



# CENTRO FORMATIVO PROVINCIALE GIUSEPPE ZANARDELLI

Azienda Speciale della Provincia di Brescia

## Relazione del Direttore Generale

### I. Premessa.

Il bilancio previsionale 2019 e il piano programma 2020-2022 viene redatto in continuità con le Linee di indirizzo provinciali e coerentemente con le attività illustrate nel piano programma. Eventuali integrazioni/modifiche al Piano Programma 2020-2022 saranno apportate in funzione di richieste specifiche da parte dell'Amministrazione provinciale.

Il piano programma 2020-2022 conterrà in realtà solo una previsione sul 2020, poiché con i dati attuali l'azienda si trova impossibilitata nel produrre un piano di previsione triennale.

L'emergenza sanitaria avrà un impatto importante sui conti dell'azienda nel 2020 poiché, come vedremo in seguito vi sono rischi importanti sui ricavi dell'attività "core" sia sui ricavi dell'extra DDIF. L'emergenza sanitaria, e il conseguente blocco delle attività, ha messo a rischio i ricavi generati dalle doti per l'anno 2020 dell'anno formativo 19/20 poiché per la regolamentazione delle stesse, e per i meccanismi di rendicontazione, è necessario erogare 990 di formazione al fine di vedersi riconoscere l'intero importo della dote. Benché CFP Zanardelli abbia attivato, in poco più di quindici giorni, un sistema che consente di erogare lezioni live a distanza, con relativa registrazione, risulta evidente che non si riuscirà a raggiungere tale obiettivo perché molti nostri studenti hanno problemi di connessione, così come le ore erogate sono sensibilmente inferiori all'orario previsto per la natura stessa della lezione online. Tenendo conto, inoltre, che alcune classi dovevano svolgere attività di tirocinio per 40 ore a settimane, diventa chiaro che oltre a non potere raggiungere tale numero di ore, si aggiungono i costi relativi alla docenza che va a sostituire l'attività di tirocinio, che non ha costi di erogazione ma costi di tutoraggio di molto inferiori alla docenza. Per quanto riguarda le attività extra DDIF, importante fonte di ricavo per l'azienda, le previsioni non sono positive. CFP Zanardelli ha una vocazione per la formazione professionale: molti percorsi EXTRA DDIF sono legati alla presenza nei nostri laboratori, oggi impossibile, e poco adatta alla formazione a distanza. L'azienda ha comunque attivato un sistema FAD anche sui corsi EXTRA DDIF per adulti e per aziende, ove era possibile. Anche in questo settore abbiamo riscontrato problemi di strumentazione e connessione da parte dell'utenza. In ogni caso, tutti i corsi sono stati trasferiti in modalità e-learning per la parte consentita dalle normative regionali e dei fondi interprofessionali e per la parte ove non fosse strettamente richiesto il laboratorio. Alcune attività, invece, come la formazione per i maestri di sci, è stata completamente arrestata e non potrà riprendere che nel 2021. Benché CFP Zanardelli abbia quindi messo in campo tutto il

necessario per chiudere i percorsi in atto e abbia comunque attivato nuove iniziative di formazione, l'avvio di quelle previste a settembre sono fortemente a rischio così come si allungheranno i tempi di chiusura di quelle in atto. Queste due situazioni provocheranno una contrazione pesante dei ricavi, tali da impedire alla azienda di proporre un piano economico triennale, aggravando le difficoltà degli anni precedenti. Saranno quindi necessari, da subito, interlocuzioni per trovare un soluzioni che consentano di tracciare un percorso di sostenibilità.

In deroga al regolamento di contabilità (ex art. 18 dello Statuto), viene costruito quindi costruito il solo bilancio di previsione di durata annuale. Tali previsioni sono costruite secondo ipotesi conservative e di continuità rispetto all'attività principale dell'Azienda. Tale documento viene redatto oltre i termini previsti per necessità di confronto con Provincia di Brescia, come indicato nelle comunicazioni intercorse.

## **II. Il contesto**

La diversificazione delle attività, attuata dal 2015 è stata una scelta strategica fondamentale, al fine di trasformare il CFP Zanardelli in una piattaforma formativa di primo livello nella provincia di Brescia. Il contesto all'interno del quale il C.F.P Zanardelli opera, in effetti, è radicalmente mutato dal 2014 ad oggi. Per questo, CFP Zanardelli ha intrapreso un percorso per diffondere al suo interno la cultura del miglioramento e dell'innovazione continua.

Il 2014 è infatti l'ultimo anno in cui si evidenzia la differenza tra i C.F.P accreditati di origine pubblica, come il C.F.P Zanardelli, e i C.F.P accreditati di origine privata. La sostanziale differenza, fino al 2014, è contrassegnata da due elementi distintivi:

- C.F.P Zanardelli opera in un regime in cui vengono trasferite ingenti risorse a copertura del personale regionale ex-comando, trasferito definitivamente all'azienda;
- La dote legata al budget operatore viene assegnata dimezzata rispetto ai C.F.P accreditati di natura privata

Ad oggi, quindi, CFP Zanardelli è sul mercato della Formazione Professionale, come qualunque altra struttura accreditata. Con alcuni elementi distintivi:

- IL CFP Zanardelli ha mantenuto il CCNL in essere, ovvero quello degli enti locali, senza adottare quello tipico della formazione professionale.
- IL CFP Zanardelli ha oltre al 85% del personale sul DDIF assunto a tempo determinato o indeterminato. Lo stesso dicasi per la gestione dei servizi al lavoro e di tutte le attività extra DDIF. Una scelta per garantire la continuità e la qualità della didattica, e della gestione dei servizi, al fine di assolvere al meglio le funzioni assegnate dalle linee guida. Il personale assunto a tempo indeterminato e indeterminato, incluso quello che opera presso i centri per l'impiego, è così secondo la tabella seguente:

26 occupati presso l'unità organizzativa di Brescia Sede Legale -
26 occupati presso i CPI
62 occupati presso l'unità organizzativa di Brescia
48 occupati presso l'unità organizzativa di Chiari
22 occupati presso l'unità organizzativa di Clusane d'Iseo
26 occupati presso l'unità organizzativa di Darfo Boario Terme
12 occupati presso l'unità organizzativa di Edolo
17 occupati presso l'unità organizzativa di Ponte di legno
24 occupati presso l'unità organizzativa di Rivoltella del Garda
33 occupati presso l'unità organizzativa di Verolanuova
24 occupati presso l'unità organizzativa di Villanuova sul Clisi

E così distribuito nelle categorie:

Dirigenti	1
Docenti	163
Amministrativi	130
Ausiliari	26

Questa scelta, come sottolineato, è legata alla necessità di mantenere standard qualitativi elevati, così come alla necessità di sviluppare conoscenza e cultura in azienda.

L'attività "core" dell'azienda 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. Il cambiamento del 2014, sostanziale per l'azienda, che ha portato alla parificazione con gli enti di origine privata, ha generato un calo di ricavi certi, proprio nella sua attività "core", rispetto al bilancio 2014, per circa 4.000.000 €.

