

CENTRO FORMATIVO PROVINCIALE 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 31/12/2020

All'Amministrazione della Provincia di Brescia

l'esercizio chiuso al 31/12/2020 riporta un risultato pari a € 623.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività**Fatti di rilievo verificatisi nel corso dell'esercizio**

L'esercizio chiuso al 31/12/2020 riporta un risultato positivo pari ad € 623. 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, pari a € 1.241.891 proviene invece da corsi autofinanziati sul libero mercato e dal progetto di ospitalità. È stato possibile, per il 2020, raggiungere un risultato positivo solo attraverso il contributo di Provincia di Brescia e il taglio della produttività del 40%. 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 ai corsi autofinanziati) legati al blocco delle attività a causa della pandemia.

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, dall'altro. La trasformazione dell'azienda necessita di un sostegno economico al fine di potersi definitivamente affermare in mercati piuttosto maturi come quello della formazione per aziende, in mercati ove stanno venendo a mancare finanziamenti decisivi (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).

Per questo si rende necessario un investimento, da parte della Provincia, di 500.000 € all'anno per i prossimi tre anni, al fine di poter sviluppare l'Academy Informatica, l'Academy del Wellness e quella della Meccanica, che costituiscono tre settori chiave per lo sviluppo del CFP Zanardelli.

Si ricorda 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 a un contributo erogato dalla Provincia ad abbattimento del costo del personale (euro 1,3 ml circa rispetto al contributo di 3,36 ml di euro 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 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'esercizio 2019, complice la netta contrazione del contributo di Provincia, si è chiuso con una perdita di esercizio di oltre 500.000 €, coperta da riserve interne.

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 forme di innovazione al fine di mantenere una base di allievi necessaria a coprire tutto il budget operatore a disposizione e per 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, come già ha fatto per gli anni 2019 e 2020, al fine di raggiungere l'equilibrio economico finanziario. Si segnala, inoltre, che molti competitor privati usufruiscono della legge 14 febbraio 1987, n. 40, recante norme per la copertura delle spese generali di amministrazione relative al coordinamento operativo a livello nazionale degli enti privati gestori di attività formative non coperte da contributo regionale. Il budget distribuito è di 13.000.000 €, a quali CFP Zanardelli non può accedere, poiché Ente di natura pubblica.

Si evidenzia che ormai è a regime l'attività di centralizzazione delle modalità di approvvigionamento di beni e servizi a cura dell'Ufficio Tecnico per la relativa convalida tecnica, ove necessario, delle scelte operate. La centralizzazione degli acquisti ha comportato lo sviluppo di conoscenza in quell'ambito e un nuovo assetto organizzativo, oltre che una sensibile riduzione di spesa.

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 2020, 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 ed al termine dell'iter procedurale descritto nell'avviso sono state scelte le professionalità più idonee alle necessità espresse dalle singole sedi e approvate dal CdA.

Nel mese di giugno 2020 sono scadute le nomine assegnate per l'anno formativo 2019/2020 per le 8 Posizioni Organizzative quali responsabili delle sedi di Brescia, Chiari, Verolanuova, Darfo, Edolo, Villanuova sul Clisi, Rivoltella di Desenzano e una Posizione Organizzativa quale Responsabile per la Sicurezza e l'ufficio tecnico. L'azienda ha rivisto 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.

Nel periodo di espletamento della procedura è stata utilizzata la formula della "prorogatio" al fine di garantire la normale attività dell'ente. L'assegnazione definitiva delle posizioni vacanti è stata effettuata in data 29.10.2020.

Dalla procedura è stata di fatto esclusa l'unità organizzativa di Clusane: ricordiamo che nell'anno formativo 2019/2020 era già variato il responsabile, a seguito di pensionamento del dipendente all'epoca incaricato, e che il responsabile nominato per l'anno formativo 2019/2020 è stato riconfermato per l'anno formativo 2020/2021.

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, formazione permanente e apprendistato, sistema qualità, segreteria di direzione. Dall'1.07.2020 sono stati riconfermati anche per l'anno 2020/2021 i dipendenti già assegnatari di queste posizioni. Sono stati infine definiti i Progetti Obiettivo per l'a.f. 2020/21, in particolare, per la funzione di tutoring dei corsi in DDIF.

Nell'anno 2020 i costi del personale hanno subito un sensibile decremento rispetto all'anno precedente.

L'emergenza sanitaria, a seguito della pandemia da Covid19, ha di fatto chiuso le scuole dall'ultima settimana di febbraio e l'Azienda è ricorsa alla cassa integrazione straordinaria per il periodo maggio-agosto, a rotazione per una parte del personale dipendente facente capo alle funzioni amministrative ed ausiliarie.

L'azienda, così come confermato e ratificato dal C.D.A., ha cercato di "penalizzere" nel minore modo possibile il personale dipendente continuando l'erogazione dei buoni pasto durante il periodo emergenziale di "smart working" e riconoscendo permessi retribuiti a quella parte del personale dipendente che, per tipologia di funzione lavorativa, tra la fine di febbraio ed agosto - per un numero pari ad 81 dipendenti - non ha potuto

usufruire dello “smart working” ed al tempo stesso non aveva più a disposizione ferie pregresse e/o straordinarie in banca ore da compensare.

Il costo relativo alla gestione del personale si è così determinato:

- non sono stati corrisposti emolumenti per adeguamento contrattuale in base al rinnovo CCNL Enti Locali a suo tempo scaduto diversi dall'indennità definita “elemento perequativo”, quest'ultima corrisposta in quote mensili già dal 2018;
- aumento del numero dei dipendenti a tempo indeterminato da 237 a 242 unità;
- riduzione del numero dei dipendenti a tempo determinato da 81 a 69 unità di cui nr. 27 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;
- si è fatto ricorso all'utilizzo di personale in somministrazione dal mese di ottobre 2020 per nr. 02 posizioni di docente dislocate presso le unità organizzative di Chiari e Darfo Boario Terme.

Nel corso dell'anno 2020 l'Azienda ha utilizzato prestazioni di docenza/consulenza/incarichi vari con prestatori in possesso di partita IVA ed in via secondaria 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/i prestatore/i secondo le tipologie di prestazione richieste).

Nel corso dell'anno 2020 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.	053
Prestatori occasionali e commissari d'esame e prestazioni occasionali esercenti attività sanitarie	nr.	004
Prestatori con P.IVA	nr.	248
Per un totale di	nr.	305

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 dall'1/01/2016.

Dall'1.01.2018 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 a versare all'Erario l'IVA addebitata dai fornitori sugli acquisti effettuati.

A partire dall'1.01.2020 l'Azienda ha cambiato l'impianto contabile relativamente alla registrazione degli acquisti. Nel corso dell'anno le registrazioni delle fatture di acquisto di beni e servizi sono state effettuate tenendo conto della diretta imputazione dei costi sostenuti rispetto ai corsi erogati dall'azienda divisi per macroaree, (DDIF, esclusi, esenti, autofinanziati...). Questo meccanismo ha permesso di determinare in sede di dichiarazione IVA una percentuale di detraibilità dell'IVA assolta sugli acquisti che per l'anno 2020 è pari al 7% e che ammonta ad € 23.917,00. Ricordiamo che il 93% residuo permane come IVA indetraibile con conseguente aggravio dei costi di acquisto.

Proseguono le opere di manutenzione ordinaria interamente a carico dell'Azienda, delle nove unità organizzative: Brescia, Chiari, Edolo, Clusane d'Isèo, 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 della 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, la quale si accolla i lavori e le manutenzioni straordinarie all'uopo necessari.

A livello finanziario si segnala un decremento degli interessi attivi maturati sul conto di Tesoreria rispetto agli anni precedenti 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 2020 si è manifestata la necessità di ricorrere all'utilizzo del fido concesso per fare fronte a momentanee carenze di liquidità, utilizzo effettuato per un periodo di tempo limitato.

A partire dall'1.03.2015 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 2020

A cura del Direttore Generale Ing. Marco Pardo

La presente relazione è relativa alle attività realizzate nell'anno 2020.

