché protette. L'inserimento di questa metodologia, affiancate alle tradizionali attività didattiche, consente di potenziare lo sviluppo di competenze sia tecnico-professionali che di base. Non solo. L'introduzione di nuove tecnologie in modo massivo dovrebbe consentire l'utilizzo di sistemi elettronici a fini didattici sempre più spesso. Gli investimenti in attrezzature ed infrastrutture didattiche per il 2019 sono illustrate nella tabella seguente.

SETTORE	SPESA PREVISTA
ACCONCIATURA	6.301,77 €
ASA-OSS	- €
AUTOTRONICA	6.496,00 €
CARTOTECNICA	- €
CNC	- €
CUCINA	24.598,98 €
DOMOTICA	- €
ELETTRICO	12.633,10 €
ELETTRONICO	1.134,96 €
ESTETICA	4.263,00 €
FALEGNAMERIA	1.157,66 €
FLOROVIVAISTICO	4.292,00 €
GRAFICO MULTIMEDIA	408,99 €
INFORMATICA	5.785,48 €
MECCANICA E MACCHINE UTENSILI	- €

MOTORI	10.590,87 €
PASTICCERIA	5.257,40 €
PLC	- €
PPAD	- €
SALA PRANZO	- €
SALDATURA	17.427,30 €
SARTORIA	1.095,99 €
TERMOIDRAULICO	600,00 €
TOTALE	102.043,50 €

- **Attenzione alla disabilità ed inclusione scolastica.** Il CFP Zanardelli, oltre ai due percorsi PPAD, esclusivamente dedicati alla disabilità presso le unità organizzative di Chiari e di Brescia, ha sviluppato un sistema di gestione delle difficoltà di apprendimento e della disabilità sempre più attento ai bisogni degli alunni.
- **Formazione del personale.** Anche nel 2019 è stata avviata una rilevazione sistematica del fabbisogno formativo del personale che ha fatto emergere necessità di formazione soft e hard. Nella prima parte dell'anno si sono invece chiusi i piani formativi sulla didattica digitale iniziati nel 2018.

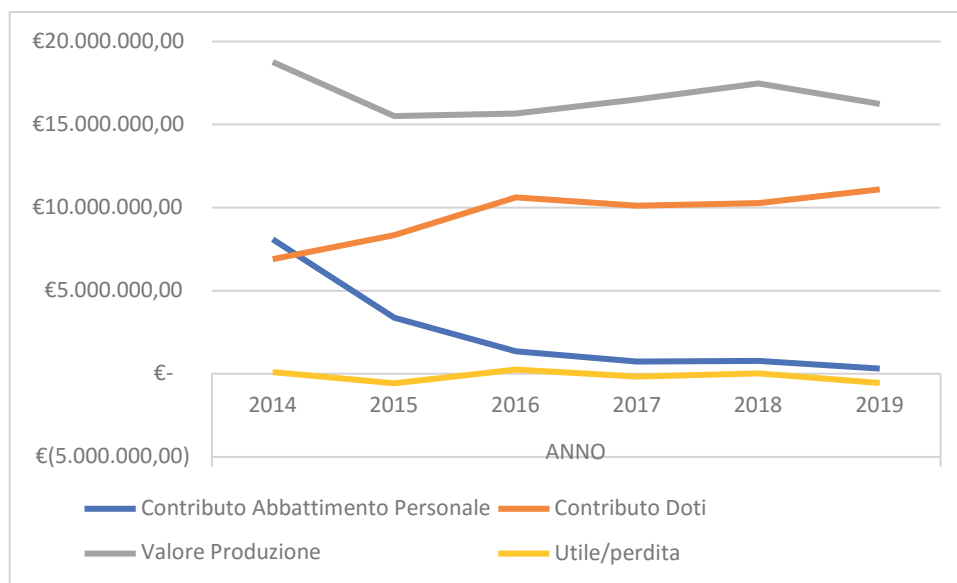
In tale contesto, l'azienda ha attivato, a partire dal 2015 ad oggi, una strategia che, da un lato consentisse di **razionalizzare la gestione**, e dall'altro di **sviluppare le attività con forte valore aggiunto per gli utenti e per l'azienda stessa**.

Il piano d'azione si è sviluppato secondo una forte **razionalizzazione della spesa** in primis, attraverso le seguenti azioni:

- **Accordo con il personale dipendente docente per un maggior impegno di docenza frontale (fino a 700 ore), senza però compromettere la qualità della docenza erogata.** A differenza dei C.F.P. privati, il C.F.P. Zanardelli ha stabilmente assunto più del 85% dei docenti necessari per erogare le ore di formazione previste per il DDIF al fine di assicurare ai nostri alunni una continuità didattica.
- **Razionalizzazione dei contratti di fornitura più importanti**, quali la fornitura di energia elettrica e calore, il servizio di pulizia, il servizio di fonia e connettività, e le forniture in genere. Particolare attenzione è comunque stata dedicata alla qualità del servizio. Gli effetti di tale attività sono ancora in corso di realizzazione, poiché i contratti sono stati rinnovati a scadenza naturale.
- **Centralizzazione della procedura acquisti** per ottemperare alla normativa del codice appalti e per avere un maggior controllo del livello di spesa corrente per il materiale acquisito dalle sedi.
- **Rifacimento del sistema qualità** per andare verso un sistema meno burocratizzato e per ottemperare alla nuova norma ISO.
- **Rifacimento del modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001, del sistema anticorruzione e del sistema di gestione della trasparenza** per ottemperare ai requisiti di legge e per dare allo Zanardelli una forma ancora più improntata al comportamento etico.
- **Ripensamento dell'organizzazione** delle sedi in funzione delle nuove linee di prodotto. La nuova organizzazione a matrice, con coordinamento della sede legale e forte interazione tra le sedi è ancora in

corso di realizzazione. Oggi inoltre è in corso di sviluppo l'analisi organizzativa per stendere mansionari e rendere ancora più dinamica la macchina organizzativa. Verrà inoltre cambiato il gestionale che ci consente di gestire tutti processi aziendali.

Nonostante i ricavi strutturali (somma delle doti e dei trasferimenti) siano passati da circa 15.000.000 € a circa 11.000.000 € dal 2014 al 2019, l'azienda è riuscita a mantenere i suoi ricavi (perdite) sotto controllo come evidenziato dal seguente grafico. Dopo il 2018 in cui l'equilibrio si è mantenuto solo attraverso un'operazione straordinaria, ovvero la rilevazione di componenti positivi straordinari (in particolare rilascio fondo manutenzioni per circa 1,8 milioni di euro a seguito della modifica del contratto di servizio con la Provincia di Brescia), il 2019 presenta ancora segni di criticità. La perdita è stata contenuta grazie a un contributo di 300.000 € da parte di Provincia di Brescia ed alla scelta di tagliare la parte variabile del fondo di produttività della metà, secondo l'accordo firmato dalla RSU nel 2018.



È possibile notare come la linea gialla (utile/perdite) sia rimasta attorno allo zero, nonostante la forte diminuzione dei trasferimenti e la non corrispondente crescita dei ricavi da doti. La tabella sintetizza i valori di sintesi di bilancio. **Il consuntivo 2018 è stato molto migliore rispetto alla previsione (perdita prevista di oltre 1.300.00€) poiché è stata fatta un'operazione straordinaria, ovvero l'utilizzo di una componente attiva straordinaria derivante dal rilascio del fondo di manutenzione ormai non più necessario. Quello del 2019 è pesantemente condizionato dal contributo contenuto da parte della Provincia di Brescia e dal ridimensionarsi e/o scomparsa di alcuni bandi storici come quello della dispersione scolastica, quello dell'apprendistato professionalizzante e dei servizi al lavoro.**

	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	15.665.898 €	16.697.173 €	17.485.943 €	16.229.597 €
Costo della produzione	15.526.628 €	16.529.829 €	17.437.672 €	16.705.664 €
Utile di esercizio	252.271 €	- 167.684 €	14.751 €*	-560.233 €

*esercizio in utile per sopravvenienze attive di 1.819.000 € provenienti principalmente dal fondo manutenzioni

Nell'anno di esercizio 2019, l'Azienda speciale "Zanardelli" ha svolto i Servizi formativi nell'ambito del sistema di Istruzione e Formazione Professionale di secondo ciclo, della istruzione e formazione tecnica superiore, della formazione continua, permanente, abilitante e regolamentata ed ha realizzato i Servizi al Lavoro previsti dai dispositivi regionali. I servizi alla Formazione e al Lavoro sono stati attuati in conformità alle indicazioni Regionali, alle linee di indirizzo provinciali per l'anno 2019/2020, agli obiettivi statutari e alle regole di rendicontazione determinate dagli Enti finanziatori.