Il finanziamento per svolgere le attività DDIF era assicurato, come evidenziato, da un sistema misto che prevedeva il riconoscimento del costo storico del personale trasferito e una dote riconosciuta a valore dimezzato. A partire dell'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 IeFP. Anche per quest'anno formativo (e sarà così per tutti gli anni a venire), con decreto dirigenziale 11985 del 19.08.19, lo stesso assessorato ha fissato il budget operatore. Per l'anno formativo 2019/2020 il budget operatore del C.F.P. Zanardelli ammontava a € 9.953.285 a cui aggiungere la componente "disabilità" e il budget per il sistema duale a sostegno dell'alternanza, delle attività internazionali e dell'allargamento del tirocinio (€ 461.187). Il budget è leggermente in aumento rispetto all'anno precedente (€ 94.380) grazie ad una netta diminuzione di perdita di doti causata dai ritiri e bocciature nei passaggi tra il primo e il secondo anno.

Ancora incerto il contributo, necessario anche per quest'anno a sostegno delle attività dell'ente, da parte della Provincia di Brescia. Nel 2018 si assestava a 750.000 €, in linea con quello del 2017 e dimezzando quello del 2016. Tale contributo è ancora necessario poiché sono venuti a mancare non solo i trasferimenti regionali a copertura del costo del personale ex comandato (4.000.000 €), ma, già dal 2017, anche ricavi certi da bandi per circa € 1.000.000, e solo parzialmente recuperati con attività propria nel 2019. La differenza di ricavi potenziali su questi bandi, in effetti, rispetto al 2017 è scesa a € 400.000. In effetti i ricavi del 2019, salvo l'operazione straordinaria, sono superiori a quelli del 2018 (€ 15.616.000 nel 2018 senza operazione straordinaria e 15.930.000 nel 2019)

Tale differenza rispetto ai ricavi 2017 (16.523.000 €) è legata a 400.000 € in meno sul budget operatore che finanzia l'attività principale, ovvero il DDIF, e 532.000 € in meno legato invece alla scomparsa del bando ANPAL FIXO per sostenere i dropout inseriti all'interno delle classi e non dotabili per la normativa di Regione Lombardia. Infine, le sospensioni e il cambiamento del bando DUL da parte di Regione Lombardia hanno ulteriormente ridotto i ricavi sui servizi al lavoro, come vedremo. Tali mancati ricavi, che erano strutturali fino al 2017, sono stati parzialmente sostituiti da ricavi derivanti per attività per adulti e per aziende. La grossa differenza è che il bando dotale e il bando dispersione scolastica coprono attività i cui costi sono già presenti all'interno dell'azienda (il bando dispersione va a coprire una parte dei 304 studenti che non possiamo dotare per limite del nostro budget operatore), mentre i ricavi a mercato implicano anche maggiori costi per poter produrre quel servizio, come la docenza. Il loro margine di contribuzione è quindi, in percentuale, notevolmente inferiore.

A questo dobbiamo aggiungere l'incremento del costo del personale per 342.000 €, dovuto al rinnovo del CCNL del comparto Enti Locali nel 2018, e per ulteriori € 94.000 nel 2019, visto che l'impatto complessivo, a partire dal 2019 e per gli anni a seguire, sarà di circa 410.000 €.

### III. Le attività

Al fine di meglio sviluppare le attività, CFP Zanardelli ha costruito un sistema di erogazione di attività formativa che si articola in tre distinte unità di business:

RAGAZZI Formazione dopo la terza media	ADULTI Formazione per Adulti	AZIENDE Formazione per Aziende
<ul style="list-style-type: none"><li>• DDIF</li><li>• progetti di internazionalizzazione</li><li>• Apprendistato ex articolo 43</li><li>• orientamento</li><li>• dispersione scolastica</li><li>• Servizi al lavoro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corsi normati</li><li>• Corsi professionalizzanti</li><li>• Servizi al lavoro (corsi per disoccupati)</li><li>• formazione serale</li><li>• IFTS</li><li>• Attività internazionale in incoming</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• corsi sicurezza</li><li>• corsi tecnico professionali</li><li>• corsi di competenze trasversali</li><li>• fondi interprofessionali</li><li>• Apprendistato ex articolo 43</li><li>• Apprendistato professionalizzante</li><li>• servizi al lavoro (inserimento lavorativo)</li></ul>

A queste tre aree di business, le cui attività sono sempre più interconnesse, come mostra la presenza di sotto attività comuni alle tre aree, si aggiungono attività trasversali che consentono di finanziarne alcuni processi: i servizi al lavoro e i processi di progettazione.

I servizi al lavoro costituiscono effettivamente un collante tra le tre aree. Si tratta di Doti denominate DUL (Dote Unica Lavoro) che consentono di finanziare servizi di orientamento al lavoro, servizi formativi e servizi di inserimento lavorativo. Sono quindi applicabili ai nostri allievi in uscita, così come agli adulti in cerca di occupazione.

Questi servizi coinvolgono infine le aziende, poiché consentono di fare inserimenti lavorativi. Tali servizi sono finanziabili anche attraverso Garanzia Giovane e DUL. Il bando di Garanzia Giovani è stato riaperto nel 2019, mentre sono cambiate le caratteristiche del bando DUL, comportando un sostanziale ridimensionamento dei ricavi. Queste attività, in effetti, hanno pesato per € 1.283.695 nel 2017, per circa € 724.000 € nel 2018 e per € 426.000 nel 2019. Un calo importante su una fonte di ricavi altrettanto stabile negli anni scorsi. Tale attività consente di ricollocare nel mondo del lavoro persone disoccupate, così come di collocare in tirocinio o con un contratto di lavoro vero e proprio i nostri studenti. Il Centro Formativo Provinciale Zanardelli è accreditato ai servizi al lavoro, oltre a quelli formativi. Oggi CFP Zanardelli è anche autorizzato a pubblicare annunci di lavoro. Accredito e autorizzazione consentono di svolgere il processo attraverso le doti e attraverso il mercato.

La nostra attività "core", come sottolineato, è invece 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. Rispetto al bilancio 2014 vengono quindi a mancare ricavi per circa

4.000.000 €, legati alla scelta di Regione Lombardia di azzerare la componente di trasferimento a copertura del costo del personale ex comando. Questo mancato versamento viene parzialmente coperto dal contributo di Provincia (693.000 € nel 2017 e 750.000 € nel 2018, ancora da definire quello del 2019)

Il piano d'azione si è sviluppato secondo una forte razionalizzazione della spesa in primis e 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 assunti più dell'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 fonìa e connettività, le manutenzioni 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. Sono ormai state centralizzate tutte le forniture e le manutenzioni, salvo l'acquisto di materiale didattico.
- Consolidamento del sistema qualità per andare verso un sistema meno burocratizzato e per ottemperare alla nuova norma ISO. È in atto una revisione di tutti i processi al nostro interno per potere meglio definire le operazioni da svolgere e per poter meglio definire le funzioni del sistema gestionale, il cui cambiamento è in atto per obsolescenza del sistema in uso.
- Consolidamento 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. In questo senso si sono sviluppate A.N.A.M. - Accademia Nazionale Acconciatori Misti, l'Accademia Aesthetica per promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale dopo la scuola superiore, l'Agust Coffee Academy, la Pintinox Training Center.