1) Introduzione

L'anno 2020 ha visto il CFP Zanardelli fronteggiare, come l'intero contesto economico-produttivo e sociale, la pandemia legata alla diffusione del COVID-19. Dalla fine del mese di febbraio, l'orizzonte umano, sociale e lavorativo è stato completamente stravolto. Un autentico "cigno nero", secondo la definizione di Nassim Taleb, ovvero un avvenimento raro ed imprevedibile in grado di modificare completamente processi, valori economici, necessità. Le attività economiche, dal mese di febbraio a quello di maggio, si sono arrestate. Il lockdown ha imposto una rigida permanenza a casa delle persone cambiando pattern di consumi, di fruizione di servizi e modalità lavorative. Per quanto ci riguarda, la didattica a distanza e lo smart working sono stati due elementi che hanno profondamente segnato l'attività. CFP Zanardelli ha dovuto trasferire tutte le sue procedure di lavoro in modalità online: l'adozione, già da qualche anno, della piattaforma teams e del sistema sharepoint ha consentito di migrare in una situazione di smart working in modo agevole. Diversa la situazione per tutti percorsi formativi. La scelta, anche legata alla necessità di ottemperare alle normative di rendicontazione del FSE, è stata quella di adottare la piattaforma G-suite di Google. Più di 4000 account sono stati creati in circa 15 giorni. Tutti i percorsi DDIF e tutti per percorsi per adulti e aziende, dove la normativa lo consentiva, sono stati trasferiti in modalità FAD. Una grande prova di adattamento e di resilienza che ha sottolineato la capacità di reazione a situazioni impreviste, la capacità di trasformarsi e di accelerare la propria transizione digitale, di innovare i propri processi e la propria offerta. La ricerca dell'equilibrio economico, anche per il 2020, rimane l'obiettivo primario attraverso la realizzazione del proprio oggetto sociale (formazione professionale in obbligo formativo per 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. Le azioni messe in atto per controllare i costi, così come quelle per contenere il calo delle attività, e il contributo erogato da Provincia di Brescia per sostenere l'offerta formativa, ha consentito di riassorbire le previsioni di perdita di ricavi. Le conseguenze dell'emergenza sanitaria avranno ripercussioni negative per il tutto il 2021 e molto probabilmente per il 2022 e 2023.

Anche gli anni formativi 2019/2020 e 2020/21 vige il 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. La discontinuità dell'anno formativo 2014/2015 ha creato un taglio netto ai ricavi dell'ente per circa 4.000.000 €. Il contributo a sostegno delle attività dell'Ente e dell'innovazione del sistema DDIF, da parte della Provincia di Brescia, è pari a **1.000.000 €**. Il lavoro di contenimento dei costi, anche grazie ai pensionamenti, pur mantenendo la stessa intensità di attività formativa sui corsi DDIF, il lavoro di espansione dei corsi per adulti, per aziende e di sviluppando dell'attività di placement e dell'attività internazionale, hanno consentito di tracciare un percorso di riconfigurazione dei ricavi. I prossimi anni saranno cruciali per il raggiungimento del pareggio e della sostenibilità nel medio e lungo periodo.

Da notare come, gli enti formativi di natura privata, competitor di CFP Zanardelli, attraverso la legge 14 febbraio 1987, n. 40, recante norme per la copertura delle spese generali di amministrazione relative al coordinamento operativo a livello nazionale degli enti privati gestori di attività formative non coperte da contributo regionale, percepiscono anche loro un contributo importante. L'ammontare totale dei contributi per il 2020 è stato fissato in 13.000.000 €.

La tabella seguente riporta l'entità dei contributi concessi dal 2014 ad oggi.

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
8.081.637 €	3.367.349 €	1.326.530€	693.879 €	750.000 €	300.000 €	1.000.000 €

Il contributo è legato, come specificato, all'innovazione del sistema DDIF e per il 2020 anche alle misure di sicurezza implementate per la gestione delle attività durante la pandemia.

Le nostre attività si sviluppano in cinque aree:

- **Erogazione di percorsi triennali di istruzione e formazione professionale, di percorsi di quarto anno di specializzazione e di percorsi personalizzati per allievi disabili.**
- **Erogazione di percorsi formativi per la formazione per adulti, inclusi normati e abilitanti.**
- **Erogazione di percorsi formativi per dipendenti di aziende ed imprenditori.**
- **Erogazione di servizi di placement e di servizi al lavoro.**
- **Organizzazione di attività di ospitalità di studenti stranieri e di invio all'estero di studenti**

Le linee di innovazione del solo DDIF sono sostanzialmente 4:

- **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. 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 è stato 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. Per l'anno formativo 21/21, ben 75 alunni hanno scelto il percorso informatico di Brescia, mentre la stessa proposta sulla sede di Chiari ha ottenuto 30 preferenze. 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. Per questo verrà implementata in questo settore un progetto di sviluppo di Academy. 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. In ogni caso, 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. Per questo, verrà proposto anche quest'anno il salone di incrocio domanda e offerta di lavoro "LAVORIAMO" in versione online.
- **Innovazione nella didattica.** Lo sviluppo della metodologia legata alla logica "azienda formativa non simulata" è certamente un aspetto determinante nel cambiamento che stiamo percorrendo. Benché il 2020 non abbia consentito di attivare attività che consentissero 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 state ricreate internamente situazioni di alternanza protetta per comunque utilizzare tale metodologia didattica. 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 2020 sono state essenzialmente legate all'acquisto di pc portatili per poter gestire la docenza da erogare in FAD. E' stata inoltre

implementata la piattaforma G-suite (meet, google classroom) per consentire a tutti i nostri studenti, a tutti i nostri corsisti di seguire le lezioni in FAD. Ogni studente è stato dotato di mail del dominio @fadzanardelli per poter monitorare e tracciare la frequenza sulla piattaforma, così come previsto dalle normative di Regione Lombardia per la riconoscibilità della spesa. Così come ogni docente è stato dotato di un account per poter erogare lezioni attraverso la piattaforma. Per agevolare lo smartworking, invece, le attività sono state delocalizzate attraverso la piattaforma Teams di Microsoft. Allo stesso modo, per consentire la didattica in presenza, sono state predisposte tutte le aule e forniti tutti i DPI per consentire di agire in presenza, così come previsto dai vari DPCM.

- **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. Anche nel 2020, sia durante il periodo del lockdown che per l'avvio dell'anno formativo, ove non sia stato possibile stare in presenza, i docenti ed i tutor sono stati molto attenti a supportare gli apprendimenti.

Gli investimenti per implementare tali innovazioni sono in effetti riassunti nelle tabelle seguenti. La prima raggruppa le spese per macrovoci, mentre la seconda tabella espone gli investimenti dedicate alle attrezzature implementate per ogni settore.

Macrotipologia spese	Importo
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura	€ 136.315,98
Attrezzature aule/laboratoriali - Licenze software	€ 21.036,92
Attrezzature uffici - hardware/software	€ 144.950,48
DPI (personale ed allievi)	€ 25.082,31
Manutenzioni immobili (impianti/serramenti ecc)	€ 171.835,95
Marketing e comunicazione	€ 22.589,34
Progetti internazionali	€ 30.989,47
Spese di connessione	€ 103.607,00
Spese IGIENE/SANIFICAZIONE	€ 55.326,00

tipologia di spesa	valore
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura abilitanti sanitario	€ 78,68
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura acconciatura	€ 5.225,00
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura amministrativo segretaria	€ 39,60
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura cucina	€ 2.691,20
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura di panetteria/pasticceria	€ 5.520,00
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura elettrico	€ 15.446,85
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura estetica	€ 5.272,37
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura florovivaistico	€ 1.757,80
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura Grafico Multimedia	€ 18.909,27
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura meccanica utensile	€ 16.374,08
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura PPAD	€ 48,42

Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura Riparazione veicolo motor	€	7.923,01
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura sala bar	€	1.583,20
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura saldatura	€	148,78
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura sartoria	€	1.172,95
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura termoidraulica	€	1.246,25
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzatura turistico sportivo	€	2.990,00
Attrezzature aule/laboratoriali - Attrezzature informatiche per laboratorio	€	49.088,52
Attrezzature aule/laboratoriali - Software didattico (licenze)	€	19.317,12
Attrezzature aule/laboratoriali - Software didattico (licenze)	€	1.719,80
Attrezzature uffici- Attrezzature informatiche	€	83.304,37

In tale contesto, l'azienda continua a percorrere una strategia, a partire dal 2015 ad oggi, che, da un lato consenta di **razionalizzare la gestione**, e dall'altro di **sviluppare le attività con forte valore aggiunto per gli utenti e per l'azienda stessa**. Il 2020 ha visto una forte riduzione sia dei costi che, in misura maggiore, dei ricavi.