Le attività autofinanziate sul libero mercato sono state progettate e realizzate alla luce dei fabbisogni formativi di singoli utenti e aziende, definendo costi congrui all'alto livello qualitativo offerto ma anche il più possibile contenuti, in una logica "sociale" di servizio al territorio e ai cittadini.

Il bilancio consuntivo dell'anno 2019 si chiude con una perdita di € 560.233. Si riportano i seguenti principali valori economici:

STATO PATRIMONIALE

Attivo	€ 14.993.206,00
Passivo	€ 10.486.336,00
Fondo dotazione e riserva	€ 3.946.637,00
Utile dell'esercizio 2019	€ - 560.233,00

CONTO ECONOMICO

Valore produzione	€ 16.229.597,0 0
Costi della produzione	€ 16.705.684,0 0
Differenza tra valori e costi	€ - 476.087,00
Proventi e oneri finanziari.	€ -1395,00
Imposte sul reddito d'es.	€ 82.751,00
Utile dell'esercizio 2019	€ - 560.233,00

Al 31.12.2019, la disponibilità finanziaria ammontava ad € 4.449.725, in linea rispetto alle disponibilità in chiusura del 2018, quando ammontava ad 4.242.893 €, ma sempre al di sotto del valore del 2017 (6.732.631 €).

Nell'anno 2019 la spesa complessiva per il personale (incluso il personale a tempo indeterminato, a tempo determinato, le collaborazioni a progetto, la somministrazione lavoro, le collaborazioni occasionali e i voucher lavoro, l'accantonamento per la produttività prevista e l'aumento contrattuale legato al rinnovo del CCNL enti Locali) è stata di €. 12.781.681,00. Ha inciso per il 73,29 % (era 73,40% nel 2017) sul totale dei costi a bilancio (€.16.705.684,00), a fronte di €. 16.229.597,00 valore complessivo della produzione. Il mero costo del personale dipendente (a tempo determinato e indeterminato) risulta in crescita rispetto al 2017 e al 2018 come illustrato dalla tabella seguente.

	2017	2018	2019
Costi personale	10.085.000 €	10.575.000 €	10.990.000 €*

*Costo con produttività piena stanziata. In realtà l'importo a bilancio, con produttività dimezzata è di 10.676.000 €

Tale aumento è legato:

- Aumento contrattuale previsto dal rinnovo del CCNL Enti Locali che ha un impatto per 9/12 nel 2018 e per 12/12 nel 2019 per un valore aggiuntivo del costo del personale di circa 400.000 €
- Estensione dell'accordo con i Centri per l'impiego, che ha visto il CFP assumere direttamente a tempo determinato 26 unità per svolgere servizi per gli stessi CPI, a fronte di un corrispettivo per un valore complessivo di 440.000 € nel 2019.
- Conferma dell'inserimento di personale per sviluppare i servizi al lavoro, la formazione permanente e la formazione per aziende. Sono state immesse 13 unità per svolgere tali mansioni.
- Inserimento di docenti a tempo determinato per coprire le ore nel DDIF non coperte dal personale a tempo indeterminato, incluso la sostituzione della convenzione con la curia per IRC. Tale convenzione aveva un costo di 132.000 €.

Depurato il costo del personale l'effetto dell'aumento contrattuale, il costo del personale dislocato presso i CPI e la convenzione con la Curia il costo del personale ha lo stesso valore di quello del 2017.

Si presenta una tabella di confronto delle ultime annualità dove si evidenzia il progressivo calo del costo del personale, salvo per il 2017, per il 2018 e per il 2019 per le ragioni sopra illustrate, e una crescita del valore della produzione nell'anno 2019 rispetto all'anno 2017 e al 2018, depurando il dato dall'operazione straordinaria (dopo le scelte di contingentamento del finanziamento a dote regionale che impedisce l'espansione delle attività in DDIF, e al parziale trasferimento dei fondi previsti per l'abbattimento del costo del personale comandato), essenzialmente legato all'operazione straordinaria più volte descritta. Nel 2019 si conferma il valore del trasferimento della Provincia a 300.000 €, la ripresa delle attività nei settori apprendistato autofinanziati, la tenuta del budget operatore e la netta diminuzione dei servizi al lavoro legati all'improvviso blocco delle risorse a settembre e all'azzeramento di garanzia giovani. Anche alla luce di quanto potrà avvenire per il 2020, in conseguenza all'emergenza sanitaria, si impone quindi una revisione delle politiche di sostegno di cui quest'azienda ha necessità per continuare a percorrere la sua politica di cambiamento. La forte dipendenza dall'esistenza di bandi ancora penalizza l'azienda che ha, invece, una struttura piuttosto rigida nei suoi costi. Particolare attenzione dovrà essere data al mantenimento delle doti, visto i meccanismi di taglio automatico. Si impone ancora la necessità di mettere in atto azioni per contenere ulteriormente i costi da un lato, ma soprattutto per dare impulso a linee di sviluppo come quella della formazione continua e permanente e a quella della progettazione europea. Tali attività hanno avuto un impulso nel 2017 e nel 2018, ma ancora devono trovare una via di crescita sicura. L'azienda nel corso del 2018 ha investito su una massiccia attività di promozione del proprio brand e delle proprie divisioni, su attività di risparmio energetico e di diffusione della cultura ecologica, su attività di innovazione con lo sviluppo del modello scuola impresa e nella formazione del personale. Nel 2019 la situazione sul versante servizi al lavoro è ancora più delicata poiché il budget fissato e le regole di ingaggio sono ancora più stringenti rispetto alla situazione del 2018. Si renderà quindi necessario, anche in questo settore, attivare soluzioni strategiche che sappiano completare, da un lato, la catena al valore dell'azienda, e dall'altro, creare valori significativi che abbiano impatto sul conto economico. Nell'attuazione di tali strategie, servirà, in ogni caso, un importante sostegno da parte di Provincia.

Segue la tabella relativa al costo del personale.

Anno	Personale dipendente	Co.pro/occ./vou cher lavoro	Collab. P.IVA	Interinali	Totale	Costi totali	% su costi	Valore produzione
2010	11.566.233,00	1.674.672,00	1.105.229,00	1.622.860,00	15.968.994,00	20.045.841,00	79,66%	20.395.856,00
2011	10.629.228,00	1.264.285,00	1.194.774,00	896.568,00	13.984.855,00	18.184.117,00	76,91%	18.835.414,00
2012	10.598.070,00	550.515,00	1.685.162,00	163.759,00	12.997.506,00	17.838.801,00	72,86%	18.554.744,00
2013	10.748.959,00	252.588,00	1.990.354,00	146.206,00	13.138.107,00	18.431.148,00	71,28%	19.038.877,00
2014	10.169.301,00	344.741,00	1.950.932,00	304.660,00	12.769.634,00	18.196.838,00	70,17%	18.760.768,00
2015	9.689.310,00	281.614,00	1.681.984,00	395.777,00	12.157.434,00	16.043.340,00	75,78%	15.504.926,00
2016	9.632.831,00	266.999,00	1.617.376,00	1549,00	11.518.755,00	15.186.681,00	75,88%	15.649.906,00
2017	10.020.275,00	280.725,00	1.882.464,00	804,00	12.184.268,00	16.597.936,00	73,40%	16.523.603,00
2018	10.575.256,00	394.559,00	1.856.866,00	0	12.826.681,00	17.437.672,00	73,29%	17.485.983,00
2019	10.676.000,00	354.270,00	1.725.606,00	0	12.755.876,00	16.705.684,00	76,35%	16.229.597,00

La tabella seguente, invece, mostra come il trend di diminuzione del contributo porterà ad una forte contrazione dei ricavi sulle linee di prodotto che sono core per l'azienda. In 5 anni tale contributo si è quasi azzerato. Nel 2019 tale contributo è stato dimezzato rispetto al 2018. Vista la situazione che si prospetta per il 2020, l'impegno di sostegno dovrà essere più significativo.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
contributo	€ 8.081.637	€ 3.367.349	€ 1.326.530	€ 693.879	€ 750.000	€ 300.000
contributo doti	€ 6.653.807	€ 8.049.233	€ 10.297.304	€ 9.818.323	€ 9.960.685	10.803.586
contributo doti disabilità	€ 228.33	€ 307.372	€ 309.953,	€ 281.412	€ 292.414	€ 280.438
totale	€ 14.963.781	€ 11.707.197	€ 11.933.787	€ 10.793.614	€ 11.003.099	11.384.025

La concentrazione è ancora forte su una linea di prodotto, e questo impone ancora una spinta verso lo sviluppo ed un'analisi sulle altre linee di reddito dell'azienda.