L'adozione della fatturazione elettronica e del sistema di gestione del personale INAZ ha consentito di accentrare le funzioni di amministrazione e personale. Le 9 Unità Organizzative hanno sempre di più un ruolo operativo e di sviluppo nell'erogazione dei nostri servizi formativi, più che nella gestione degli stessi. La parte di gestione è stata per lo più accentrata nella sede legale, per liberare energie "produttive" nelle sedi.

Sono stati, inoltre, attuati investimenti e sviluppate 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.

Nello specifico si sono sviluppate le seguenti azioni:

- Abbiamo stretto sempre maggiori partnership con aziende di prim'ordine. Le partnership con le aziende consentono di legarci al territorio, di aprire potenziali sviluppi per i nostri alunni, di avere

moduli formativi su competenze al passo con il mondo del lavoro e di offrire esperienze reali ai nostri studenti. Ad oggi le partnership attive sono le seguenti:

- Agust: abbiamo creato con loro un'Academy per sviluppare le attività nel mondo del caffè, sia per i nostri studenti che per adulti.
- Pintinox: a fronte di test che facciamo su loro materiale, Pintinox fornisce le due sedi alberghiere di tutto il necessario per la sala e la cucina in termini di strumenti di lavoro.
- EIR: sponsor del progetto gokart della sede di Verolanuova.
- Angelo PO: fornitura e formazione su attrezzature di cottura e utilizzo nella cucina professionale.
- Cattabriga: fornitura di attrezzature e formazione nel mondo del gelato.
- Schneider Electric: Laboratorio di domotica, fornitura di formazione in ambito industria 4.0 e efficientamento energetico delle sedi operative.
- Es system K Italia: testing center per le attrezzature di conservazione ed erogazione della pasticceria e gelateria.
- Gamma più: fornitura per la formazione professionale sugli strumenti di acconciatura
- Lovera: Fornitura di formazione per la promozione della cultura tipica del Franciacorta
- Basket Brescia Leonessa: gestione dell'Area Hospitality e del ritiro estivo prima squadra serie A1 e organizzazione Camp estivi dei giovani.
- Tieffe Chemical Solving: servizi di formazione per prodotti chimici per l'igiene in ambiente professionale.
- Cast Aliment: servizi di formazione per i nostri alunni in ambito DDIF e organizzazione delle Summer School in ambito cucina e sala.
- Hikvision: Fornitura di materiale audio video per migliorare la didattica attraverso riprese.
- Maxion Wheels: Co-progettazione di alcuni moduli per il più veloce inserimento dei nostri alunni nella sede italiana della multinazionale che produce cerchi per automotive
- TeXa: Centro Education certificato in ambito automotive.
- Lego Education e Dreampuzzle: laboratorio di Robotica per i nostri studenti DDIF.
- CFP Vantini: Collaborazione per il rilancio del settore marmo attraverso azioni congiunte e sviluppo di summer school.

Gli investimenti in nuove strumentazioni o in ammodernamento e sostituzione di tecnologie obsolete sono ammontano a:

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 €

<b>FLOVIVAISTICO</b>	4.292,00 €
<b>GRAFICO MULTIMEDIA</b>	408,99 €
<b>INFORMATICA</b>	5.785,48 €
<b>MECCANICA E MACCHINE UTENSILI</b>	- €
<b>MOTORI</b>	10.590,87 €
<b>PASTICCERIA</b>	5.257,40 €
<b>PLC</b>	- €
<b>PPAD</b>	- €
<b>SALA PRANZO</b>	- €
<b>SALDATURA</b>	17.427,30 €
<b>SARTORIA</b>	1.095,99 €
<b>TERMOIDRAULICO</b>	600,00 €
<b>TOTALE</b>	<b>102.043,50 €</b>

È anche proseguita l'attivazione di tirocini a livello internazionale per dare l'opportunità ai nostri alunni di frequentare un tirocinio in Europa. Sono 86 gli studenti che nel 2019 hanno vissuto questo tipo di esperienza. Dare una dimensione internazionale allo Zanardelli è fondamentale per il suo sviluppo futuro. In questo senso si sono sviluppate partnership con 17 enti di formazione in 7 nazione europee (Malta, Francia, Portogallo, Spagna, Repubblica Ceca, Inghilterra, Germania)

Grazie alle sue attività, a dicembre 2019, CFP Zanardelli è stato inserito nelle 100 scuole più innovative al mondo dal GFEL (Global Forum for Education and Learning). Un importante riconoscimento soprattutto per la modalità didattica dell'impresa formativa non simulata e per la capacità di integrare la formazione per l'obbligo formativo, per gli adulti e per le aziende.

Sono state inoltre sviluppate 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 miglioramento 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. Abbiamo creato un sito ad hoc per la formazione per aziende (aziende.cfpzanardelli.it) e presto attiveremo la sezione dedicata esplicitamente alla formazione per adulti. Sono, inoltre, previsti adeguamenti di alcune strutture di alcune sedi per rendere l'ambiente più adeguato all'apprendimento. Sono state rifatti gli ingressi delle sedi di Ponte di Legno, Edolo e Clusane nel 2018, Desenzano (ingresso e aula insegnanti) e Brescia nel 2019.

È stato sostenuto lo sviluppo dell'attività dei servizi al lavoro per cercare di creare un maggior fatturato in questo settore, attraverso la creazione di un sistema di pubblicazione annunci di lavoro sul nostro sito. Forniremo così un'ulteriori opportunità anche ai nostri studenti. 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 mantenute per il 2018 e per il 2019. Il risultato è stato molto positivo, benché sia siano aggiunti costi di personale per più di 360.000 €. Nel 2019 è cambiato il bando DUL, consentendo meno attività, ma è stato riattivato il bando Garanzia Giovani, non attivo nel 2018. Ciò ha ovviamente diminuito tutte le nostre operazioni in merito, come evidenziato precedentemente. Ancora una volta la

dipendenza da fattori esterni fuori dalla nostra sfera di controllo rischia di compromettere il nostro percorso verso l'equilibrio economico.

Consistente è l'attività per lo sviluppo di formazione per le aziende. Ad oggi è stato creato un catalogo di formazione 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.

In generale sono stati perseguiti i seguenti obiettivi:

- 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.
- Qualificazione dell'offerta formativa sui percorsi DDIF, attraverso la revisione dei percorsi attuali e l'introduzione di nuove iniziative, a sostituzione di quelle che hanno subito un calo delle iscrizioni. Nella U.O di Chiari è stato introdotto il corso di operatore dell'abbigliamento, in quella di Villanuova operatore di impianti Elettromeccanici, a Ponte di Legno il tecnico del Turismo e a Edolo l'operatore grafico multimediale.
- Attenzione al problema della dispersione scolastica, accogliendo gli studenti dispersi da altri istituti.
- Attenzione alla disabilità sviluppando sistemi per poter gestire DSA e BES. Le nostre classi hanno spesso grosse problematiche legate alla forte presenza di allievi che necessitano di particolari metodologie didattiche
- Aggiornamento delle competenze dei docenti e del personale amministrativo attraverso un piano formativo per la didattica digitale e un piano di aggiornamento continuo.

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.

#### **IV. Dati Economici**

I ricavi sono ancora fortemente dipendenti dal settore DDIF e dalla variabilità dei bandi, sebbene l'azienda stia sviluppando attività proprie per creare ulteriori linee di ricavo.

La tabella DDIF seguente illustra l'andamento del maggior fonte di ricavi del CFP Zanardelli.