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

- **Nuovo 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.** L'accordo ha ovviamente incontrato la necessità di stabilire nuove regole anche per regolamentare le attività in FAD sia sincrone che asincrone. 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.
- **Centralizzazione della spesa e 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. L'accentramento dei contratti ha ormai raggiunto, inglobando anche le manutenzioni, un livello pressoché totale di centralizzazione. Rimangono alle sedi le competenze essenzialmente sul materiale didattico di consumo. Sarà inoltre implementata un'analisi del livello di spesa in ogni settore, su ogni sede, per capire se ci sono valori anomali.
- **Mappatura dei processi e ottimizzazione delle procedure** per andare verso un sistema meno burocratizzato e più attento alle risposte da dare ai nostri clienti/utenti.
- **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 è stata completata l'analisi e la riorganizzazione di tutte le attività di formazione per aziende, per adulti e per il placement. Sono stati rivisiti i ruoli delle persone, le procedure operative e le organizzazioni territoriali al fine di avere un approccio più efficace nell'offerta e più efficiente nei processi. Verranno poi riorganizzate le segreterie didattiche.

I servizi alla Formazione e al Lavoro sono stati attuati in conformità alle indicazioni Regionali, alle linee di indirizzo provinciali per l'anno 2020/2021, agli obiettivi statuari e alle regole di rendicontazione determinate dagli Enti finanziatori.

2) Analisi risultato, costi e ricavi

Il bilancio consuntivo dell'anno 2020 si chiude con un attivo di 623 €. Si riportano i seguenti principali valori economici:

STATO PATRIMONIALE

Attivo	€ 15.196.643
Passivo	€ 11.809.615
Fondo dotazione e riserva	€ 3.386.405
Utile dell'esercizio 2020	€ 623

CONTO ECONOMICO

Valore produzione	€ 15.224.785
Costi della produzione	€ 15.132.585
Differenza tra valori e costi	€ -92.200
Proventi e oneri finanziari.	€ -8689
Imposte sul reddito d'es.	€ 82.888
Utile dell'esercizio 2020	€ 623

Al 31.12.20120, la disponibilità finanziaria ammontava a 3.567.103, in calo rispetto al 2019 (€ 4.449.725), anche rispetto alle disponibilità in chiusura del 2018, quando ammontava ad 4.242.893 €, e sempre al di sotto del valore del 2017 (6.732.631 €). Tale calo è legato essenzialmente al ritardo sulla liquidazione dell'intero quarto da parte di Regione Lombardia.

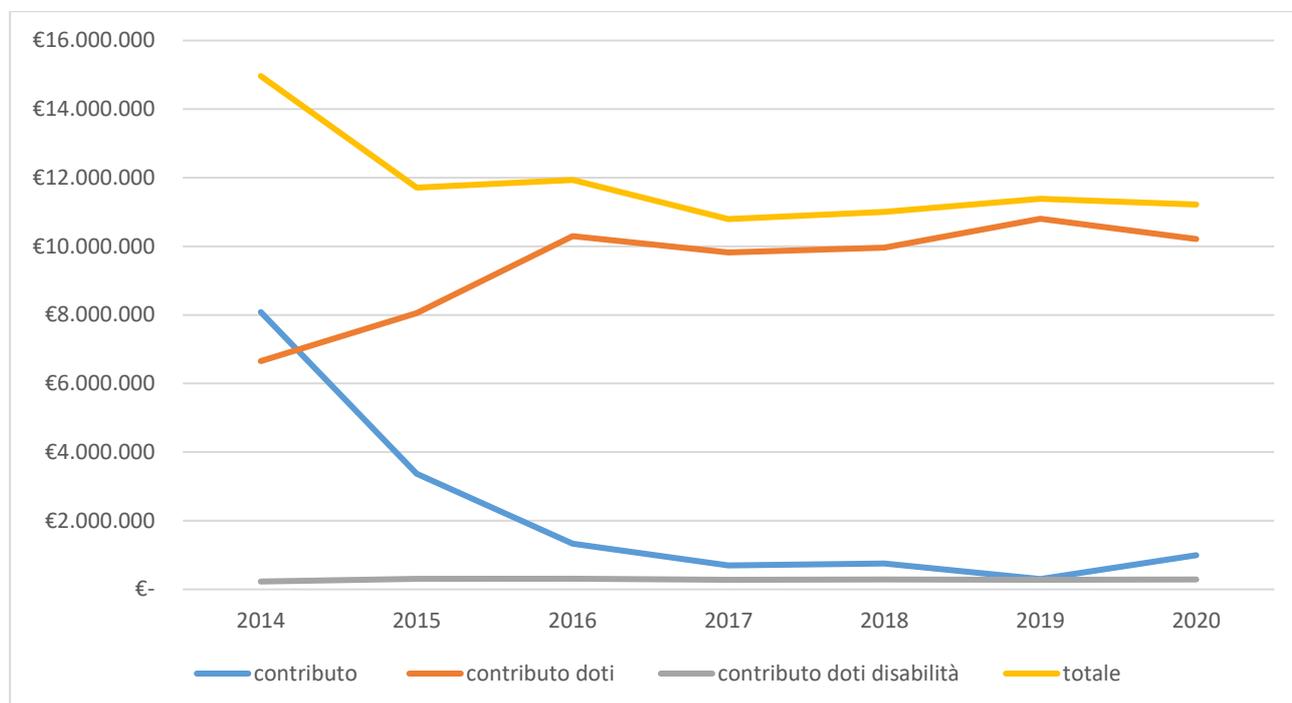
In merito all'andamento dell'anno 2020, caratterizzato dal forte impatto della pandemia, è possibile evidenziare sostanziale diminuzione dei costi (da 16.705.664 € a 15.132.585 €) legati ad un minore utilizzo delle strutture (con conseguente minor costi di gestione e di utenze) e ad un minore impiego di docenti a partita Iva. Allo stesso modo, sono crollati i ricavi (da 16.229.597 € a 15.224.785 €). La tabella seguente riassume i valori della produzione, dei costi e del risultato di esercizio degli ultimi 4 anni.

	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019	consuntivo 2020
Valore della produzione	16.697.173 €	17.485.943 €	16.229.597 €	15.224.785 €
Costo della produzione	16.529.829 €	17.437.672 €	16.705.664 €	15.132.585 €
Utile di esercizio	- 167.684 €	14.751 €*	-560.233 €	623 €

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

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 2020, 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 ha presentato ancora segni di criticità, così come il 2020 anche a causa del blocco di attività a causa della pandemia. La perdita è stata contenuta grazie a un contributo di 1.000.000 € da parte di Provincia di Brescia ed alla scelta di tagliare la parte variabile del fondo di produttività del 40%, secondo l'accordo firmato dalla RSU nel 2018. Il grafico e la tabella seguente evidenziano come sono cambiati i valori dal 2014 a oggi. 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 dote. La tabella sintetizza i valori di sintesi di bilancio. Il consuntivo 2018 è stato molto migliore rispetto alla previsione (perdita prevista di oltre 1.300.000€) 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. Il 2020 è sostenuto dal contributo di Provincia. Il risultato è comunque in pareggio, grazie al contributo della Provincia e al taglio della produttività al 60%. Il grafico, e la tabella successiva, illustrano l'andamento dei contributi ricevuti dall'Ente. Come si evince la somma di questi negli anni successivi al 2014 passa dai circa 15.000.000 € ai circa 11.000.000 € per gli anni a venire.



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
contributo	8.081.637 €	3.367.349 €	1.326.530 €	693.879 €	750.000 €	300.000 €	1.000.000 €
contributo doti	6.653.807 €	8.049.233 €	10.297.304 €	9.818.323 €	9.960.685 €	10.803.586 €	10.213.698 €
contributo doti disabilità	228.333 €	307.372 €	309.953 €	281.412 €	292.414 €	280.438 €	290.000 €
totale	14.963.781 €	11.707.197 €	11.933.787 €	10.793.614 €	11.003.099 €	11.384.025 €	11.213.698 €

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 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, lo stesso assessorato ha fissato il budget operatori.

La maggior fonte di ricavo, anche nel 2020, è legata ai contributi per l'erogazione dei corsi in DDIF. Secondo la logica del contingentamento, tali ricavi trovano i loro valori nel budget operatore. Tale settore non è quindi espandibile poiché il budget operatore non è incrementabile. La tabella seguente riporta i valori degli anni formativi 19/20, 20/21 e 21/22, che quindi definisco i ricavi massimi in questo segmento di attività.