Oltre alla razionalizzazione dei costi, sono stati inoltre attuati **investimenti e sviluppo di attività** per consentire all'azienda di essere sempre più attrattiva nei confronti dei portatori di interesse: in primis i potenziali alunni del DDIF, per fare provare loro un'esperienza decisiva per l'acquisizione delle competenze, per i disoccupati in cerca di reimpiego, per gli adulti con la necessità di ulteriore formazione e per le aziende che hanno necessità di aggiornare il loro capitale umano.

Dal punto di vista delle **iscrizioni del DDIF** si è visto un incremento a **670 unità**, secondo la distribuzione evidenziata in tabella. Le classi vengono inoltre completate a giugno e settembre con l'assorbimento di drop-out da altre scuole. Tali drop-out spesso non hanno diritto a finanziamento, per cui vengono inseriti proprio in funzione del valore sociale che lo Zanardelli ha all'interno del contesto provinciale. Il ruolo di contrasto alla dispersione scolastica che viene svolto è effettivamente di grande importanza.

Per il prossimo anno formativo verranno inoltre confermati i nuovi percorsi di operatore grafico multimediale e di tecnico di animazione dei servizi turistico-sportiva e del tempo libero e sarà aperto il percorso di tecnico informatico.

Tali percorsi hanno ampliato e qualificato l'offerta formativa dell'azienda. Negli ultimi due anni sono stati introdotti corsi di operatore dell'abbigliamento a Chiari, e l'operatore di impianti Elettromeccanici a Villanuova. La tabella seguente sintetizza i dati delle iscrizioni

INDIRIZZO	ISCRITTI 2020- 2021	ISCRITTI 2019- 2020	ISCRITTI 2018- 2019	ISCRITTI 2017- 2018
Operatore amministrativo segretariale	12	12	7	15
Operatore agricolo - Coltivazioni erbacee, arboree ed ortofloricole	8	13	15	7
Tecnico dei servizi di animazione turistico-sportiva e del tempo libero	3	5	4	0
Operatore alla riparazione di veicoli a motore	78	79	81	78
Operatore della trasformazione agroalimentare, panificazione e pasticceria	16	16	19	25
Operatore amministrativo segretariale - Informatico gestionale	15	18	14	6
Operatore del benessere – Acconciatura	124	125	110	109
Operatore del benessere – Estetista	92	73	78	86
Operatore della ristorazione - Preparazione Pasti	24	25	24	37
Operatore della ristorazione - Servizi di sala e bar	13	18	13	16
Operatore dell'abbigliamento – Sartoria	13	17	19	6
Operatore delle lavorazioni artistiche – Metalli	2	15	4	2
Operatore di impianti termoidraulici	11	10	15	8
Operatore elettrico	68	31	47	63
Operatore elettrico - Impianti elettromeccanici	14	33	16	7
Operatore grafico – Multimedia	15	13	9	0
Operatore meccanico	118	110	132	101
Operatore informatico	30	-	-	-
PPAD	14	10	11	12
TOTALE	670	623	618	578

Nello specifico si sono sviluppate e consolidate le seguenti attività:

- **Costruzioni di partnership con aziende** (Germani Basket Brescia, Agust, Pintinox, Angelo Po, Schneider Electric, Cattabriga, Eir -a titolo esemplificativo e non esaustivo-) **e con enti per costruire esperienze didattiche sul campo e di impresa non simulata per gli alunni DDIF** (hospitality e ritiro del Basket Brescia, albergo didattico a Ponte di Legno, ristorante didattico a Clusane, Zanardelli Racing Team a Verolanuova, vendita dei fiori con il vivaio di Villanuova, apertura al pubblico del laboratorio di acconciatura e estetica a Darfo, Brescia, Desenzano e Verolanuova, costruzione di un reparto di produzione di pezzi meccanici nella

sede di Brescia). La scelta strategica di sviluppare **l'impresa formativa non simulata come metodologia didattica** necessita di un forte rafforzamento delle **relazioni con le aziende**. Crediamo che tale metodologia crei per i nostri studenti situazioni di sviluppo delle competenze fondamentali.

Si sono inoltre sviluppate **partnership con altri enti di formazione**, come il CFP Vantini, al fine di sviluppare sinergie per la crescita in ambito DDIF ed extra DDIF. Il CFP Vantini è attivo nei settori delle lavorazioni della pietra e nel settore meccanico. La collaborazione prevede soprattutto lo sviluppo di attività extra DDIF per le aziende e per gli adulti, nonché l'integrazione delle attività DDIF al fine di raggiungere sinergie.

Il CFP Zanardelli è inoltre attore primario nella fondazione e nello sviluppo del **coordinamento degli enti di formazione della provincia di Brescia**, che raggruppa tutti i CFP della provincia. Il coordinamento sviluppa attività di promozione della formazione professionale come il progetto "verso il Borgo" in partnership con l'Associazione Artigiani, come lo sviluppo del sito web cfpbrescia.eu e come l'evento al MO.CA di promozione dei mestieri artigiani per i ragazzi della terza media. CFP Zanardelli è motore trainante del coordinamento al fine di accreditare il sistema della formazione professionale.

- **Attivazione e consolidamento di alternanza scuola-lavoro a livello internazionale** per dare l'opportunità ai nostri alunni di frequentare un tirocinio in Europa. Sono tra gli **80 e i 100 alunni** che ogni anno vivranno questo tipo di esperienza. Dare una dimensione internazionale allo Zanardelli è fondamentale per il suo sviluppo futuro. Sono più di 15 i partner europei nella rete Europea costruita dal CFP Zanardelli. Sono state attivate anche attività in ricezione di studenti stranieri, che hanno consentito non solo scambi di modalità didattiche tra i docenti, ma anche di creare una nuova fonte di reddito. Tale tipo di attività necessita di un forte impulso per diventare una nuova linea di prodotto per l'azienda. L'Azienda ha vinto inoltre due bandi Erasmus k2 e ne ha presentati 6 che sono in via di valutazione.
- Sviluppo di tutte le **attività di marketing e brand awareness** per una maggior riconoscibilità del marchio C.F.P Zanardelli sia da parte degli alunni, che delle famiglie, che del personale dipendente, che delle aziende e di tutta la comunità sociale. L'attività ha visto il rifacimento e il potenziamento del sito, del materiale informativo, e la creazione di campagne di affissioni, di campagne radio e di campagne su social media per potenziare la percezione delle nostre attività e dei nostri servizi. È fondamentale riuscire ad attrarre i potenziali alunni per i percorsi DDIF e gli utenti/clienti per gli altri servizi. Solo il sito genera oggi una decina di contatti al giorno di potenziali clienti. Oggi sono più di 4000 gli utenti che visitano il sito ogni settimana, mentre i canali social hanno post visti anche da 15.000 persone. Sono inoltre previsti **adeguamenti di alcune strutture di alcune sedi per rendere l'ambiente più adeguato all'apprendimento**. Ad oggi è stato completato per la sede di Clusane d'Iseo, di Edolo e di Desenzano. La qualificazione degli ambienti delle attività è fondamentale per lo sviluppo della visibilità del nostro brand. Sono inoltre previsti investimenti, grazie alle aziende partner per creare poli di innovazione tecnologica per ogni settore. Il primo in programma sarà il food tech lab, presso la sede di Clusane, insieme alle aziende Angelo Po e Cattabriga.
- Sviluppo **dell'attività dei servizi al lavoro** per creare un maggior fatturato in questo settore. Sono state inserite competenze qualificate per questo genere di servizio, inesistenti in azienda, già a partire dalla seconda parte del 2016 per proseguire nel 2017 e confermate per il 2019. Il risultato è stato molto positivo poiché tale servizio ha raggiunto, insieme a garanzia giovani, un volume di € 1.284.104 nel 2017, mentre il blocco totale di garanzia giovani e l'arresto del bando DUL a settembre, entrambi non prevedibili, hanno ridotto il valore del 2018 a 724.415 € e a circa 426.000 per il 2019. Il personale si occupa di tutta la formazione extra DDIF.

La tabella evidenzia l'andamento di questa linea di prodotto.