Non vi è nessuna indicazione in merito al bando a sostegno della dispersione scolastica, che nel 2017 valeva 532.000 €. È, invece, in ripresa, rispetto al 2017, il contributo dell'apprendistato specializzante che da 352.000 € del 2016 era passato a 61.000 € nel 2017, risalti a 425.000 € nel 2018 e tornati a 176.000 € nel 2019. Anche questa storica fonte di ricavo, esclusivamente legata all'emissioni di bandi subisce una variabilità non legata alla nostra capacità. Abbiamo di conseguenza attivato un servizio a mercato che nel 2018 ha prodotto 60.900 € e 119.000 € nel 2019. La capacità di stare a mercato dell'azienda sui settori extra DDIF, oltre ad essere sempre più necessaria, cresce ogni anno. Segno che gli investimenti in personale e in attività di marketing danno valori che stanno diventando importanti.

	Budget operatore 19/20	Budget operatore 18/19	Budget operatore 17/18	Budget operatore 16/17
<b>I anni</b>	€ 2.716.800,00	€ 2.716.800,00	€ 2.717.100,00	€ 2.717.300,00
<b>II anni</b>	€ 2.707.900,00	€ 2.694.700,00	€ 2.672.300,00	€ 2.660.800,00
<b>III anni</b>	€ 2.538.685,00	€ 2.392.005,00	€ 2.470.285,00	€ 2.532.320,00
<b>IV anni</b>	€ 1.667.400,00	€ 1.710.400,00	€ 1.718.600,00	€ 1.881.703,00
<b>PPD</b>	€ 322.500,00	€ 345.000,00	€ 397.500,00	€ 375.000,00
<b>Totale Doti</b>	€ 9.953.285,00	€ 9.858.905,00	€ 9.975.785,00	€ 10.167.123,00
<b>Alternanza (sistema duale)</b>	€ 461.187,00	€ 461.187,00	€ 595.178,00	€ 639.414,00
<b>totale</b>	<b>€ 10.414.472</b>	<b>€ 10.320.092</b>	<b>€ 10.570.963</b>	<b>€ 10.806.537</b>

Tabella DDIF

I ricavi DDIF sono legati al budget operatore che segna una lenta ma inesorabile erosione. Il sistema dotale per sua natura, come già sottolineato non è espandibile e si vede ridotto ogni volta che vi sono ritiri e bocciature. Una miglior gestione e attenzione tra la prima e la seconda annualità hanno consentito recuperi di qualche entità. La tabella seguente illustra, per il 2019, gli studenti dotati a fronte del totale.

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

I bandi, che storicamente costituiscono il nocciolo duro dei ricavi dell'azienda, tendono a ridursi o a scomparire o comunque ad avere una variabilità tale da rendere instabili e non prevedibili tali linee di attività.

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 nel 2016, consentendo così di incidere così sul bilancio del 2017. Per il 2018 Provincia ha stanziato ulteriori 750.000 €. I trasferimenti, quindi, ammontano agli importi riportati in tabella.

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
8.081.637 €	3.367.349 €	1.326.530€	693.879 €	750.000 €	0 €	0 €	0 €

Il contributo del 2019 non è ancora stato definito, benché siano stati avviati colloqui sin dal mese di ottobre con la Provincia. Risulta evidente che CFP Zanardelli ha bisogno di un sostegno forte per continuare a

sviluppare il proprio cambiamento. L'azienda potrà scegliere anche di non distribuire produttività, visto l'accordo di contrattazione di secondo livello del 2017 che consente di erogarla solo se l'azienda è in utile. CFP Zanardelli nel 2020, inoltre, a causa dell'emergenza coronavirus vedrà i ricavi a mercato sostanzialmente più che dimezzati (nel 2019 i ricavi a mercato valgono 2.189.000 € contro i 2.020.000 € del 2018). Tale problematica è legata al fatto che i corsi in avvio a settembre non troveranno probabilmente attività, così come tutti quelli che erano previsti nel primo semestre 2020. La peculiarità dei corsi del CFP è legata all'uso dei laboratori che non possono essere sostituiti dalla FAD. Non si attiveranno quindi i percorsi dei maestri di sci e i relativi aggiornamenti (408.000 € nel 2019 e 471.000 € nel 2018). Il dato minore del 2019 è dovuto ad uno slittamento degli aggiornamenti previsti a dicembre 2019 nel 2020. A questo si lega anche il minore introito della sede di Ponte di Legno per l'ospitalità che non ospiterà alunni per tutto il 2020 e che quindi perderà i ricavi caratteristici della sede (381.000 € nel 2018 e 314.000 € nel 2019). Possiamo ipotizzare che anche i corsi per adulti e i corsi per aziende subiranno una riduzione di più della metà dei loro valori, così come i servizi per gli apprendisti (in totale 790.000 € nel 2018 e 1.075.000 € nel 2019). Il forte incremento nel 2019 è legato allo sviluppo dell'attività a pagamento. Possiamo anche immaginare che le doti DUL e Garanzia Giovane (€ 724.000 nel 2018 e € 426.000 nel 2019) potrebbero dimezzarsi rispetto all'anno precedente, visto che il tessuto economico non sarà così ricettivo verso nuovi inserimenti, così come l'apprendistato art. 43 (€ 328.000 nel 2018 e € 672.000 nel 2019) potrebbe anch'esso dimezzarsi. Sommando quindi mancati ricavi legati all'emergenza sanitaria potremmo avere un mancato introito per circa 1.700.000 €, compromettendo seriamente la posizione economica per il 2020. Abbiamo attivato sistemi FAD e sistemi di formazione live a distanza per chiudere l'anno formativo ma anche per erogare corsi per aziende e adulti. Tali attività non riusciranno mai a generare il gettito di ricavi secondo il trend visto tra il 2018 e il 2019 per due ragioni: la nostra tipologia di corsi è essenzialmente legata all'attività laboratoriale e il mercato della formazione sarà in pesante crisi, come conseguenza della crisi economica del sistema produttivo, senza contare l'aggravio di costi per gestire le misure di sicurezza che saranno richieste. Dal punto di vista dei ricavi sulle doti sono in corso interlocuzioni con Regione per capire come conservarne l'intero valore. CFP Zanardelli ha messo in atto tutto ciò che è stato richiesto nella formazione a distanza nel DDIF per la riconoscibilità dell'anno agli studenti e del valore economico all'ente. Abbiamo costruito un sistema di formazione a distanza live tramite piattaforma che adempie alle richieste dei decreti. Il 2019 vede un risultato in netto miglioramento (perdita prevista per € 1.100.000 circa senza contributo della Provincia, contro i 1.800.000 € del 2018, che includono il contributo, senza contare l'operazione straordinaria). Il 2020, per le ragioni illustrate, è quindi previsto con una perdita con un valore più che raddoppiato rispetto al 2019. CFP Zanardelli sta mettendo in atto tutte le azioni possibili per contenere i costi (in questi mesi di smart working non vengono riconosciuti i buoni pasto, verranno limitati i prestatori a partita IVA poiché non verranno erogati i corsi, verranno limitati gli acquisti ai servizi e beni indispensabili). La tabella seguente illustra il probabile calo di ricavi tra il 2019 e 2020, nelle sue linee di ricavo principali.