	Budget operatore 19/20	Budget operatore 20/21	Budget operatore 21/22
I anni	€ 2.716.800,00	€ 2.716.800,00	€ 2.716.800,00
II anni	€ 2.707.900,00	€ 2.694.700,00	€ 2.716.800,00
III anni	€ 2.538.685,00	€ 2.392.005,00	€ 2.576.875,00
IV anni	€ 1.667.400,00	€ 1.710.400,00	€ 1.667.400,00
PPD	€ 322.500,00	€ 345.000,00	€ 345.000,00
Totale	€ 9.953.285,00	€ 9.858.905,00	€ 10.022.000,00
Alternanza (sistema duale)	€ 461.187,00	€ 461.187,00	€ 461.187,00
totale	€ 10.414.472,00	€ 10.320.092,00	€ 10.484.062,00

È possibile inoltre osservare come, a causa del contingentamento e della non espandibilità del budget operatore, CFP Zanardelli abbia nelle aule più di 370 studenti non dotati. Ciò sottolinea 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. Le tabelle evidenziano i numeri di studenti iscritti e dotati per gli anni 19/20 e 20/21

Anno/settore	2019/2020		2020/2021	
	Alunni iscritti	Alunni dotati	Alunni iscritti	Alunni dotati
I anno	817	630	726	636
II anno	761	628	752	626
III anno	644	590	718	690
IV anno	418	418	429	425
PPAD	39	39	40	38
Totale	2679	2305	2665	2415

Il valore di una dote varia tra settore e settore, da un minimo di 4.000 € ad un massimo di 4.800 €. Prendendo anche il valore minimo, si tratta di 1.450.000 €, per il 20/21, e di 1.000.000 €, per il 21/22, di doti non disponibili per la limitazione data per il budget operatore. Benché il numero di alunni non dotati si sia ridimensionato tra i due anni formativi (da 374 a 250), il numero di classi è rimasto invariato: le disposizioni per contrastare la diffusione della pandemia hanno in effetti limitato la capienza delle aule. Inoltre, la maggior copertura delle doti è legata all'utilizzo del bando duale esclusivamente sulle doti e non sull'allagamento. La razionalizzazione del sistema DDIF, anche attraverso la creazione di percorsi con un contenuto tecnologico più denso, riducendo quei percorsi che invece non hanno richieste di lavoro così elevate, sarà oggetto di ulteriore attenzione nei prossimi anni.

Per quanto riguarda le altre linee che producono ricavi, come le attività autofinanziate sul libero mercato che sono state progettate e realizzate alla luce dei fabbisogni formativi di singoli utenti e aziende, definendo prezzi congrui all'alto

livello qualitativo offerto ma anche il più possibile contenuti, in una logica “sociale” di servizio al territorio e ai cittadini. La tabella sintetizza le ulteriori aree di ricavo, raffrontando i dati del 2019 con quelli del 2020.

AREA DI RICAVO	2019	2020	DELTA	PERCENTUALE
FORMAZIONE PER ADULTI	621.320,10 €	464.555,90 €	- 156.764,20 €	-25,23%
MAESTRI DI SCI	408.870,90 €	320.716,83 €	- 88.154,07 €	-21,56%
DUL	112.351,80 €	13.131,08 €	- 99.220,72 €	-88,31%
GG	314.079,50 €	185.822,00 €	- 128.257,50 €	-40,84%
BUFFET CLUSANE	9.060,97 €	280,00 €	- 8.780,97 €	-96,91%
AFFITTO ATTREZZATURE	17.032,53 €	2.410,00 €	- 14.622,53 €	-85,85%
OSPITALITA' PONTE	314.157,52 €	177.250,48 €	- 136.907,04 €	-43,58%
RICAVI DA OSPITALITA' ALL. ESTERI	25.000,00 €	- €	- 25.000,00 €	
DDIF	11.084.025,34 €	10.503.698,05 €	- 580.327,29 €	-5,24%
CONTRIBUTO VOLONTARIO	226.311,65 €	173.296,00 €	- 53.015,65 €	-23,43%
APPRENDISITATO ART. 43	672.845,62 €	478.638,00 €	- 194.207,62 €	-28,86%
FORMAZIONE PER AZIENDE	334.982,10 €	196.136,22 €	- 138.845,88 €	-41,45%
APPRENDISTI ART.44 PAGAMENTO	119.532,00 €	52.124,87 €	- 67.407,13 €	-56,39%
APPRENDISTI ART.44 FINANZIATO	176.532,00 €	237.760,00 €	61.228,00 €	34,68%

È evidente come alcune linee di ricavo sia siano comprese tra il 40% e il 90%, mentendo in seria difficoltà alcune macro aree. Oltre al DDIF, la formazione per adulti ha subito una compressione del 25% unita al 21% dei maestri di sci. Il recupero dell'attività è stato possibile grazie al trasferimento dei corsi in modalità FAD, anche per quanto riguarda gli aggiornamenti dei maestri di sci. La previsione di un arresto completo dell'attività aveva, in effetti, fatto presagire la situazione di calo ancor più grande per i ricavi. Per il 2021, oltre agli aggiornamenti, sono in previsione due corsi per i maestri dello sci alpino, uno per lo snowboard e uno per il fondo., oltre ai conseguenti aggiornamenti. Pandemia permettendo, i valori del settore formazione per adulti dovrebbe quindi crescere, nonostante le difficoltà incontrate nel trasferire le attività in modalità FAD: per normativa non è stato possibile trasferire tutti i cori (ad esempio il corso di formazione per agenti di commercio. Le nuove iniziative, come il corso ASO, hanno consentito il recupero di ulteriori valori. Legata a questo tipo di percorso, anche il servizio di ospitalità della sede di Ponte di Legno ha segnato – 43% circa.

Tale diminuzione è legata alla minor permanenza degli studenti e ad un pesante calo della domanda per utilizzare la struttura per attività di gruppo.

Per quanto riguarda la formazione per aziende, possiamo registrare una notevole diminuzione dei corsi erogati:

- 41% di calo sul valore di produzione nell'ambito dei corsi concepiti per le aziende. Si tratta prevalentemente di percorsi relativi al d.lgs 81/06 sulla sicurezza sul lavoro
- 56% di contrazione per l'apprendistato art.44 a carico dell'azienda
- 34% di espansione per l'apprendistato art. 44 finanziato attraverso le doti.
- 28% di contrazione dell'apprendistato art.43. Il dato è fondamentale, visto che in Regione Lombardia il calo è stato dell'ordine del 50%: tale tipo di attività, oltre ad essere un grande opportunità per i nostri studenti, rappresenta una fonte di ricavo consolidata.
- Contrazione tra il 90% e il 50% degli strumenti di placcamene come garanzia giovane e DUL. Anche questo tipo di attività è stata fortemente penalizzata.
- 30% di contrazione sul contributo volontario da parte degli alunni.

I contributi di progettazione su progetti per aziende (Fondo Forte, Fondimpresa) e per adulti (IFTS smart Cooking) sono passati da 358.000 € del 2019 a 309.244 € del 2020. Completano i ricavi 704.610 € di ricavi in convenzione per il personale che agisce presso i CPI (a fronte di 474.813 € del 2019).

L'azienda dovrà riprendere il suo sviluppo di corsi nelle linee per adulti e per aziende, nonostante le limitazioni legate alla pandemia. A questo proposito verranno lanciate tre **progetti academy, contenitori verticali con network di collaborazioni aziendali**, per meglio affrontare le tematiche:

- **Coding academy**: Si tratta di un'articolata offerta formativa nell'ambito dei linguaggi di programmazione informatica, della gestione di sistemi di networking e di server, della programmazione per il gaming. La fascia dei destinatari va dalle scuole elementari/medie con le attività di coding, agli adulti per sviluppare competenze nelle aree indicate. C'è forte richiesta da parte del mercato di figure di questo tipo, come anche indicato in un recente studio del sole 24 ore
- **Wellness academy**: si tratta di un contenitore di corsi sia manageriali, sia di tipo tecnico professionali, che relativi alla parte nutrizionale in ambito wellness. L'occasione nasce con lo sviluppo delle terme di Ponte di Legno, ove la ristrutturazione della nostra sede darà spazio anche a percorsi di questo tipo. L'idea è di creare un polo attrattivo per tutto il territorio nazionale, con poli a Brescia, Desenzano, Verolanuova e Ponte di Legno-Darfo
- **Academy sulla Meccanica**: le lavorazioni macchine utensile rimangono una delle attività più ricercate nella nostra provincia. Creando un polo a Brescia e uno a Edolo, sapremo erogare, anche ad adulti, formazione sempre più qualificata in quest'ambito.