2014	2015	2016	2017	2018	2019
169.256 €	197.907 €	561.971 €	1.284.104 €	724.415 €	426.000 €

La chiusura delle attività per questo tipo di servizio è prevista per dicembre 2019, salvo la probabile intenzione di Regione Lombardia di finanziare ulteriormente il programma dei servizi al lavoro. Tale linea di ricavo è fondamentale per il CFP poiché, oltre ad essere in sé un importante servizio, consente di trainare la formazione per adulti con percorsi misti (allievi paganti e allievi finanziati da DUL). In prospettiva CFP Zanardelli deve entrare sempre di più nel mercato del placement, poiché questa attività, oltre a chiudere la filiera (dalla formazione al lavoro) potrebbe essere una nuova fonte di reddito. Ad oggi, CFP Zanardelli non ha le autorizzazioni necessarie per pubblicare annunci e svolgere attività di matching. La scelta strategica di ottenere tali autorizzazioni diventa un punto cruciale per lo sviluppo dell'azienda. In questo senso, il progetto di inglobare all'interno del CFP le attività dei Centri per l'impiego sembra essere la possibile strada che non solo consentirebbe di ottenere tali autorizzazioni, ma anche di ereditare il budget operatore DUL oggi di competenza dei CPI e di creare sinergie tra le attività formative e di placement. Previa verifica normativa, l'azienda si impegna a preparare un piano di integrazione per valutare gli effettivi benefici.

- **Sviluppo dell'attività per le aziende per fornire supporti formativi.** Ad oggi è stato creato un particolare **catalogo di formazione per le aziende** che ha consentito lo sviluppo di tale settore. Grazie all'ottenimento di bandi con i **fondi interprofessionali**, come FONDIMPRESA e FORTE, il C.F.P. Zanardelli è riuscito a crescere anche in questo settore. Lo sviluppo di tale catalogo incontra ovviamente le difficoltà legate all'ingresso in un mercato maturo, in cui esistono già competitor riconosciuti dal mercato, come le società di formazione di emanazione delle associazioni di categorie. La leva di ingresso è certamente l'ambito dell'obbligatorietà, come i percorsi relativi alla sicurezza, per poi estendere il raggio d'azione ad altre aree.
- **Sviluppo delle attività per adulti al fine di consentire l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze.** Questo settore deve ancora trovare una via di crescita. La revisione del catalogo di offerta formativa e l'inserimento di una figura di coordinamento in sede legale sono gli elementi per dare un impulso allo sviluppo. I ricavi 2018 si sono stabilizzati sui valori 2017, anche perché il traino legato alle DUL si è arrestato a settembre 2018, a causa del blocco del bando stesso. L'azienda ha necessità di individuare ulteriori strategie per sviluppare tali attività. Una di queste sarà sicuramente quella di tentare di diventare fornitore di formazione per tutti gli enti pubblici (comuni, provincia, enti collegati). Un'altra sarà quella di potenziare l'attività rivolte alle aziende con azioni di contatto più mirate, partendo dalle aziende con cui CFP Zanardelli ha già una relazione (aziende che ospitano in tirocinio i nostri studenti).

I ricavi nel 2017, 2018 e 2019 nella formazione autofinanziata sono evidenziati dalla seguente tabella.

	2017	2018	2019
Aziende autofinanziato	162.000 €	265.000 €	334.000 €
Aziende bandi	162.882 €	136.513 €	358.182 €
Servizi al Lavoro e GG	1.283.695 €	724.000 €	426.000 €
Apprendistato art.44	211.000 €	425.000 €	176.000 €

Apprendistato art. 43	128.613 €	328.000 €	672.000 €
Apprendistato autofinanziato	0 €	60.882 €	119.532 €
Adulti autofinanziati	503.000 €	463.000 €	621.000 €
Maestri di sci	471.000 €	550.000 €	408.000 €
Convitto e ospitalità	330.000 €	381.000 €	314.000 €

- Attenzione al problema della **dispersione scolastica**, accogliendo gli studenti dispersi da altri istituti. Questa è un'attività che l'azienda svolge con estrema professionalità ed attenzione: il recupero di fallimenti precedenti è un'attività che è propria dell'azienda; purtroppo è un'attività che non trova un riscontro economico e che spesso non consente nemmeno di dotare gli alunni. (per norme di Regione Lombardia, sono dotabili solo gli alunni che hanno frequentato l'anno precedente lo stesso istituto o che accedono direttamente dopo la terza media.)
- **Aggiornamento delle competenze dei docenti e del personale amministrativo per valorizzare il proprio personale** attraverso un piano formativo per la didattica digitale e un piano di aggiornamento continuo. Negli ultimi 3 anni l'azienda ha investito 191.000 € in formazione per i propri dipendenti. Il cambiamento organizzativo in atto necessita di un supporto per raggiungere gli obiettivi. Tali attività sono state finanziate da bandi di Regione Lombardia o dal conto formazione dell'azienda.

Questo contesto di grande cambiamento ha trovato spazio grazie ad un ritrovato clima di tranquillità all'interno della struttura. L'attenzione posta alle politiche di sviluppo e di ascolto del personale hanno consentito l'emergere di progettualità in ogni sede. Sono così aumentate le interazioni delle sedi con il territorio, accrescendo l'esperienza degli studenti stessi. Nel 2018 si è dato il via al progetto di analisi organizzativa, partendo dalla sede legale per semplificare alcuni processi e meglio identificare le competenze delle job position. L'obiettivo del lavoro è costruire le job description, i mansionari e le competenze necessarie per ricoprire i vari ruoli. Associata a questa ci sarà una revisione anche del sistema di valutazione. Un lavoro che troverà sicuramente un impegno importante nel prossimo biennio. Il progetto è ancora in corso, con la revisione anche dei processi legati al cambio di gestionale

Il finanziamento per svolgere le attività DDIF era assicurato da un sistema misto che prevedeva il riconoscimento del costo storico del personale trasferito e una dote riconosciuta a valore dimezzato. A partire dall'anno scolastico 2015/2016, l'Assessorato Regionale Istruzione, Formazione e Lavoro con delibera di giunta X/3143 del 18.02.2015, armonizzava il finanziamento assegnato agli enti privati e alle aziende di emanazione pubblica. Con successivo decreto dirigenziale n. 5680 del 06.07.2015 determinava il budget operatori accreditati per la realizzazione dei corsi leFP. Anche per quest'anno, con decreto dirigenziale 4519 del 29.03.18, lo stesso assessorato ha fissato il budget operatori.

Il bando a sostegno dell'alternanza scuola lavoro è invece passato da **600.000 € del 2017 a 461.000 € del 2018**.

Scomparirà invece il bando a sostegno della dispersione scolastica, che oggi vale **532.000 €**.

Questi bandi, che storicamente costituiscono il nocciolo duro dei ricavi dell'azienda, tendono quindi a scomparire.

A queste risorse si aggiungono, in accordo con la Provincia, i trasferimenti residui per l'anno 2015/2016 (gli 8/12 della quota prevista), che vengono utilizzati anche nel 2017, grazie ad una accorta gestione degli stessi dal 2015. Nel 2018, Provincia sostiene l'azienda con un ulteriore contributo di 750.000 €. Il 2019, come il 2020 necessita quindi ancora di un sostegno importante da parte della Provincia al fine di consentire all'azienda di proseguire nel suo programma di cambiamento.

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
8.081.637 €	3.367.349 €	1.326.530€	693.879 €	750.000 €	300.000 €	0 €

Il 2019 rappresenta quindi il primo anno in cui la discontinuità del 2015 avrà il suo effetto principale, azzerando totalmente il contributo regionale extra doti. Poiché il sistema non è espandibile, anche acquisendo un numero superiore di alunni, la nostra Azienda non acquisirebbe più doti. Anche nei prossimi anni formativi si può quindi presumere un budget operatore dell'ordine di grandezza di quello di quest'anno. Dal 2019, dunque, il nostro ente sarà sul mercato degli enti di formazione accreditati in Regione Lombardia in sezione A in grado di erogare percorsi triennali leFP, come un qualunque ente privato.

Si ritiene fondamentale da parte di Provincia la valutazione di sistema di sostegno per il prossimo triennio al fine di consentire all'azienda di affrontare i mancati ricavi legati ad aspetti fuori dalla sua sfera di controllo. La scomparsa di bandi, o il loro ridimensionamento potrebbe creare ulteriori problemi sul fronte ricavi, con una struttura costi rigida e poco modificabile.

Ad oggi, in provincia di Brescia, vi sono 19 centri di questo tipo. La principale differenza, rispetto alla struttura economico-contabile, è costituita dal contratto collettivo nazionale di lavoro adottato. I centri di formazione privati adottano tutti il contratto della formazione professionale, mentre la nostra Azienda è tradizionalmente legata al C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie locali. Tale scelta ha una ricaduta in termini di impiego del monte ore dei docenti: per il contratto della formazione professionale l'impegno massimo di docenza frontale è fissato in 800 ore annue, esclusi i sollevamenti, mentre la contrattazione interna alla nostra Azienda ha fissato tale monte massimo in 700 ore annue, inclusi i sollevamenti. I nostri concorrenti risultano essere più efficienti, per certi versi, poiché l'impiego di collaborazioni professionali esterne risulta essere minore per gli enti di formazione privata, a parità di ore erogate. In realtà, l'utilizzo di prestatori esterni porta all'interno della struttura competenze e tecnologie direttamente dal mondo del lavoro. Quest'aspetto è certamente fondamentale dal punto di vista didattico. La strategia adottata, ovvero quella di un controllo dei carichi di lavoro per privilegiare l'efficacia dell'attività di docente, è la linea che dovrebbe spingere il nostro ente verso l'eccellenza operativa.