Dal punto di vista sistemico in provincia di Brescia, vi sono 19 centri di formazione. 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. Dobbiamo inoltre contare un aggravio di costi del personale per circa 410.000 € a regime nel 2019 (342.000 € nel 2018). 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, mentre la contrattazione

interna alla nostra Azienda ha fissato tale monte massimo in 700 ore annue. 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 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.

Con tale meccanismo, nell'anno scolastico 2019/2020, il fabbisogno di ore di docenza per erogare i 150 percorsi formativi ammonta a 110.000, a fronte di una durata totale dei percorsi (incluso lo stage) di 148.500 ore. Alle 110.000 ore vanno aggiunte 2.400 ore dedicate alle attività di sostegno e 22.000 ore di sollevamento dei docenti per le attività di coordinamento, referente del sistema qualità, referente per la sicurezza, attività di tutoraggio, referente dei rapporti con le aziende e codocenza. Tali sollevamenti sono necessari al raggiungimento dell'efficacia della didattica e portano quindi la necessità complessiva dell'Azienda a 135.400 per anno scolastico 2019/2020, in linea con il 2018.

Con gli attuali dipendenti a tempo indeterminato, la copertura è di 97.720 ore. Mancano quindi 37.680 ore per poter erogare tutte le ore dei corsi. 5.200 ore vengono assegnate all'insegnamento della religione cattolica. Le ore vengono invece coperte attraverso professionisti esterni e con contratti a tempo determinato. Il costo totale delle ore eccedenti è mediamente di € 600.000 € per i contratti a tempo determinato e di € 900.000 € per i contratti a partita IVA.

Si impone una ulteriore razionalizzazione del settore DDIF. L'anno formativo 2018/2019 è l'anno in cui stanno terminando alcuni percorsi con la terza e il quarto anno, e si stanno aprendo percorsi nuovi. Rimane l'ipotesi di ridurre i costi di 1.000.000 € nei prossimi tre anni per la gestione del DDIF, attraverso una razionalizzazione dei piani cattedra, compatibilmente con le competenze dei docenti, attraverso una ancora più attenta gestione degli acquisti e attraverso un eventuale razionalizzazione dei corsi erogati.

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% del personale assunto direttamente dall'azienda. Il progressivo pensionamento dovrebbe ridurre progressivamente 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 e 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 (da 250.000 € del 2014 a più di 1.200.000 € nel 2017, per scendere ai circa 400.000 € del 2019) ben superiore ai costi legati al personale aggiunto. Le figure sono state formate per operare in modo poliedrico sulla formazione aziende, formazione adulti e servizi al lavoro, al fine di garantire una maggior flessibilità nel caso in cui i bandi dovessero assottigliarsi, come nel 2019 (Bando DUL). In effetti i ricavi per servizi sono passati da 1.697.000 € del 2018 a 1.880.000 nel 2019. Il dato è ancora più significativo perché l'attività di corsi non è stata sostenuta dal bando DUL che consentiva di attivare corsi misti (paganti e finanziati), facilitando così l'avvio dei corsi. Quindi non soltanto abbiamo avuto una crescita, ma l'abbiamo avuta in una situazione in cui i partecipanti paganti erano sufficienti ad attivare i percorsi. Nei ricavi, inoltre, sono inclusi per il 2018 € 646.000 relativi ai rimborsi che abbiamo dato alle doti PIL. Esiste una voce di costo di pari entità, poiché di tratta di incassi da Regione che giriamo direttamente ai disoccupati. Tale attività non era prevista per il 2019 e quindi non vi è la voce né di ricavo né di costo. Depurata di questa voce e di quella della operazione straordinaria la crescita dei ricavi 2019 è ancora più evidente (€ 14.818.000 nel 2018 e € 15.930.000 nel 2019)

- 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 implicata che il personale può giungere a saturazione, limitando di fatto anche qui le possibilità di crescita senza aggiungere 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 per un valore complessivo di €358.000 nel 2018 a fronte di 61.380 €. I progetti, attività nel 2018 si sono conclusi nel 2019. Nel 2020 l'azienda parteciperà ad ulteriori bandi, senza però avere la certezza di vincerli.

Si riportano, quindi, i seguenti principali dati economici di previsione 2019, comparati con i dati a consuntivo del 2018 e la proiezione al 31.12.2020, con le ipotesi fatte in precedenza sui mancati ricavi legati all'emergenza sanitaria. Pur avendo una gestione operativa in perdita per circa 1.100.000 €, i dati sulla proiezione 2019 sono di un bilancio ipotizzabile in perdita di circa 450.000 € grazie al taglio dell'intera produttività (circa 730.000 €), se non dovesse intervenire il contributo di Provincia.

Il 2019, e gli anni a seguire, diventano particolarmente critici a causa della alta variabilità del contributo da parte di Provincia, ma soprattutto dalla scomparsa o radicale calo di importi dei bandi che sostenevano l'apprendistato, la dispersione scolastica, e l'attività di alternanza scuola lavoro. Senza contare l'effetto imponente dell'emergenza sanitaria. In questo senso, anche il 2020 presenta le stesse grosse criticità con una perdita stimata oltre il circa oltre 2.500.000 €. Con queste previsioni, solo con un sostanziale intervento di Provincia, l'azienda preserverebbe il suo fondo di dotazione.

Si sottolinea quindi una forte necessità di sostegno al fine di poter continuare a sviluppare attività a mercato, di almeno 1.000.000 € all'anno in situazione di normalità, con l'aggravio dell'impatto dell'emergenza sanitaria. L'accordo sull'aumento contrattuale relativo al CCNL Enti Locale, inoltre, ha aggravato la situazione poiché tale aumento ha generato costi per il personale maggiore di circa 410.000 € all'anno.

La tabella riporta i dati dal 2018 al 2020

	Consuntivo 2018	Proiezione 2019	Previsione 2020
Valore della produzione	17.478.749 €	15.930.000 €	13.734.000 €
Costo della produzione	17.493.500 €	17.184.00 €	16.590.000 €
Utile di esercizio/perdita	14.752 €	-1.254.000 €*	-2.855.00 €**

\*la perdita può essere ridotta attraverso il taglio della parte variabile della produttività, come previsto dall'accordo sindacale (787.000 €) e il contributo di Provincia. Tale dato non include Ires e Irap  
La previsione tiene conto che il meccanismo di finanziamento, basato sul concetto di budget operatore, non venga alterato.

\*\* La perdita può essere ridotta solo con l'eventuale taglio della produttività stimata in 787.000 € e con un importante contributo da parte di Provincia.

Il Cda ha deliberato di distribuire metà della produttività nel 2019 e di non distribuire quella del 2020.

Le doti per i percorsi triennali di qualifica, per i percorsi del IV anno e per i percorsi PPAD rimangono la maggior fonte di produzione di valore per l'azienda. La tabella seguente illustra la composizione dei ricavi.