Dal punto di vista delle **iscrizioni del DDIF** si è visto un incremento a **730 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. Da sottolineare il grande successo del percorso informatico. Tali percorsi ha 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	ISCRITTI	ISCRITTI	ISCRITTI	ISCRITTI
	2021- 2022	2020- 2021	2019- 2020	2018- 2019	2017- 2018
Operatore amministrativo segretariale	10	12	12	7	15
Operatore agricolo - Coltivazioni erbacee, arboree ed ortofloricole	7	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	93	78	79	81	78
Operatore della trasformazione agroalimentare, panificazione e pasticceria	17	16	16	19	25
Operatore amministrativo segretariale - Informatico gestionale	16	15	18	14	6
Operatore del benessere – Acconciatura	112	124	125	110	109
Operatore del benessere – Estetista	87	92	73	78	86
Operatore della ristorazione - Preparazione Pasti	21	24	25	24	37
Operatore della ristorazione - Servizi di sala e bar	13	13	18	13	16
Operatore dell'abbigliamento – Sartoria	14	13	17	19	6
Operatore delle lavorazioni artistiche – Metalli	6	2	15	4	2
Operatore di impianti termoidraulici	13	11	10	15	8
Operatore elettrico	33	68	31	47	63
Operatore elettrico - Impianti elettromeccanici	36	14	33	16	7
Operatore grafico – Multimedia	20	15	13	9	0
Operatore meccanico	107	118	110	132	101
Operatore informatico	108	30	-	-	-
PPAD	16	14	10	11	12
TOTALE	730	670	623	618	578

Lo sviluppo delle iscrizioni ha spinto l'azienda a costruire processi per rendere l'inserimento lavorativo e l'apprendistato art. 43 sempre più inseriti nell'impianto strutturale dell'aziendale, con le conseguenti opportunità per gli studenti e i ricavi da garanzia giovane e delle doti apprendistato. Il percorso turistico della sede di Ponte di Legno non verrà stato attivato. Il bando a sostegno dell'alternanza scuola lavoro è invece passato da **600.000 € del 2017 a 461.000 € del 2020**. Il bando a sostegno della dispersione scolastica, che oggi valeva **532.000 €**, nel 2020, non ha trovato invece strumenti di questa portata per gestire la dispersione.

Il CFP Zanardelli è inoltre attore primario nella fondazione e nello sviluppo per quanto riguarda la rappresentanza. Nella **cabina di regia presso Regione Lombardia**, CFP Zanardelli rappresenta tutti gli enti pubblici lombardi al tavolo di lavoro. Sono state inoltre perseguite le attività, al fine di consolidare i ricavi:

- **Attivazione e consolidamento della progettazione internazionale** per dare l'opportunità ai nostri alunni di frequentare un tirocinio in Europa, quando sarà possibile. CFP Zanardelli ha ben 10 progetti sulla linea Erasmus K2 in gestione, 6 in attesa di valutazione. CFP Zanardelli ha ottenuto, inoltre, l'accreditamento Erasmus Plus che consentirà, per i prossimi 7 anni l'invio di 130 studenti e 30 docenti in attività internazionali. La dimensione internazionale è fondamentale per lo sviluppo futuro. Sono più di 30 i partner europei nella rete Europea costruita dal CFP Zanardelli. Sono state attivate anche attività in ricezione di

studenti stranieri, bloccate dalla pandemia. Sono oltre 150 gli studenti stranieri in lista per l'attività di tirocinio in Italia che dovremmo ospitare.

- 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, attraverso un'attività di separazione delle varie sezioni, 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 4500 gli utenti che visitano il sito ogni settimana, mentre i canali social hanno post visti anche da 15.000 persone.
- 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, confermate per il 2019 e per il 2020. Il risultato è stato molto positivo poiché tale servizio ha raggiunto, insieme a garanzia giovani, un volume di € 1.284.104 nel 2017, mentre nel 2020, a causa del blocco delle attività, il valore è ulteriormente calato. Il personale si occupa, in abbinamento anche di tutta la formazione extra DDIF.

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

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
169.256 €	197.907 €	561.971 €	1.284.104 €	724.415 €	426.000 €	198.935 €

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. CFP Zanardelli ha ottenuto l'autorizzazione necessaria per pubblicare annunci e svolgere attività di matching. La scelta strategica di ottenere tali autorizzazioni diventa un punto cruciale per lo sviluppo dell'azienda. Rimane la forte necessità di collaborazione con i CPI.

- **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. La situazione della pandemia ha fortemente ridotto tale attività, anche se la migrazione su piattaforma meet delle attività ha consentito di attivare nuovi percorsi, più brevi, ma altrettanto efficaci per la formazione per le aziende.
- **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 2020 si sono ridotti, rispetto al 2020, poiché alcuni percorsi formativi (ASA, OSS, Saldatura) non sono stati avviati. 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 attraverso academy verticali, come già sottolineato. Lo sviluppo della formazione dei maestri di sci (CFP Zanardelli si è aggiudicato anche per il triennio 2021-2024 la possibilità di erogare sia i corsi di formazione, che quelli di aggiornamento, che

quelli di specializzazione, oltre a tutte le selezioni) è senza dubbio una linea di prodotto di fondamentale importanza, così come lo sono le professioni sanitarie (ASA, OSS, ASO).

I ricavi hanno mantenuto i livelli superiori alle aspettative, grazie alle modifiche legislative operate da parte di Regione Lombardia, e allo sforzo che il personale dipendente, insieme a tutti i collaboratori, hanno profuso per fare funzionare la struttura la meglio, anche durante i momenti più critici della situazione. Nonostante le grosse difficoltà, il clima di confronto, ha portato anche alla definizione di un accordo sull'orario di lavoro che permesso di ritrovare un clima di tranquillità. Il contesto rimane incerto e di grande trasformazione. Andrà posta ancora più attenzione alle politiche di sviluppo e di ascolto del personale. Dovranno crescere le interazioni delle sedi con il territorio.

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 e l'andamento imprevedibile della pandemia potrebbero creare ulteriori problemi sul fronte ricavi, con una struttura costi rigida e poco modificabile. Per questo si rende necessario un investimento di 500.000 € all'anno, da parte di Provincia, per i prossimi tre anni, per potere sviluppare le linee strategiche e le nuove aree di prodotto.

Per quanto riguarda i costi, il 2020 è caratterizzato da una loro compressione, principalmente per un mancato utilizzo della struttura. Particolare attenzione è stata posta al costo del personale, comprimendo la spesa, al netto del costo dei dipendenti presso i CPI. La tabella sottostante illustra i costi sostenuti nel 2020, e il relativo delta rispetto al 2019.

VOCE DI COSTO	2019	2020	DELTA	PERCENTUALE
MATERIALE DID/CONSUMO	259.339,00 €	143.410,00 €	-115.929,00 €	-44,70%
SOS COVID			64.819,00 €	
UTENZE	614.842,00 €	489.217,00 €	-125.625,00 €	-20,43%
MANUTENZIONE E ASSITENZA TECNICA	374.868,00 €	294.645,00 €	-80.223,00 €	-21,40%
PUBBLICITA'	37.864,00 €	26.388,00 €	-11.476,00 €	-30,30%
PULIZIE	382.570,00 €	285.119,00 €	-97.449,00 €	-25,47%
PARTITA IVA	1.570.399,00 €	1.329.169,00 €	-241.230,00 €	-15,36%
CO.CO/OCCASIONALI	356.396,00 €	268.441,00 €	-87.955,00 €	-24,69%
TICKET RESTAURANT	336.141,00 €	209.478,00 €	-126.663,00 €	-37,68%
COSTI OSPITALITA' SEDE DI PONTE DI LEGNO	110.778,00 €	51.662,00 €	-59.116,00 €	-53,36%
SERVIZIO PAGHE	80.107,00 €	69.319,00 €	-10.788,00 €	-13,47%

Da notare come l'azienda ha investito circa 65.000 € per affrontare i puri sovra costi di sanificazione, DPI, modifiche di flussi di passaggio, e termoscanner per meglio prevenire i possibili contagi. La sicurezza è da sempre al centro dell'azione di CFP Zanardelli. Le altre voci di costo hanno visto riduzioni tra il 45% e il 10%. Il minore utilizzo della struttura, la minore erogazione di servizi e di formazione, l'attività di smart working sono le motivazioni principali di tali riduzioni.

L'azienda ha incentivato lo smart working, per favorire la conciliazione dei tempi famiglia e lavoro in questo periodo di grande complessità. Durante il blocco totale, l'azienda ha scelto di non erogare il ticket restaurant durante le giornate di smart working. Tale sospensione è stata invece tolta dal mese di settembre: unica azienda pubblica di formazione in Regione Lombardia, CFP Zanardelli ha concordato con le parti di riconoscere il ticket anche durante le attività svolte in smart working.

Nell'anno 2020 la spesa complessiva per il personale (includendo 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 €. 12.804.869,00. Ha inciso per il 79,69 % (era 76,35% nel 2017) sul totale dei costi a bilancio (€.15.132.585,00), a fronte di €.15.224.685,00 (valore complessivo della produzione). Il mero costo del personale dipendente (a tempo determinato e indeterminato) risulta in calo, depurato dal costo del personale impiegato presso i CPI tra il 2019 e il 2020 del 4,34%.