Rimangono ancora quindi alcune criticità:

- Il costo più alto del personale ex regionale, trasferito dalla Provincia e poi all'Azienda, superiore di circa il 25% a quello del personale assunto direttamente dall'azienda. Il progressivo pensionamento dovrebbe ridurre gradualmente tale aspetto. La tabella seguente illustra il valore economico dei pensionamenti previsti.

2015	2016	2017	2018	2019	2020
499.139 €	401.689 €	356.357 €	338.103 €	350.813 €	170.414 €

- Necessità di risorse umane con competenze per la gestione dei servizi al lavoro, la DUL e il rapporto con le aziende. Ad oggi un numero eccessivo di amministrativi senza queste competenze, ma con funzioni dedicate prettamente al supporto dei percorsi triennali di qualifica, potrebbe rappresentare un problema per lo sviluppo futuro dell'azienda. Si è quindi provveduto ad assunzioni di personale dedicato allo sviluppo delle attività extra DDIF che abbiano queste specifiche competenze e la riorganizzazione di quello attualmente in forza presso le segreterie in modo da dare ancora più sostegno alle attività didattiche. In effetti sono state inserite 12 figure qualificate (laurea in scienza della formazione ed esperienza nell'ambito dei servizi al lavoro) più 3 di supporto al fine di poter implementare tale sviluppo. Questi inserimenti hanno determinato un incremento significativo di fatturato come evidenziato precedentemente ben superiore ai costi legati al personale aggiunto. La normativa dell'accreditamento prevede che tali funzioni debbano essere ricoperte da personale specializzato. Vi è inoltre l'esigenza di rendicontare, attraverso timesheet dello stesso personale, le attività erogate: tale procedura limita i servizi che ogni persona può erogare. Questo implica che il personale può giungere a saturazione, limitando di fatto anche qui le possibilità di crescita senza aggiungere personale.

È stato invece definitivamente abbandonato il progetto di impiegare gli operatori ausiliari/commessi in attività di pulizie poiché tale soluzione presentava notevoli costi organizzativi e notevoli limitazioni dovute a certificazioni di inabilità parziale di gran parte del personale.

Sarà inoltre necessario dare ulteriore impulso alla formazione continua per aziende. A questo proposito è stata creata la figura del tutor di sistema, sollevando dalla docenza alcuni insegnanti, che avrà la responsabilità di promuovere le attività del C.F.P. Zanardelli presso le aziende. Abbiamo relazioni permanenti con circa 3.000 aziende legate alle attività di tirocinio: si tratta di un buon bacino da cui partire per cercare di sviluppare ulteriormente il settore. Ad oggi la formazione aziendale conferma i dati dell'anno scorso nell'autofinanziato, a cui si aggiungono però i progetti Fondimpresa e Forte in attesa di approvazione. I progetti attivi per il 2019 sono 3 per un valore totale di 358.000€-

La tabella che segue riassume i ricavi per linea di prodotto.

Da notare come siano cresciuti i ricavi autofinanziati per adulti e per aziende. Si è molto sviluppato l'apprendistato art.43, mentre i maestri di sci hanno subito un calo poiché un aggiornamento è slittato nel 2020. Si è sviluppato anche l'apprendistato art.44 a pagamento, a fronte del fatto che il bando provinciale ha una capienza limitata. L'incremento dei corsi per adulti è ancora più significativo se abbinato al calo sui servizi a lavoro, tradizionale sostegno degli iscritti attraverso il finanziamento.

	2017	2018	2019	2020
Contributi volontari	310.000 €	322.000 €	305.000 €	275.000 €
Trasferimenti	693.000 €	750.000 €	300.000	0
Doti DDIF /duale/estero	10.099.735 €	10.253.000 €	11.084.000 €	10.700.000 €
Dispersione scolastica	532.000 €	40.000 €	0 €	0 €
Aziende autofinanziato	162.000 €	265.000 €	334.000 €	200.000 €
Aziende bandi	162.882 €	136.513 €	358.182 €	200.000 €
Servizi al Lavoro e GG	1.283.695 €	724.000 €	426.000 €	250.000 €
Apprendistato art.44	211.000 €	425.000 €	176.000 €	100.000 €
Apprendistato art. 43	128.613 €	328.000 €	672.000 €	400.000 €
Apprendistato autofinanziato	0 €	60.882 €	119.532 €	60.000 €
Adulti autofinanziati	503.000 €	463.000 €	621.000 €	400.000 €
Maestri di sci	471.000 €	550.000 €	408.000 €	60.000 €
convitto e ospitalità	330.000 €	381.000 €	314.000 €	30.000 €

Il 2020 presenta una situazione in grave peggioramento a causa dell'impatto dell'emergenza sanitaria: alcune linee di ricavo verranno gravemente intaccate, come già precedentemente illustrato. L'area maestri di sci e l'ospitalità ad essa collegata vengono di fatto azzerate, mentre tutte le altre linee verranno almeno dimezzate, per il blocco delle attività nel primo semestre e per le scarse probabilità di ripartenza a settembre. È quindi stimabile un calo di ricavi per circa 2.000.000 €. La parte sostanziale delle doti DDIF potrebbe subire un taglio legato alla tematica del raggiungimento delle 990 ore.

Molti alunni hanno avuto difficoltà nei collegamenti. L'azienda ha comunque messo in atto tutto quanto era necessario per avviare la formazione live a distanza con registrazione delle lezioni e tracciatura dei log. Oggi più di 2500 studenti hanno un account aziendale e seguono regolarmente le lezioni previste e svolgono, grazie a Google classroom anche i compiti assegnati in maniera asincrona.

L'azienda si sta comunque attivando per attuare iniziative che riducano i costi e per sviluppare attività di vendita:

- Sono stati presentati 6 progetti europei, nel mese di marzo, per un valore, di competenza del CFP Zanardelli, di circa 500.000 €. I progetti avranno però durata triennale in caso di approvazione.
- Sono state attivati cataloghi di formazione a distanza sia in modalità asincrona (sono proposti più di 80 corsi) che in modalità live (il catalogo è in via di sviluppo, oggi ha 10 corsi per arrivare a 40 a breve)
- La parte di attività formative per adulti (normati, abilitati e liberi) che è possibile fruire in FAD è stata trasferita su questo canale, ottemperando anche ai requisiti imposti da Regione Lombardia. Allo stesso modo stiamo attivando nuovi corsi in modalità FAD, come quello per l'assistente di studio odontoiatrico.

Come già sottolineato, il contenimento della perdita per il 2019 è stato possibile solo grazie alla riduzione della produttività. L'azienda dovrà quindi mettere in atto politiche di contenimento costi.

L'azienda, nel 2018, ha quindi iniziato ad intaccare le riserve e fondi accantonati. Tale azione, prevista già nel 2015, è stata attuata solo nel 2018. È chiaro che vi è una forte necessità di sostegno da parte di Provincia.

In merito ai ricavi per extra DDIF, possiamo identificare due grandi famiglie:

- I contributi legati comunque al sistema dotale, ovvero Garanzia Giovani, Dote Unica Lavoro, l'apprendistato e il sistema duale;
- I contributi legati a progettualità specifiche, come i bandi sui fondi interprofessionali, i bandi europei e altri bandi di fondazioni pubbliche piuttosto che private.

Nell'ambito della prima famiglia, per il 2019 si identificano le seguenti fonti di ricavo. Non abbiamo oggi una grande visibilità sui ricavi da progetto nel 2020. Rimangono comunque i bandi:

- Formazione tecnica superiore. (IFTS)

La formazione superiore è strategicamente uno dei punti di possibile sbocco per i nostri allievi del IV anno. Perseguire tali progetti diventa quindi di vitale importanza per favorire un inserimento lavorativo ancora più qualificato. È stato approvato un ulteriore percorso IFTS per il 2019/2020.

Si tratta di un percorso dedicato al tecnico per la promozione e la valorizzazione dei prodotti agroalimentari, quest'ultimo presentato attraverso la Fondazione Innovaturismo di cui la nostra azienda è socio fondatore.

- Dispersione scolastica.

Il bando di finanziamento per la dispersione scolastica per il 2017 aveva un fondo di 532.000 € e consentiva di finanziare gli inserimenti di alunni non dotabili con doti di Regione Lombardia. Tale bando è però scomparso per gli anni a venire.

- Promozione del sistema Duale.