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

Le principali fonti di ricavo sono invece riportate nella seguente tabella

	2017	2018	2019	2020
<b>Contributi volontari</b>	310.000 €	322.000 €	305.000 €	275.000 €
<b>Trasferimenti</b>	693.000 €	750.000 €	0*	0**
<b>Doti DDIF /duale/estero</b>	10.099.735 €	10.253.000 €	11.084.000 €	10.700.000 €

<b>Dispersione scolastica</b>	532.000 €	40.000 €	0 €	0 €
<b>Aziende autofinanziato</b>	162.000 €	265.000 €	334.000 €	200.000 €
<b>Aziende bandi</b>	162.882 €	136.513 €	358.182 €	200.000 €
<b>Servizi al Lavoro e GG</b>	1.283.695 €	724.000 €	426.000 €	250.000 €
<b>Apprendistato art.44</b>	211.000 €	425.000 €	176.000 €	100.000 €
<b>Apprendistato art. 43</b>	128.613 €	328.000 €	672.000 €	400.000 €
<b>Apprendistato autofinanziato</b>	0 €	60.882 €	119.532 €	60.000 €
<b>Adulti autofinanziati</b>	503.000 €	463.000 €	621.000 €	400.000 €
<b>Maestri di sci</b>	471.000 €	550.000 €	408.000 €	60.000 €
<b>convitto e ospitalità</b>	330.000 €	381.000 €	314.000 €	30.000 €

\*In attesa di definizione

\*\*In attesa di definizione

La distribuzione percentuale dei ricavi illustra chiaramente come siano variabili radicalmente le fonti di produzione del valore. Il dato in previsione del 2019 contempla le seguenti ipotesi conservative:

- i ricavi per servizi extra DDIF sono in crescita ancora rispetto al 2018. Il tasso di crescita è da implementare per poter sostituire la perdita su altri settori.
- Il budget operatore è in crescita rispetto al dato 2018. In effetti, come richiamato nelle tabelle precedenti la stima del budget operatore è previsto in calo nel 2018 in ripresa per il 2019.
- I servizi al lavoro sono pesante in calo rispetto all'anno precedente. Il cambiamento delle modalità limita di molto l'utilizzo
- L'apprendistato art. 43 stava iniziando a funzionare bene, ma l'impatto dell'emergenza sanitaria sarà grosso.
- L'apprendistato art. 44 è in netto calo, a causa della capienza dei bandi. In realtà, una parte è stata recuperata con il servizio a pagamento.

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 a 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 con iniziative a per ridurre i costi e sviluppare comunque attività di vendita:

- Sono stati presentati progetti 6 progetti europei per nel mese di marzo, per un valore di competenza del CFP Zanardelli per 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 ad una 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.

La forte dipendenza dal sistema doti deve quindi spingere l'azienda a sviluppare ulteriormente i ricavi per servizi e ricavi extra DDIF, così come iniziato nel 2016.

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 fondazione 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 ha un fondo di 532.000 € e consente di finanziare gli inserimenti di alunni non dotabili da 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 macro azioni 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 indentificano 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 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.

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 ha visto risultati ancora più evidenti nel 2019. L'azienda investirà in marketing per promuovere anche questo tipo di attività. 25.000 € sono stati i ricavi legati all'incoming nel 2019. Questi i progetti presentati tra il 2019 e il 2020:

Project number/Programme	Project submission date	Project title	Coorindator	Partners	Mobility	
Incoming teachers 2020	March/April	Croatian regional grants	....	Poljoprivredno-šumarska škola Vinkovci -Ul. Hansa Dietricha Genschera 16, 32100, Vinkovci, Croazia	dual partnership	34/36 teacher in specific Agriculture project
Incoming students -		Erasmus PRO		Faculte des metiers - Bruz Cedex	dual partnership	6/7 months traineeship
Erasmus plus		BE.AU.T.Y - BE Authentic and Trained	CFP G. Zanardelli	France - Celine Portugal- Eugine Finland- Ara Finland - Winnova (Girogia's contact) Slovakia - Norbert	-A1 Mobilità degli studenti (di breve termine in gruppi)  -A2 Mobilità degli studenti (mobilità di lunga durata)  -A3 APV (mobilità di	

					visita di programmazione preliminare ai fini di preparazione e ottimizzazione delle attività)
Erasmus Plus - Turkey Ka202/201		Safety first	Turkey	Romania, Italy, Turkey	
Erasmus Plus KA 202		Your company can	CFP G. Zanardelli	ZIB -Kohn, Germany Apreca, Toulouse France Berufsschule Freistadt Austria Karalius Mindugas Cesteras Lituania Mihivai - Riberac, France	
Incoming teachers + students in June 2020			Lycée du Premier Film in Lyon, France		
KA202 Strategic partnership, Cooperation for innovation and exchange of good practices		Art and Creativity Training – supporting innovation in 2nd chance education addressing vulnerable youth”	Second Chance School Matosinhos – Portugal	PT, SP, FR and IT , NATFIZ (Sofia Academy of Theatre and Film Arts) and ESMAE – Porto and offered also in other partner countries Universities;	4 international trainings, conferences and local workshops

KA202 Strategic partnership, Cooperation for innovation and exchange of good practices			Value hub- Sweden		
KA229		Future Go Kart projects -in process of applying	Belgium- Provinciale Scholen voor Tuinbouw en Techniek, campus Boom	Italy -Centro Formativo Provinciale G. Zanardelli: Poland- Zespol Szkol Ponadgimnazjalnych w Ornontowicach: Greece -1 epal peiraia	IN ITALY T-technology - 04-2021 Video making, multimedia for teaching and sharing tools - 10-2021
KA202 Strategic partnership, Cooperation for innovation and exchange of good practices		Treasure box	Austria - Fachberufsschule für Tourismus Warmbad Villach	Italy- Cfp G. Zanardelli, Lithuania -Profesinio mokymo centras Zirmunai , Hungary- Nemzeti Gundel Alapítvány, Estonia -Haapsalu Kutsehariduskeskus, Finland- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Riveria	Italy - The treatment of the topic traditional and commercial food in comparison with food design and service - 04-2022

Questi quelli attivi nel 2019

Project number/Programme	Project submission date	Project title	Coorindator	Partners	Mobility	Dates	Budget
Erasmus Plus - Belgium grants	15/09/19	Erasmus Plus - Belgium grants	Belgium- Guido Van Landeghem ++32 494 04 04 06	Belgium, Bil Koleji in Küçükçekmece, Istanbul, Turkey; Anna- ZSP in Ornontowice near Katowice in Poland	2 days APV/feasibility visit in Poland	1-4 Dicembre 2020	
Etwinning	03/09/19		XTEC - Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya				
2019-1-ES01-KA202-064075	01/09/19	Inclusion and employability through electric vehicles technology	APAGA, Santa Cruz, Ribadeo Lugo, Spain			01/09/2019-31/08/2021	192.820,00
Polish national grants	11/10/19	Transational mobility of pupils	Poland - Zespół Szkół Ogólnokształcących w Augustowie	CfP G. Zanardelli (Italia)	2 rounds of 20 Students and 3 teachers	1)29.03 - 3.04.2020 2) 19-24.04.2020	Estimated budget 25 005.44 EUR
Erasmus Plus KA102	31/10/19	Incoming students	<a href="mailto:Celine.Dache-Fouillade@cdafofou@gmail.com">Céline Daché-Fouillade-cdafofou@gmail.com</a>	Lycée Professionnel Arnaut Daniel, Ribérac, Francia	Incoming 16Studenti meccanici macchine industriali+2 docenti	8-21 Marzo 2020	9.624,12 €