VOCE DI COSTO	2019	2020	DELTA	PERCENTUALE
COSTO COMPLESSIVO	10.676.141,00 €	10.431.499,00 €	-244.642,00 €	-2,29%
COSTO PERSONALE CPI	462.823,00 €	681.930,00 €	219.107,00 €	47,34%
COSTO DEPURATO DEI CPI	10.213.317,00 €	9.749.568,00 €		
INTERINALI		20.580,00 €		
COSTO TOTALE	10.213.317,00 €	9.770.148,00 €	-443.170,00 €	-4,34%

Volendo riassumere la tendenza dal 2017, possiamo evidenziare i seguenti dati:

	2017	2018	2019	2020
Costi personale	10.085.000 €	10.575.000 €	10.676.141 €*	10.431.499 €**

*Costo con produttività stanziata al 50%. ** Costo con produttività stanziata al 60%

La dinamica del costo del personale è influenzata dai seguenti parametri:

- Aumento contrattuale previsto dal rinnovo del CCNL Enti Locali che ha un impatto per 9/12 nel 2018 e per 12/12 nel 2019 e nel 2020, 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 462.823 € nel 2019 e di 681.930 € nel 2020.
- Personale docente per IRC ottenuto in staff leasing e assunzione a tempo determinato per il 2020, a tempo determinato per il 2019, mentre per il 2017 e 2018, esisteva una convenzione del valore di 132.000 €.

Depurato dal costo dei CPI, e con uno stanziamento della produttiva del 10% superiore il costo del personale del 2020 è di 443.170 € inferiore rispetto al 2019. Da notare come l'azienda abbia scelto di lasciare nel fondo produttiva le progressioni lineari venute meno dai pensionamenti, circa 50.000 €, al fine di distribuire, nonostante il taglio del 40% della parte variabile, comunque più risorse possibili. Da notare anche come l'azienda abbia coperto le assenze per covid con 2940 ore di permessi eccezionali e che abbia ricorso alla cassa integrazione per i soli mesi di giugno, luglio e 10 giorni di maggio per un risparmio di circa 60.000 €

L'andamento complessivo del costo totale del personale e delle collaborazioni necessarie all'attività dell'azienda è illustrato nella tabella seguente. I dati, devono però essere analizzati alla luce delle considerazioni del paragrafo precedente.

Anno	Personale dipendente	Co.pro/occ./vouchers 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
2020	10.431.499,00	268.441,00	1.329.169,00	20.580,00	12.049.689,00	15.132.585,00	79,63%	15.224.785,00

La figura seguente illustra la dinamica del personale. L'inserimento di 10 amministrativi, dal 2014 ad oggi, si è resa necessaria per lo sviluppo delle attività di formazione per adulti, per aziende e per le attività di placement.



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	2021
499.139 €	401.689 €	356.357 €	338.103 €	350.813 €	170.414 €	237.310 €

- 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.

Ancora inattuabile 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.

In sintesi, l'andamento dei costi è rappresentato in tabella.

	2016	2017	2018	2019	2020
Costi materiale	229.943 €	220.000 €	283.704 €	259.338 €	143.410 €
Costi per servizi	4.177.759 €	5.339.691 €	5.635.506	4.810.060 €	3.567.438 €
Costi personale	9.632.831 €	10.020.275 €	10.575.256 €	10.676.000 €	10.431.499 €

2) Conclusioni

Il 2020 ha presentato una situazione di particolare gravità legata alle conseguenze della pandemia. Il calo dei costi e l'ancora più grave calo dei ricavi hanno complicato una situazione che parte da un taglio in grave complessivo di 4.000.000 € di ricavi a fronte di una struttura costi e di una struttura di attività nel DDIF modificabile con difficoltà. Lo sviluppo di nuove attività, la razionalizzazione dei costi, continuano ad avere un impatto importante. Anche quest'anno si è reso necessario un contributo da parte di Provincia di Brescia di 1.000.000 € e il taglio della produttività del 40%. Alcune linee di ricavo sono state gravemente intaccate, come già precedentemente illustrato. L'area maestri di sci ha retto, mentre tutte le altre linee sono state pesantemente ridotte, per il blocco delle attività nel primo semestre e per le scarse ripartenze a settembre. La strada del completamento dell'equilibrio è condizionata dall'ulteriore sviluppo delle academy, per cui si richiede a Provincia di Brescia un contributo in conto capitale di 500.000 € per gli anni 2021, 2022 e 2023 per poter sostenere i costi di startup e di sviluppo. Si richiede altresì, al fine di agire in caso di necessità anche su quella leva, di sbloccare una parte di fondo di dotazione e di trasferirla a fondo di riserva. Questa attività, benché non aiuti la parte finanziaria, consentirebbe di costruire una riserva per coprire eventuali problematiche nel percorrere il piano di sviluppo. L'azienda continuerà ad accentrare procedure di acquisto per avere un maggior controllo dei costi, e proseguirà nello sviluppo delle attività di sviluppo delle linee di prodotto.

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				
	31/12/2019		31/12/2020	
ATTIVO CORRENTE				
Liquidità immediate	4.449.725,00	42,06%	3.567.103,00	31,10%
Liquidità differite	6.130.165,00	57,94%	7.902.523,00	68,90%
Disponibilità	-		-	
Totale Attivo corrente	10.579.890,00	70,56%	11.469.626,00	75,47%
IMMOBILIZZAZIONI				
Immobilizzazioni immateriali	1.674.218,00	37,94%	1.608.115,00	43,15%
Immobilizzazioni materiali	1.997.634,00	45,26%	2.114.633,00	56,74%
Immobilizzazioni finanziarie	741.464,00	16,80%	4.269,00	0,11%
Totale immobilizzazioni	4.413.316,00	29,44%	3.727.017,00	24,53%
TOTALI ATTIVO	14.993.206,00	100,00%	15.196.643,00	100,00%
PASSIVO CORRENTE				
PASSIVO CONSOLIDATO	3.927.392,00	26,19%	4.141.443,00	27,25%
TOTALE PASSIVO	11.606.802,00	77,41%	11.809.615,00	77,71%
CAPITALE NETTO	3.386.404,00	22,59%	3.387.028,00	22,29%
TOTALE PASSIVO E CN	14.993.206,00	100,00%	15.196.643,00	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				
	31/12/2019		31/12/2020	
GESTIONE CARATTERISTICA				
Ricavi Netti	1.883.251,00		1.241.891,00	
Costi	16.705.684,00	887,07%	15.132.585,00	1218,51%

REDDITO OP. CARATTERISTICO	-	-	-	-
	14.822.433,00	787,07%	13.890.694,00	1118,51%
GEST. EXTRA - CARATTERISTICA				
Oneri fin. e Ricavi e altri proventi	14.346.758,00	761,81%	13.983.190,00	1125,96%
REDDITO OPERATIVO	-	-	-	-
	475.675,00	-25,26%	92.496,00	7,45%
Interessi e altri oneri Finanziari	1.807,00	0,10%	8.985,00	0,72%
Utile (perdite) su cambi	-	-	-	-
	0,00		0,00	
REDDITO LORDO DI COMPETENZA	-	-	-	-
	477.482,00	-25,35%	83.511,00	6,72%
Componenti straordinari	-	-	-	-
REDDITO ANTE IMPOSTE	-	-	-	-
	477.482,00	-25,35%	83.511,00	6,72%
Imposte sul reddito d'esercizio	82.751,00	4,39%	82.888,00	6,67%
REDDITO NETTO	-	-	-	-
	560.233,00	-29,75%	623,00	0,05%

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			
	31/12/2019	31/12/2020	VAR. %
ATTIVO FISSO			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	1.674.218,00	1.608.115,00	-3,95%
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	1.997.634,00	2.114.633,00	5,86%
Terreni e Fabbricati	1.393.036,00	1.369.980,00	-1,66%
Altre immobilizzazioni	604.598,00	744.653,00	23,16%
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	741.464,00	4.269,00	-99,42%
Partecipazioni	-	-	-
Crediti v/control., coll. e altre	4.269,00	4.269,00	
Altre immob.ni finanziarie	737.195,00	-	100,00%
TOTALE ATTIVO FISSO	4.413.316,00	3.727.017,00	-15,55%
ATTIVO CORRENTE			
DISPONIBILITA' LIQUIDE	4.449.725,00	3.567.103,00	-19,84%
CREDITI	6.130.165,00	7.902.523,00	28,91%
Crediti v/clienti	5.263.591,00	2.907.589,00	-44,76%
Crediti v/altri	345.291,00	884.696,00	156,22%
Ratei e risconti	521.283,00	4.110.238,00	688,48%
Altre attività finanz. A breve	-	-	
RIMANENZE	-	-	
Materie prime	-	-	