Il sistema duale consente di ampliare le possibilità di esperienze lavorative degli alunni, fino a consentire di raggiungere la qualifica in apprendistato.

I bandi sono emanati da Regione Lombardia. Ad oggi la nostra Azienda ha attivo un bando duale di Regione Lombardia per 461.000 € nel 2019/20. Tale bando consente anche di fare esperienze all'estero. Dovrebbe essere confermato per il 2020

- Progetto dell'Orientamento Permanente della Provincia di Brescia: il CFP Zanardelli assume il ruolo di coordinamento. La rete coinvolge 14 enti con l'obiettivo di sviluppare 4 macroazioni di orientamento nell'ambito dell'orientamento permanente. Il progetto ha un valore complessivo di 80.000€.

- Dote Unica Lavoro, Garanzia Giovani.

I bandi aperti di Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani consentono di finanziare corsi di formazione per utenti in cerca di occupazione, di finanziare servizi di ricerca attiva, di bilancio di competenze e di inserimento lavorativo. Il dato del 2017 è stato pari a 1.283.695 €. Il dato è in forte crescita rispetto al 2014 (265.000 €) grazie agli inserimenti di operatori qualificati. Nel 2018, il blocco a settembre del bando DUL ha fermato la nostra produzione in quest'ambito a 724.000 € nel 2018 e 426.000 € nel 2019.

- Apprendistato ex. Art. 43

Con l'avvio del nuovo contratto di apprendistato, sono stati attivati 38 contratti ex art. 48 per un valore complessivo di circa 175.000 € con un'incidenza sul 2017 e 2018. Nel 2018 l'apprendistato professionalizzante ha toccato livelli pari a 326.720 €, mentre nel 2019 sarà pari a 672.000 €.

Nell'ambito della seconda famiglia si identificano invece i seguenti progetti:

- Formazione finanziata da bandi interprofessionali.

Si è concluso il progetto Fondimpresa a valere sull'avviso 05/2013, mentre è stato avviato il progetto IQI sull'avviso Fondimpresa 5/2015. Si tratta di progetti che consentono di erogare formazione gratuita alle aziende aderenti al fondo. Il valore di tali progetti ammonta 91.330 €, di cui circa 34.000 € di competenza del 2017. Sono in corso di progettazione altri due progetti per un valore complessivo di circa 80.000 € a valere sul bando Fondimpresa 1/2016. La competenza di tali progetti è ricaduta sul 2017. Tali progetti sono costruiti in rete con Fondazione A.I.B e Sistemi Formativi di Confindustria Bergamo. Tale attività è proseguita anche nel 2018. Si è quindi provveduto a ripresentare altri bandi sulla nuova scadenza, la cui esecuzione troverà spazio nel 2019. Tali bandi sono fatti in partnership con Galgano Formazione e IAL Lazio, per un totale di € 336.000

- Progettazione europea.

Nel 2019 il finanziamento delle mobilità internazionali è stato fatto attraverso il bando duale, mentre sono stati presentati progetti e attività che avranno impatto nel 2020. 25.000 € sono stati i ricavi legati all'incoming nel 2019, segno del fatto che questo tipo di iniziative, prima dell'emergenza sanitaria, iniziavano a prendere piede. CFP Zanardelli è coinvolto in 2 progetti europei sulla linea K2 e ha 6 progetti in approvazione.

Per quanto riguarda le attività autofinanziate (ricavi per servizi), la stima è quella di crescere rispetto al 2017, attestandoci circa a 2.000.000 €, dai precedenti 1.700.000 €. È stato comunque progettato un catalogo al servizio delle aziende di circa 300 corsi che ha visto risultati ancora più evidenti nel 2019. L'azienda investirà in marketing per promuovere anche questo tipo di attività.

Il CFP Zanardelli ha inoltre vinto il bando di Regione Lombardia relativo alla "Concessione triennale per la gestione del servizio di organizzazione, gestione operativa ed erogazione dei corsi di formazione, aggiornamento e specializzazione relativi alla professione di maestro di sci". Il bando garantirà all'Azienda un minimo di 1.339.000 € di ricavi. Una stima realista consente di arrivare a circa 1.600.000 € nel triennio. Nel 2019 i ricavi per tale attività si assestano a 408.000 €, leggermente in calo rispetto al 2018. La sede di Ponte di Legno, anche grazie a questo tipo di bando, può inoltre promuovere il progetto di ospitalità che nel 2019 ha avuto ricavi per 314.000 €. Ad oggi, l'azienda si è aggiudicata anche il bando per i prossimi tre anni.

L'attività sociale che l'azienda svolge, formando più di 2500 ragazzi, con una forte azione per contrastare la dispersione scolastica, dando lavoro a più di 800 persone tra dipendenti e collaboratori impone una forte attenzione alla situazione. La struttura costi, ad oggi poco flessibile, ereditata negli anni, e la cultura aziendale in corso di

cambiamento - ancora dobbiamo sviluppare molto l'interazione con il mondo esterno - sono fattori che ancora necessitano di attenzione. Se la stabilità e la qualità del personale sono un pregio e un'eccellenza da tutelare, è altrettanto vero che l'azienda deve trovare meccanismi per aumentare l'efficienza. Il sostegno, in questa fase, da parte della Provincia di Brescia diventa quindi una chiave fondamentale per l'esistenza e lo sviluppo dell'azienda stessa. Il ruolo della formazione professionale sul territorio è innestato profondamente nel mondo delle professioni artigiane e assolutamente ritenuto di fondamentale importanza per la crescita delle competenze, non solo delle persone, ma dell'intero sistema. L'intervento dell'istituzione a sostegno di tale ruolo darebbe un nuovo ed ulteriore impulso allo sviluppo di richieste di professionalità che rischierebbero di non trovare risposte. La attuale fase delicata dell'azienda, se non fosse sostenuta economicamente nel suo processo di cambiamento, rischierebbe di compromettere tale attività sul territorio. Quattro anni di lavoro, dal 2015 ad oggi, hanno consentito di avviare un progetto di cambiamento che ha generato una nuova progettualità innovativa, una nuova identità e orgoglio di appartenenza da parte del personale e degli alunni e lo sviluppo di nuove linee di prodotto. L'azienda necessita, quindi, ancora di un sostegno economico al fine di poter continuare a percorrere la via intrapresa.

È altrettanto chiaro che **l'azienda dovrà proseguire nella sua strategia di sviluppo di attività alternative e di forte politica di contrazione dei costi**, senza intaccare la qualità dei corsi, sulla quale l'azienda sta investendo, per mantenere il livello di iscrizioni, su tre linee:

- **Esperienza di impresa formativa non simulata**
- **Esperienza di tirocini a livello internazionale**
- **Esperienza di didattica e di partecipazione alla vita scolastica unica.**
- **Creazione di eventi come lo Zanardelli Hair Beauty a Darfo o la scuola fiorita a Villanuova**
- **Sviluppo delle attività extra DDIF**

La strategia di riduzione costi si è concentrata su costi principali e razionalizzabili. Senza toccare gli investimenti. Un più rigoroso controllo ha consentito di acquistare lo stesso livello di servizio a prezzi inferiori. Ad oggi la struttura dei principali costi è costituita come da tabella.

	2016	2017	2018	2019
Costi materiale	229.943 €	220.000 €	283.704 €	259.338 €
Costi per servizi	4.177.759 €	5.339.691 €	5.635.506	4.810.060 €
Costi personale	9.632.831 €	10.020.275 €	10.575.256 €	10.676.000 €

Il costo del personale è in crescita rispetto al 2017 poiché sono stati assunti 26 amministrativi da destinare ai centri per l'impiego, in base alla convenzione siglata con provincia di Brescia con copertura finanziaria completa, come precedentemente illustrato. Inoltre sono stati confermati 15 amministrativi da dedicare ai servizi al lavoro, 17 docenti a tempo determinato per coprire il fabbisogno legato al DDIF, 3 educatori e 2 guardiani notturni per gestire le attività di Ponte di Legno, e 9 amministrativi per sostituire personale nelle segreterie. Grosso impatto, inoltre, ha avuto l'aumento contrattuale previsto dal rinnovo del CCNL (circa 410.000 €). Si è anche definitivamente sostituita la convenzione con la curia per fare IRC con personale a tempo determinato (valore convenzione 132.000€).