2019-3-SW01-KA101- Incoming teachers	01/10/19	Erasmus Plus KA101	Martin Koch Gymnasiet Vocational and Preparatory school, Hedemora, Svezia	CfP G. Zanardelli (Italia)	4 insegnanti job shadowing - April 2020	Aprile 2020	Estimated budget - 2.560,00 EUR
-----------------------------------------	----------	-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------------	-------------	---------------------------------------

Il CFP Zanardelli ha, inoltre, vinto di nuovo 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 almeno 1.700.000 € di ricavi. Una stima realista consente di arrivare a circa 1.900.000 € nel triennio. Nel 2017 i ricavi per tale attività si assestano attorno ai 500.000 €, in crescita di 80.000 € rispetto al 2016. La sede di Ponte di Legno, anche grazie a questo tipo di bando, può inoltre promuovere il progetto di ospitalità che nel 2017 ha ricavi per 177.000 €. Tale attività è proseguita anche nel 2018 con valori del tutto simili. L'attività è fondamentale per il CFP Zanardelli poiché genera anche circa 360.000 € di attività legata all'ospitalità nella sede di Ponte di Legno. Oltre a consentire ai propri studenti di svolgere un'esperienza formativa di primo livello. A causa di uno slittamento degli aggiornamenti, proposto dal collegio dei maestri di sci, il volume prodotto nel 2019 è di 406.000 €, circa 70.000 € in meno rispetto all'anno precedente.

#### Bando Lombardia Plus

CFP Zanardelli ha vinto un bando sulla misura Lombardia PLUS per organizzare percorsi di specializzazione in ambito meccanico per disoccupati. Il bando ha avuto inizio nel 2019 con un valore di 50.000 €.

Per il 2019 la proiezione di chiusura è di una perdita della gestione operativa di circa 1.100.000 €, come previsto dal piano triennale 2018-2020. La riduzione della perdita sarà attivata attraverso il taglio della produttività e un eventuale contributo di Provincia. Il 2020 è previsto con perdita, come evidenziato dal bilancio previsionale, anche a causa dell'impatto emergenza sanitaria.

I contributi di Provincia nel 2018 sono stati di 750.000 € a sostegno delle attività uniti ai 206.000 € per la copertura del personale mandato ai centri per l'impiego. Nel 2019 il contributo è di 686.000 € ad esclusiva copertura del costo del personale dei centri per l'impiego.

Questa l'entità di contributi, esclusivi quelli a copertura del costo personale assunto da CFP Zanardelli e assegnato ai CPI.

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

\*In via di definizione

Senza un adeguato contributo per il 2020 e per il 2021, le perdite potranno intaccare il fondo di dotazione dell'ente. Le sopravvenienze attive, costituite dal fondo accantonato per le manutenzioni straordinarie, sono state utilizzate nel 2018. È assolutamente necessario un sostegno da parte di Provincia per i prossimi tre anni, al fine di consentire all'azienda di razionalizzare ancora i costi e di sviluppare ulteriormente i ricavi autofinanziati. E di reggere l'impatto dei mancati ricavi legati all'emergenza sociosanitaria. L'azienda ha rivisto la contrattazione di secondo livello, legando la distribuzione di una parte del fondo di produttività al risultato della gestione operativa. L'intenzione dell'azienda è di adottare il sistema a partire dalla produttività relativa al 2019, valutando una distribuzione del 50% del fondo.

L'attività sociale che l'azienda svolge, formando più di 2.600 ragazzi, con una forte azione per contrastare la dispersione scolastica, con un'azione importante nel campo della disabilità, dando lavoro a più di 600 persone tra dipendenti e collaboratori impone una forte attenzione alla situazione. La struttura dei costi ad

oggi poco flessibile, ereditata negli anni, e la cultura ancora molto legata ad una scarsa interazione con il mondo esterno, sono i limiti più difficili da affrontare. Se la stabilità e la qualità del personale costituiscono 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. Allo stesso modo, potrebbe essere necessario, da parte di Provincia di Brescia di verificare la possibilità di aumentare il valore della dote ferma da 10 anni. In questi 10 anni è aumentata l'IVA (che per l'azienda è un costo), sono chiaramente aumentate le retribuzioni mentre il valore della dote è rimasto identico. 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 delle istituzioni, a partire dalla Regione, 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.

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.

Ad oggi il costo orario medio per l'erogazione dei percorsi DDIF e di IV anno si attesta tra i 64 € e i 137 € l'ora a seconda delle sedi. Il controllo di tale parametro, e di conseguenza dei costi, consente di raggiungere parametri di efficienza.

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.

	2017	2018	2019	2020
Costi materiale	234.000 €	283.000 €	259.000 €	200.000 €
Costi per servizi	5.220.000 €	5.579.000 €	4.810.000 €	4.000.000 €
Costi personale	10.085.000 €	10.575.000 €	10.990.000 €	11.270.000 €

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 per l'intero costo. Inoltre, sono stati assunti 15 amministrativi da dedicare ai servizi al lavoro, 17 docenti a TD 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 e la convenzione per gestire gli insegnanti di IRC è stata definitivamente chiusa, e sostituita con tempi determinati. Pesa inoltre per 410.000 € nel 2019 l'aumento contrattuale. Depurato il dato dall'aumento e dalle assunzioni per i centri

per l'impiego (440.000 €) e dal fatto che non esiste più la convenzione con la curia per le ore di IRC (132.000 €), il costo del personale è di fatto minore rispetto al 2017. Nel 2020 l'aumento è legato ancora ad ulteriore personale legato alla convezione per i centri per l'impiego. Così come, nei ricavi, i circa 700.000 € di contributi di Provincia servono a coprire tali costi. È indubbio che caleranno alcuni costi variabili, come i docenti a partita iva sull'extra DDIF (poiché si erogheranno meno corsi, come ad esempio per i maestri di sci) ma d'altra parte l'azienda dovrà tutti costi per la sanificazione, per la predisposizione di tutte le misure di sicurezza, per la turnazione che i protocolli prevedono. Ad oggi non è possibile stimare i costi aggiuntivi per docenza (le lezioni rischiano di protrarsi fino all'estate inoltrata) e per l'eventuale necessità di dividere in due le classi. In tal caso, il rischio di avere maggior costi è inevitabile. È inoltre indubbio che l'azienda dovrà accelerare il suo piano di informatizzazione, per consentire la naturale evoluzione attivata in questo periodo.

I costi dei servizi sono scesi rispetto all'anno. Alcune componenti sono legate a fattori coperti da ricavi. È indubbio che andrà attuata una politica di razionalizzazione, anche costruendo scivoli per agevolare percorsi verso il pensionamento.

## V. Scelte strategiche

L'obiettivo strategico della nostra azienda è quella di diventare un polo di eccellenza nell'ambito l'erogazione dei servizi di istruzione e formazione professionale in diritto-dovere per gli anni a venire. 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 del marchio.

La strategia deve continuare e 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.

L'Azienda, per percorrere ancora meglio il passaggio verso il sistema duale, dovrà continuare ad attivare al proprio interno esperienze di scuola -impresa, valorizzando le peculiarità di ogni sede.

Lo sviluppo di corsi per l'alta formazione professionale sarà un punto chiave per potere sviluppare un'ulteriore area di servizi.