Prodotti in corso di lav.	-	-	
Lavori su ordinazione	-	-	
Prodotti finiti	-	-	
Acconti	-	-	
TOTALE ATTIVO CORRENTE	10.579.890,00	11.469.626,00	8,41%
TOTALE IMPIEGHI	14.993.206,00	15.196.643,00	1,36%
PASSIVO CORRENTE			
Debiti v/ banche	-	-	
Debiti v/ fornitori	1.511.578,00	1.397.694,00	-7,53%
Acconti	14.512,00	-	100,00%
Altri debiti a breve	820.164,00	1.086.864,00	32,52%
Ratei e risconti	5.333.156,00	5.183.614,00	-2,80%
TOTALE PASSIVO CORRENTE	7.679.410,00	7.668.172,00	-0,15%
PASSIVO CONSOLIDATO			
Fondi per rischi ed oneri	448.672,00	428.028,00	-4,60%
Fondo TFR	3.478.720,00	3.713.415,00	6,75%
Debiti v/Banche	-	-	
Altri debiti a M/L termine	-	-	
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO	3.927.392,00	4.141.443,00	5,45%
CAPITALE NETTO			
Capitale sociale	3.025.101,00	3.025.101,00	
Ris. E utili/perdite portati a nuovo	921.536,00	361.304,00	-60,79%
Utile perdita dell'esercizio	- 560.233,00	623,00	100,11%
TOTALE CAPITALE NETTO	3.386.404,00	3.387.028,00	0,02%
TOTALE FONTI	14.993.206,00	15.196.643,00	1,36%

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 riclassificazione 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			
	31/12/2019	31/12/2020	VAR. %
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.883.251,00	1.241.891,00	-34,06%
Variazione rimanenze finali e sem	-	-	
Variazione lavori in corso	-	-	
Incremento imm. Per lav. Interni	-	-	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.883.251,00	1.241.891,00	-34,06%

COSTI			
Costi per materie prime	360.886,00	263.791,00	-26,90%
Costi per servizi	4.910.054,00	3.567.438,00	-27,34%
Costi per il godimento di beni di terzi	191.411,00	161.343,00	-15,71%
Variazione delle rimanenze materie prime	-	-	
Oneri diversi di gestione	278.269,00	472.116,00	69,66%
TOTALE COSTI	5.740.620,00	4.464.688,00	-22,23%
VALORE AGGIUNTO	- 3.857.369,00	- 3.222.797,00	-16,45%
Costi per il personale	10.676.133,00	10.431.499,00	-2,29%
MARGINE OPERATIVO LORDO - EBITDA	- 14.533.502,00	- 13.654.296,00	-6,05%
Ammortamenti e svalutazioni	288.931,00	236.398,00	-18,18%
Accantonamento per rischi	-	-	
Altri accantonamenti	-	-	
REDDITO OPERATIVO - EBIT	- 14.822.433,00	- 13.890.694,00	-6,29%
PROVENTI E ONERI GESTIONE PATRIMONIALE			
Altri ricavi e proventi	14.346.346,00	13.982.894,00	-2,53%
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	14.346.346,00	13.982.894,00	-2,53%
PROVENTI E ONERI GESTIONE FINANZIARIA			
Prov. da crediti iscritti nelle immob.ni	-	-	
Prov. diversi dai precedenti	412,00	296,00	-28,16%
Interessi e altri oneri finanziari	1.807,00	8.985,00	397,23%
Utili perdite su cambi	-	-	
Rivalutazioni di imm. finanziarie	-	-	
Svalutazioni di imm. Finanziarie	-	-	
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	- 1.395,00	- 8.689,00	522,87%
Proventi e oneri straordinari	-	-	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	- 477.482,00	83.511,00	117,49%
Imposte sul reddito d'esercizio	82.751,00	82.888,00	0,17%
UTILE PERDITA DELL'ESERCIZIO	- 560.233,00	623,00	100,11%

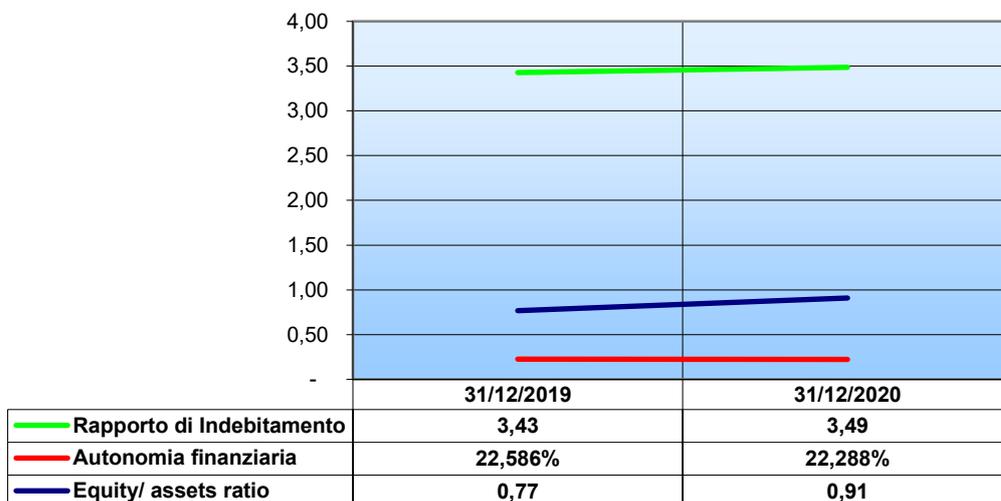
Stato patrimoniale finanziario	31/12/2019	31/12/2020
---------------------------------------	-------------------	-------------------

IMPIEGHI		
Immobilizzazioni Immateriali	1.674.218,00	1.608.115,00
Immobilizzazioni Materiali	1.997.634,00	2.114.633,00
Immobilizzazioni Finanziarie	741.464,00	4.269,00
Rimanenze	-	-
Liquidità differite	6.130.165,00	7.902.523,00
Liquidità immediate	4.449.725,00	3.567.103,00
TOTALE IMPIEGHI	14.993.206,00	15.196.643,00
FONTI		
Patrimonio netto	3.386.404,00	3.387.028,00
Passivo consolidato	3.927.392,00	4.141.443,00
Totale Capitale Permanente	7.313.796,00	7.528.471,00
Passivo corrente	7.679.410,00	7.668.172,00
TOTALE FONTI	14.993.206,00	15.196.643,00
INDICATORI		
Peso delle immobilizzazioni (I/K)	29,44	24,53
Peso del capitale circolante (C/K)	70,56	75,47
Peso del capitale proprio (N/K)	22,59	22,29
Peso del capitale di terzi (T/K)	77,41	77,71
Copertura immobilizzi (I/P)	60,34	49,51
Indice di disponibilità (C/Pc)	137,77	149,57
Indice di liquidità [(Li+Ld)/Pc]	137,77	149,57
Indice di autocopertura del capitale fisso (N/T)	29,18	28,68

INDICI DI MISURAZIONE DEL GRADO DI INDEBITAMENTO

Le fonti di finanziamento sono rappresentate dal capitale di rischio e dal capitale di terzi, costituito quest'ultimo dai debiti a breve e dagli impieghi finanziari a medio/lungo termine. I rapporti di composizione mostrano in quale misura le diverse categorie di fonti incidono sull'intero importo della sezione di appartenenza. Lo studio del livello di indebitamento della gestione inizia da tre fondamentali indici di composizione delle fonti:

- **Indice di autonomia finanziaria**
- **Rapporto di indebitamento**
- **Equity ratio/ assets ratio**



Equity/assets ratio

L'Equity ratio o assets ratio, ottenuto dal rapporto tra il Patrimonio netto e l'Attivo fisso, indica in che misura le immobilizzazioni vengono finanziate con risorse dell'azienda.

Il valore di tale indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a 0,91. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una migliore copertura delle immobilizzazioni con risorse dell'azienda

Autonomia finanziaria

L'indice di autonomia finanziaria, ottenuto dal rapporto tra il patrimonio netto e il totale impieghi, Indica quanta parte di finanziamenti proviene da mezzi propri dell'azienda.

Il valore di tale indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a 22,29%. Rispetto all'esercizio precedente il valore dell'indice non ha subito variazioni

Rapporto di indebitamento

Il rapporto di indebitamento è ottenuto dal rapporto tra i debiti e capitale netto.