L'obiettivo strategico della nostra azienda è quella di diventare **un polo di eccellenza internazionale nell'ambito l'erogazione dei servizi di istruzione e formazione professionale in diritto-dovere a.f. 2019/2020**. A questo proposito l'Azienda dovrà effettuare investimenti per migliorare, come da linee guida:

- l'efficacia della sua azione formativa
- gli impianti tecnologici a disposizione
- i sistemi di relazioni interni
- l'attenzione alle politiche del personale
- l'impatto ambientale, giungendo ad un impatto ambientale zero.
- l'immagine e la valorizzazione del marchio

La strategia deve continuare a prevedere inoltre la razionalizzazione dei costi, anche attraverso l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, e lo **sviluppo delle attività extra DDIF e in particolare l'attività con le aziende. Particolare attenzione dovrà essere posta alla gestione dell'impatto dell'emergenza sanitaria.**

Prospetto in sintesi dello stato patrimoniale

Nel prospetto seguente la sintesi delle varie voci significative dello stato patrimoniale confrontate con i valori del periodo precedente. Per ogni voce elencata è indicata anche la percentuale di incidenza che ogni voce ha sul suo totale.

SINTESI DI STATO PATRIMONIALE				
	31/12/2018		31/12/2019	
ATTIVO CORRENTE				
Liquidità immediate	4.242.893,00	37,83%	4.449.725,00	42,06%
Liquidità differite	6.972.874,00	62,17%	6.130.165,00	57,94%
Disponibilità	-		-	
Totale Attivo corrente	11.215.767,00	75,37%	10.579.890,00	70,56%
IMMOBILIZZAZIONI				
Immobilizzazioni immateriali	1.708.574,00	46,62%	1.674.218,00	37,94%
Immobilizzazioni materiali	1.946.687,00	53,12%	1.997.634,00	45,26%
Immobilizzazioni finanziarie	9.780,00	0,27%	741.464,00	16,80%
Totale immobilizzazioni	3.665.041,00	24,63%	4.413.316,00	29,44%
TOTALI ATTIVO	14.880.808,00	100,00%	14.993.206,00	100,00%
PASSIVO CORRENTE	7.319.281,00	49,19%	7.679.410,00	51,22%
PASSIVO CONSOLIDATO	3.614.890,00	24,29%	3.927.392,00	26,19%
TOTALE PASSIVO	10.934.171,00	73,48%	11.606.802,00	77,41%
CAPITALE NETTO	3.946.637,00	26,52%	3.386.404,00	22,59%
TOTALE PASSIVO E CN	14.880.808,00	100,00%	14.993.206,00	100,00%

Prospetto in sintesi del conto economico

Nel prospetto seguente la sintesi delle varie voci significative del conto economico confrontate con i valori del periodo precedente. Per ogni voce elencata è indicata anche la percentuale di incidenza che ogni voce ha sul suo totale.

SINTESI DI CONTO ECONOMICO				
	31/12/2018		31/12/2019	
GESTIONE CARATTERISTICA				
Ricavi Netti	1.697.636,00		1.883.251,00	
Costi	17.437.762,00	1027,18%	16.705.684,00	887,07%

REDDITO OP. CARATTERISTICO	15.740.126,00	-927,18%	- 14.822.433,00	-787,07%
GEST. EXTRA - CARATTERISTICA				
Oneri fin. e Ricavi e altri proventi	15.795.811,00	930,46%	14.346.758,00	761,81%
REDDITO OPERATIVO	55.685,00	3,28%	- 475.675,00	-25,26%
Interessi e altri oneri Finanziari	632,00	0,04%	1.807,00	0,10%
Utile (perdite) su cambi	-		-	
REDDITO LORDO DI COMPETENZA	55.053,00	3,24%	- 477.482,00	-25,35%
Componenti straordinari	-		-	
REDDITO ANTE IMPOSTE	55.053,00	3,24%	- 477.482,00	-25,35%
Imposte sul reddito d'esercizio	40.302,00	2,37%	82.751,00	4,39%
REDDITO NETTO	14.751,00	0,87%	- 560.233,00	-29,75%

Stato patrimoniale riclassificato

Il prospetto dello stato patrimoniale riclassificato è un particolare strumento di analisi del patrimonio d'impresa, in quanto mette in evidenza con immediatezza i caratteri più salienti della composizione degli impieghi e delle fonti di capitale, nonché le relazioni che intercorrono tra caratteristiche classi di investimenti e di finanziamenti. Nel seguente prospetto viene riportato lo stato patrimoniale riclassificato della società confrontato con quello dell'esercizio precedente. Per ogni voce del prospetto viene calcolata ed evidenziata la percentuale di variazione rispetto all'esercizio precedente.

STATO PATRIMONIALE			
	31/12/2018	31/12/2019	VAR. %
ATTIVO FISSO			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	1.708.574,00	1.674.218,00	-2,01%
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	1.946.687,00	1.997.634,00	2,62%
Terreni e Fabbricati	1.415.388,00	1.393.036,00	-1,58%
Altre immobilizzazioni	531.299,00	604.598,00	13,80%
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	9.780,00	741.464,00	7481,43%
Partecipazioni	-	-	
Crediti v/control., coll. e altre	9.780,00	4.269,00	-56,35%
Altre immob.ni finanziarie	-	737.195,00	100,00%
TOTALE ATTIVO FISSO	3.665.041,00	4.413.316,00	20,42%
ATTIVO CORRENTE			
DISPONIBILITA' LIQUIDE	4.242.893,00	4.449.725,00	4,87%
CREDITI	6.972.874,00	6.130.165,00	-12,09%
Crediti v/clienti	4.534.813,00	5.263.591,00	16,07%
Crediti v/altri	929.328,00	345.291,00	-62,85%
Ratei e risconti	1.508.733,00	521.283,00	-65,45%
Altre attività finanz. A breve	-	-	
RIMANENZE	-	-	
Materie prime	-	-	
Prodotti in corso di lav.	-	-	
Lavori su ordinazione	-	-	
Prodotti finiti	-	-	
Acconti	-	-	
TOTALE ATTIVO CORRENTE	11.215.767,00	10.579.890,00	-5,67%
TOTALE IMPIEGHI	14.880.808,00	14.993.206,00	0,76%

PASSIVO CORRENTE			
Debiti v/ banche	-	-	
Debiti v/ fornitori	1.363.309,00	1.511.578,00	10,88%
Acconti	27.298,00	14.512,00	-46,84%
Altri debiti a breve	964.503,00	820.164,00	-14,97%
Ratei e risconti	4.964.171,00	5.333.156,00	7,43%
TOTALE PASSIVO CORRENTE	7.319.281,00	7.679.410,00	4,92%
PASSIVO CONSOLIDATO			
Fondi per rischi ed oneri	477.166,00	448.672,00	-5,97%
Fondo TFR	3.137.724,00	3.478.720,00	10,87%
Debiti v/Banche	-	-	
Altri debiti a M/L termine	-	-	
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO	3.614.890,00	3.927.392,00	8,64%
CAPITALE NETTO			
Capitale sociale	3.025.101,00	3.025.101,00	
Ris. E utili/perdite portati a nuovo	906.785,00	921.536,00	1,63%
Utile perdita dell'esercizio	14.751,00	- 560.233,00	3897,93%
TOTALE CAPITALE NETTO	3.946.637,00	3.386.404,00	-14,20%
TOTALE FONTI	14.880.808,00	14.993.206,00	0,76%

Conto economico riclassificato a Valore Aggiunto

L'analisi della situazione economica si propone in primo luogo di valutare la redditività aziendale. Essa si può definire come l'attitudine del capitale di impresa a produrre redditi. Appare evidente allora come il reddito netto possa essere estremamente adatto a tale scopo. Tuttavia la redditività aziendale non può semplicemente essere misurata dal valore del reddito netto, come indicato in bilancio nel suo valore assoluto. La situazione economica può inoltre essere apprezzata anche da altri angoli visuali; le diverse riclassificazioni del conto economico, con i valori espressi in termini percentuali, possono fornire indicazioni interessanti e di notevole valenza pratica anche da un punto di vista prospettico. Nel seguente prospetto viene riportato il conto economico riclassificato della società confrontato con quello dell'esercizio precedente. Per ogni voce del prospetto viene calcolata ed evidenziata la percentuale di variazione rispetto all'esercizio precedente.