Dal punto di vista strategico, inoltre, andrà valutata attentamente l'opportunità di poter portare all'interno dell'azienda le attività dei centri per l'impiego. È un modello che è stato utilizzato dalle AFOL Milanesi con un impatto positivo. I vantaggi potrebbero essere legati all'attività: con questa operazione il CFP potrebbe svolgere, anche a pagamento, l'attività di matching tra domanda e offerta per le aziende. Tenendo conto che è un'attività che già facciamo per i nostri alunni, tutto ciò creerebbe grandi opportunità per le persone. IL CFP Zanardelli opera con una rete di più di 3000 aziende in provincia, e ogni anno dispone di un elenco di circa 800 ragazzi tra la terza e la quarta in cerca di lavoro, senza contare tutti i disoccupati che vengono ad usufruire dei servizi al lavoro. Quest'attività chiuderebbe la catena iniziata con l'orientamento e completerebbe la mission dell'azienda.

Inoltre, i contributi per l'esecuzione del servizio, e per il potenziamento dello stesso, darebbero respiro finanziario all'azienda consentendo di dare un nuovo impulso al suo sviluppo. Si richiede quindi l'avvio di un tavolo di confronto e di analisi per valutarne la fattibilità ed i benefici.

Dal punto di vista del posizionamento dei nostri prodotti, usando la matrice BCG, siamo ancora alla ricerca dei prodotti "star".

# BCG Matrix



Oggi la necessità di trovare un servizio è sempre più stringente. Le attività svolte dai centri per l'impiego potrebbero esserlo. Come lo sviluppo dell'alta formazione professionale.

Sarà necessario nei prossimi tre anni riuscire a fare scendere i costi del DDIF di circa 1.000.000 € di euro, e di fare crescere l'extra DDIF di circa 1,5 volte.

Gli assi su cui l'azienda dovrà muoversi sono i seguenti:



L'azienda dovrà sviluppare una migliore organizzazione, anche attraverso processi di informatizzazione, migliorare la sua comunicazione, il suo livello di servizio e attuare processi di innovazione. Sarà indispensabile adottare un moderno sistema di controllo di gestione.

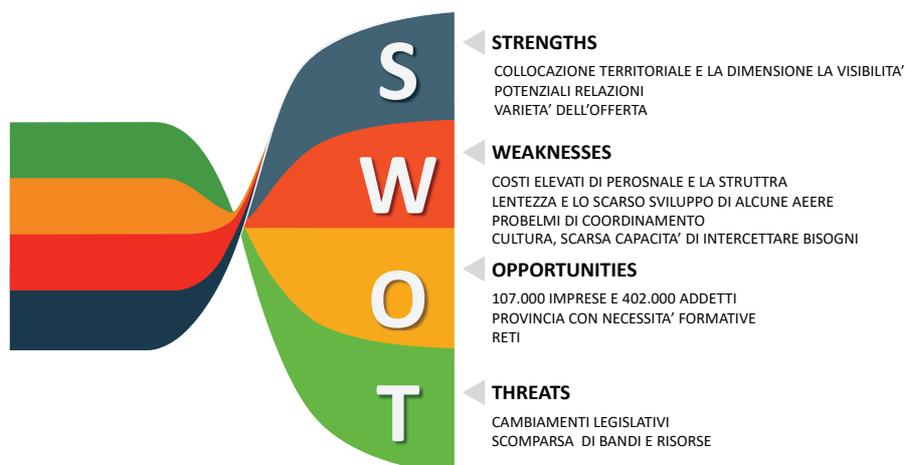
La mission è quella di diventare una piattaforma in grado di cambiare l'esistenza alle persone, attraverso le sue business unit.

## Business Unit

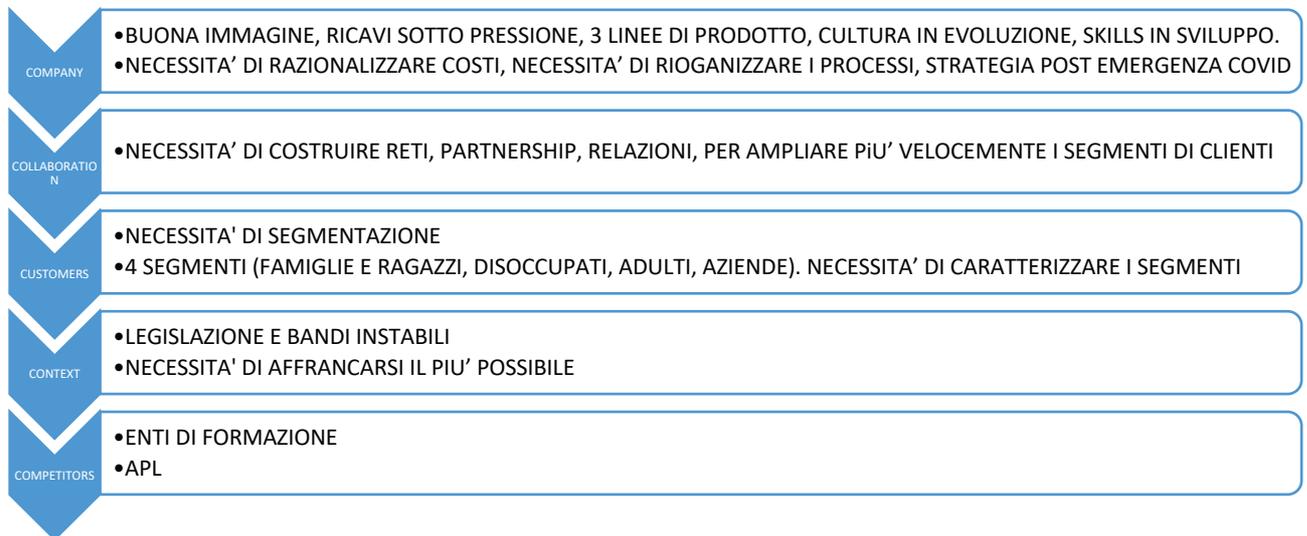


IL settore di attività presenta comunque gradi di criticità evidenziati in figura:

## SWOT Analysis Diagram



Il posizionamento dell'azienda è quindi riassunto nella seguente figura.



Dal punto di vista della razionalizzazione dei costi andrà analizzato sede per sede e corso per corso il sistema DDIF in modo da trovare un meccanismo di riduzione costi e più controllo. Il costo del personale è il costo principale, oggi molto sbilanciato, per quanto riguarda l'extra DDIF sulla gestione e poco sullo sviluppo. L'inserimento degli operatori dei servizi al lavoro ha un po' invertito questa tendenza. La razionalizzazione del sistema, attraverso l'accentramento di alcune funzioni, dovrà spingere sempre di più in questa direzione, lasciando alle sedi il compito di erogare il servizio nel modo più efficace ed efficiente.

Sarà, forse, inoltre necessario rivedere tutti i percorsi delle sedi per cambiare l'offerta formativa in funzione delle figure professionali che serviranno al mercato del lavoro. Non dobbiamo escludere la possibilità di variare radicalmente l'offerta formativa nell'ambito dei settori più toccati come il benessere e la ristorazione.

Le scelte strategiche dei prossimi mesi saranno quindi fondamentali per lo sviluppo dell'azienda, insieme al sostegno che Provincia saprà dare.

Brescia, 27 aprile 2020