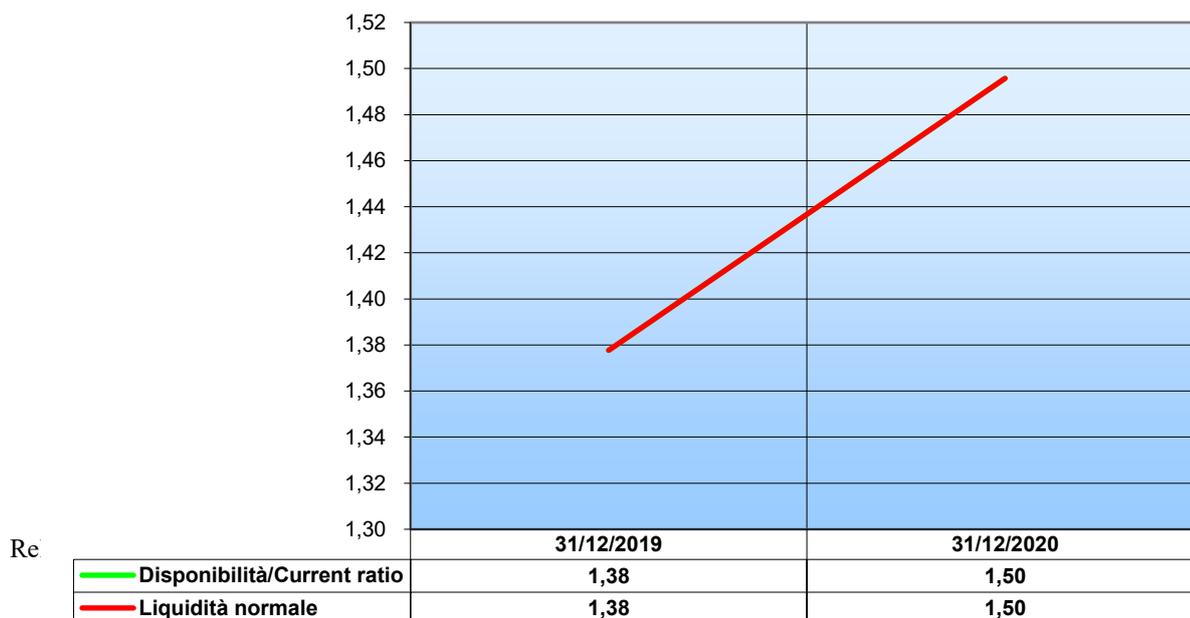
Il valore di tale indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a 3,49. Rispetto all'esercizio precedente ha subito un incremento

INDICI DI LIQUIDITA'

Gli **indici di liquidità** sono rapporti calcolati tra varie grandezze del bilancio riclassificato al fine di evidenziare la **situazione di liquidità dell'impresa**. L'analisi della situazione di liquidità mira ad evidenziare in quale misura la composizione impieghi - fonti sia in grado di produrre, nel periodo breve, equilibrati flussi finanziari.

Nell'ambito delle analisi sulla liquidità aziendale, due sono i rapporti maggiormente utilizzati:

- **indice di liquidità primaria.**
- **Indice di liquidità generale;**



Liquidità**primaria**

Tale indice è anche conosciuto come quick test ratio ed indica la capacità dell'azienda di coprire le passività di breve periodo con il capitale circolante lordo, ossia con tutte le attività prontamente disponibili e/o comunque velocemente liquidabili. Esprime in definitiva, l'attitudine della gestione aziendale a soddisfare impegni finanziari a breve. Il suo valore, quindi, dovrebbe essere ampiamente positivo.

Il valore di tale indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a 1,5. Rispetto all'esercizio precedente ha subito un incremento

Il valore dell'indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 indica situazione di tranquillità finanziaria

Indice di liquidità generale

L'indice di liquidità generale detto anche **current ratio** è dato dal rapporto tra le *attività correnti* e le *passività correnti* dell'impresa.

Il valore di tale indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a 1,5. Rispetto all'esercizio precedente ha subito un incremento

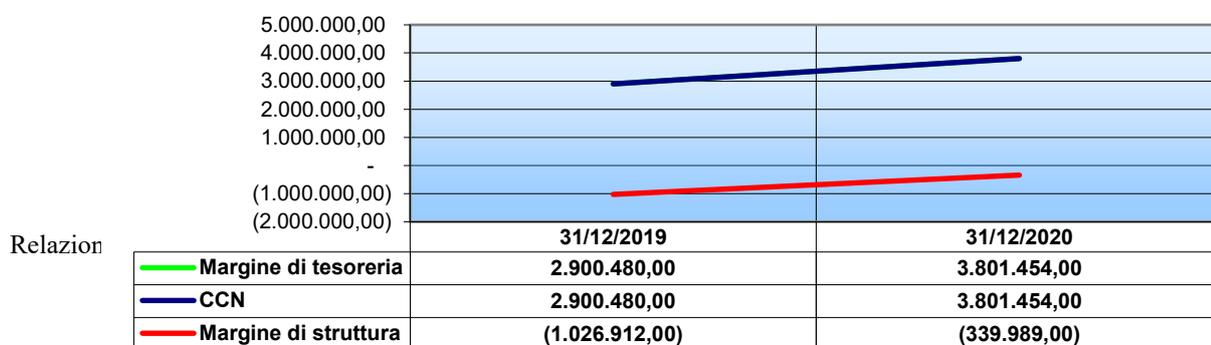
Il valore dell'indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 indica che l'impresa è in grado di far fronte alle uscite future, derivati dall'estinzione delle passività a breve, con le entrate future provenienti dal realizzo delle attività correnti. In sintesi la situazione di liquidità è soddisfacente

ANALISI PER MARGINI

Dalla riclassificazione dello Stato patrimoniale sono stati calcolati i dati necessari per il calcolo dei margini di struttura.

I principali margini di struttura sono:

- il capitale circolante netto;
- il margine di tesoreria;
- il margine di struttura.



Margine di struttura

Il margine di struttura rappresenta una delle grandezze differenziali desumibili dal bilancio. Il valore di tale margine si ottiene come differenza tra il capitale netto e le attività immobilizzate.

Il valore del margine di struttura, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a -339989. Rispetto all'esercizio precedente ha subito un incremento

Il valore del margine di struttura, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 indica che il capitale proprio non è sufficiente a coprire le attività immobilizzate, quindi si evidenzia una struttura finanziaria non equilibrata poiché una parte degli investimenti immobilizzati è finanziata con debiti a breve.

Capitale Circolante Netto

Il Capitale Circolante Netto indica il saldo tra il capitale circolante e le passività correnti. Questo indice evidenzia il grado d'indipendenza delle attività correnti dalle fonti a breve.

Il valore del Capitale Circolante Netto, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a 3801454. Rispetto all'esercizio precedente ha subito un incremento

Il valore del Capitale Circolante Netto, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 esprime una situazione di equilibrio in quanto indica quanto in più delle risorse si verrà a trasformare in denaro nel breve periodo rispetto agli impegni in scadenza nello stesso periodo..

Margine di tesoreria

Il margine di tesoreria esprime la capacità dell'azienda di coprire le passività correnti a breve termine con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve. Pertanto il margine di tesoreria è un indicatore, in termini assoluti, della liquidità netta dell'impresa, prescindendo dagli investimenti economici e dalle rimanenze. In valore viene calcolato dalla differenza tra le liquidità (immediate e differite) e le passività correnti.

Il valore del Margine di tesoreria, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 è uguale a 3801454. Rispetto all'esercizio precedente ha subito un incremento

Il valore del Margine di tesoreria, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2020 esprime una situazione di equilibrio. Il valore positivo indica la capacità dell'impresa di far fronte alle uscite future connesse con l'esigenza di estinguere le passività a breve.

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 lavoro, doti garanzia giovani). 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.

La perdita della gestione caratteristica deriva dal venir meno di alcuni ricavi (in particolare connessi alla gestione delle doti lavoro, sospese dalla Regione Lombardia). Gli amministratori rilevano pertanto che il ripristino dell'equilibrio economico richiede necessariamente la ridefinizione dei rapporti con la Provincia di Brescia. Il 2019 si è chiuso in perdita nonostante il taglio della produttività del 50%, mentre il 2020, pesantemente condizionato dalla pandemia, ha raggiunto l'equilibrio di bilancio grazie al taglio della produttività al 60% e al contributo per l'innovazione di Provincia di Brescia;

-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 31/12/2020	Euro	623
--	-------------	------------

Da destinare alla riserva straordinaria.

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

Il Consiglio di Amministrazione