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO			
	31/12/2018	31/12/2019	VAR. %
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.697.636,00	1.883.251,00	10,93%
Variazione rimanenze finali e sem	-	-	
Variazione lavori in corso	-	-	
Incremento imm. Per lav. Interni	-	-	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.697.636,00	1.883.251,00	10,93%
COSTI			
Costi per materie prime	440.487,00	360.886,00	-18,07%
Costi per servizi	5.635.506,00	4.910.054,00	-12,87%
Costi per il godimento di beni di terzi	186.701,00	191.411,00	2,52%
Variazione delle rimanenze materie prime	-	-	
Oneri diversi di gestione	260.989,00	278.269,00	6,62%
TOTALE COSTI	6.523.683,00	5.740.620,00	-12,00%

VALORE AGGIUNTO	- 4.826.047,00	- 3.857.369,00	-20,07%
Costi per il personale	10.575.256,00	10.676.133,00	0,95%
MARGINE OPERATIVO LORDO - EBITDA	- 15.401.303,00	- 14.533.502,00	-5,63%
Ammortamenti e svalutazioni	338.823,00	288.931,00	-14,73%
Accantonamento per rischi	-	-	
Altri accantonamenti	-	-	
REDDITO OPERATIVO - EBIT	- 15.740.126,00	- 14.822.433,00	-5,83%
PROVENTI E ONERI GESTIONE PATRIMONIALE			
Altri ricavi e proventi	15.788.307,00	14.346.346,00	-9,13%
Proventi da partecipazione	-	-	
Altri proventi finanziari			
Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	-	-	
da titoli iscritti nell'attivo circolante	-	-	
Rivalutazioni			
di partecipazioni	-	-	
di titoli iscritti nell'attivo circolante	-	-	
Svalutazioni			
di partecipazioni	-	-	
di titoli iscritti nell'attivo circolante	-	-	
RISULTATO GESTIONE PATRIMONIALE	15.788.307,00	14.346.346,00	-9,13%
PROVENTI E ONERI GESTIONE FINANZIARIA			
Prov. da crediti iscritti nelle immob.ni	-	-	
Prov. diversi dai precedenti	7.504,00	412,00	-94,51%
Interessi e altri oneri finanziari	632,00	1.807,00	185,92%
Utili perdite su cambi	-	-	
Rivalutazioni di imm. finanziarie	-	-	
Svalutazioni di imm. finanziarie	-	-	
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	6.872,00	- 1.395,00	-120,30%
Proventi e oneri straordinari	-	-	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	55.053,00	- 477.482,00	-967,31%
Imposte sul reddito d'esercizio	40.302,00	82.751,00	105,33%

Stato patrimoniale finanziario	31/12/2018	31/12/2019
---------------------------------------	-------------------	-------------------

IMPIEGHI		
Immobilizzazioni Immateriali	1.708.574,00	1.674.218,00
Immobilizzazioni Materiali	1.946.687,00	1.997.634,00
Immobilizzazioni Finanziarie	9.780,00	741.464,00
Rimanenze	-	-
Liquidità differite	6.972.874,00	6.130.165,00
Liquidità immediate	4.242.893,00	4.449.725,00
TOTALE IMPIEGHI	14.880.808,00	14.993.206,00

FONTI		
Patrimonio netto	3.946.637,00	3.386.404,00
Passivo consolidato	3.614.890,00	3.927.392,00
Totale Capitale Permanente	7.561.527,00	7.313.796,00
Passivo corrente	7.319.281,00	7.679.410,00
TOTALE FONTI	14.880.808,00	14.993.206,00

INDICATORI		
Peso delle immobilizzazioni (I/K)	24,63	29,44
Peso del capitale circolante (C/K)	75,37	70,56
Peso del capitale proprio (N/K)	26,52	22,59
Peso del capitale di terzi (T/K)	73,48	77,41
Copertura immobilizzi (I/P)	48,47	60,34
Indice di disponibilità (C/Pc)	153,24	137,77
Indice di liquidità [(Li+Ld)/Pc]	153,24	137,77
Indice di autocopertura del capitale fisso (N/T)	36,09	29,18

Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio ed evoluzione prevedibile della gestione

Il territorio dove opera l'Azienda è stato impattato in modo significativo dall'emergenza Covid19. Alla data di redazione della presente nota integrativa il Consiglio di amministrazione non ha informazioni per poter quantificare eventuali impatti sul bilancio dell'esercizio in corso. Si ipotizza tuttavia un impatto in particolare sui corsi a pagamento e sui corsi attivati per le aziende. Il bilancio d'esercizio è stato redatto in ossequio al principio della continuità aziendale e al momento non vi sono evidenze che possano mettere in dubbio la capacità dell'Azienda di continuare ad operare come entità in funzionamento almeno per i prossimi 12 mesi.

Come evidenziato in premessa alla presente nota integrativa sarà necessaria in prospettiva una revisione degli accordi con l'Amministrazione Provinciale di Brescia al fine di garantire all'Azienda uno stabile equilibrio economico e la possibilità di perseguire al meglio la mission affidatale.

Informazioni relative ai rischi e alle incertezze ai sensi dell'art. 2428, comma 2, al punto 6-bis, del Codice civile

Di seguito sono fornite una serie di informazioni quantitative volte a fornire indicazioni circa la dimensione dell'esposizione ai rischi da parte dell'impresa.

I rischi principali a cui è soggetta l'Azienda possono essere così sintetizzati:

rischio di mercato: come ampiamente dettagliato nei documenti di bilancio l'attività di D.D.I.F. genera perdite che sono assorbite dall'Azienda mediante attività diverse (corsi di alta formazione, doti garanzia giovani ecc.). Il venir meno di queste fonti di ricavo potrebbe generare risultati economici negativi ovvero la necessità di un drastico ridimensionamento dell'attività aziendale. Si segnala che la Regione Lombardia ha modificato, a decorrere dal 2015, i criteri di remunerazione delle attività dei Centri di Formazione Pubblici. In particolare, è venuto meno il finanziamento riconosciuto a titolo di abbattimento del costo del personale e sono riconosciute doti in linea con quanto previsto per gli istituti privati accreditati. Si evidenzia che il trasferimento ad abbattimento del costo del personale venne attribuito in occasione del trasferimento delle competenze in materia di formazione professionale dalla Regione alle Province.

La modifica dell'assetto normativo, con l'azzeramento del trasferimento a copertura del costo del personale trasferito ha impattato pesantemente sul conto economico dell'Azienda. In effetti, l'effetto netto è di un taglio di 4.000.000 € dai ricavi. Si tratta in realtà di margine, poiché a quei ricavi non erano collegati costi. La perdita a regime, in assenza di interventi strutturali, (esercizi 2015, 2016 e 2017) sarebbe ammontata a oltre 3,5 milioni di euro. Le attività poste in essere immediatamente dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione hanno consentito di raggiungere

l'equilibrio economico per l'esercizio 2016 anche grazie a un contributo erogato dalla Provincia ad abbattimento del costo del personale (euro 1,3 ml circa rispetto a euro 3,36 ml dell'esercizio precedente). La gestione del 2017 si è chiusa con una perdita contenuta nonostante l'ulteriore riduzione del contributo Provinciale (contabilizzato per un importo pari a euro 693.879 oltre ad euro 150.000 per interventi manutentivi). L'esercizio 2018 si è chiuso sostanzialmente in pareggio solo grazie alla rilevazione di componenti positivi straordinari (in particolare rilascio fondo manutenzioni per circa 1,8 milioni di euro a seguito della modifica del contratto di servizio con la Provincia di Brescia). Nell'esercizio 2019 è continuata l'attività degli Amministratori e del Direttore per lo sviluppo di attività in grado di migliorare il margine della gestione caratteristica. In effetti rispetto all'esercizio precedente (al netto delle componenti straordinarie) la perdita della gestione caratteristica si riduce da 1,7 ml a 0,56 ml anche grazie a un contributo provinciale per lo sviluppo delle attività didattiche pari a euro 300.000. La perdita della gestione caratteristica deriva dal venir meno di alcuni ricavi (in particolare connessi alla gestione delle doti lavoro, sospese dalla Regione Lombardia) e dall'aumento di costi, legati a parametri fuori dal controllo dell'azienda (rinnovo CCNL enti locali). Gli amministratori rilevano pertanto che il ripristino dell'equilibrio economico richiede necessariamente la ridefinizione dei rapporti con la Provincia di Brescia, attraverso politiche di sostegno sul prossimo triennio. L'azienda ha messo in atto politiche per cercare di sviluppare il mercato autofinanziato e il mercato dei bandi, ma ovviamente è necessario avere il tempo per riuscire a fare crescere i valori per sostituire i ricavi derivanti dal taglio dei trasferimenti.

rischi connessi al mutamento della normativa in materia di enti partecipati: il settore è caratterizzato da mutamenti ravvicinati della normativa di riferimento. In particolare la modifica delle funzioni assegnate alle Province potrebbe aprire scenari diversi rispetto all'attuale configurazione dell'Azienda. Il Consiglio di Amministrazione e il Direttore seguono l'evolversi della normativa.

Destinazione del risultato d'esercizio

Si propone all'Amministrazione Provinciale di così destinare il risultato d'esercizio:

Risultato d'esercizio al 31/12/2019 negativo per Euro 560.233 da coprire mediante l'utilizzo della riserva straordinaria.

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e Vi invitiamo ad approvare il bilancio così come presentato.

Il Consiglio di Amministrazione