

CENTRO FORMATIVO PROV G. ZANARDELLI AZ. SPECIALE

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

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2021

All'Amministrazione della Provincia di Brescia

l'esercizio chiuso al 31/12/2021 riporta un risultato positivo pari a € 4.716.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

Fatti di rilievo verificatisi nel corso dell'esercizio

L'esercizio chiuso al 31/12/2021 riporta un risultato positivo pari ad € 4.716. 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 € 2.162.612 proviene invece da corsi autofinanziati sul libero mercato e dal progetto di ospitalità. È stato possibile, per il 2021, raggiungere un risultato positivo anche attraverso il contributo di Provincia di Brescia inserendo però l'erogazione ai dipendenti della produttività piena. La gestione caratteristica è tornata in utile grazie ad una robusta ripresa delle attività. La trasformazione strategica dell'azienda necessita comunque di un sostegno economico al fine di poter definitivamente affermarsi in mercati piuttosto maturi come quello della formazione per aziende, in mercati ove stanno venendo a mancare finanziamenti decisivi (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 di 500.000 € all'anno per i prossimi tre anni, al fine di poter sviluppare l'Academy informatica, l'Academy sul wellness e sulla meccanica. Sono tre settori chiave per lo sviluppo del CFP Zanardelli che si inseriscono nel cambiamento strategico verso la trasformazione del CFP in piattaforma di placement.

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

La modifica dell'assetto normativo, con l'azzeramento del trasferimento a copertura del costo del personale trasferito ha impattato pesantemente sul conto economico dell'Azienda. In effetti, l'effetto netto è di un taglio di 4.000.000 € dai ricavi. Si tratta in realtà di margine, poiché a quei ricavi non erano collegati costi. La perdita a regime, in assenza di interventi strutturali, (esercizi 2015, 2016 e 2017) sarebbe ammontata a oltre 3,5 milioni di euro. Le attività poste in essere immediatamente dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione hanno consentito di raggiungere l'equilibrio economico per l'esercizio 2016 anche grazie a un contributo erogato dalla Provincia ad abbattimento del costo del personale (euro 1,3 ml circa rispetto a euro 3,36 ml dell'esercizio precedente). La gestione del 2017 si è chiusa con una perdita contenuta nonostante l'ulteriore riduzione del contributo Provinciale (contabilizzato per un importo pari a euro 693.879 oltre euro 150.000 per interventi manutentivi). L'esercizio 2018 si è chiuso sostanzialmente in pareggio solo grazie alla rilevazione di componenti positivi straordinari (in particolare rilascio fondo manutenzioni per circa 1,8 milioni di euro a seguito della modifica del contratto di servizio con la Provincia di Brescia). Nell'esercizio 2019 è continuata l'attività degli Amministratori e del Direttore per lo sviluppo di attività in grado di migliorare il margine della gestione caratteristica. In effetti rispetto all'esercizio precedente (al netto delle componenti straordinarie) la perdita della gestione caratteristica si riduce da 1,7 ml a 0,5 ml anche grazie a un contributo provinciale per lo sviluppo delle attività didattiche pari a euro 300.000. Nell'esercizio 2020, caratterizzato dalla crisi sanitaria da Covid-19, il risultato della gestione caratteristica è positivo (euro 92.200) ma a fronte dell'erogazione da parte della Provincia di un contributo straordinario di euro 1.000.000. Nel 2021 l'azienda ha saputo perseguire l'obiettivo del pareggio di bilancio grazie a una significativa ripresa delle attività e a un attento monitoraggio dei costi di gestione. Si segnala che costi per complessivi

euro 520.000 sono stati capitalizzati a fronte di specifiche iniziative di sviluppo di nuove aree di attività (denominate Academy).

I progetti Academy sono relativi a:

- Coding Academy: offerta formativa nell'ambito del linguaggio di programmazione informatica, della gestione dei sistemi di networking e di server, della programmazione per il gaming. La fascia dei destinatari va dalle scuole elementari/medie agli adulti;
- Wellness Academy: strutturazione di un contenitore di corsi sia manageriali, sia di tipo tecnico professionale relativi all'ambito nutrizionale;
- Mech&Tech Academy: strutturazione di percorsi formativi sempre più qualificati nell'ambito delle lavorazioni con macchine utensili, con un occhio attento alle necessità tecnologiche dell'industria 4.0.

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 a euro 3,36 ml dell'esercizio precedente). La gestione del 2017 si chiude con una perdita contenuta nonostante l'ulteriore riduzione del contributo Provinciale (contabilizzato per un importo pari a euro 693.879 oltre euro 150.000 per interventi manutentivi). L'esercizio 2018, a causa delle contrazioni dei ricavi e dell'aumento dei costi, ha visto peggiorare la situazione. Il contributo della Provincia a sostegno dell'attività nel DDIF è stato di 750.000 € (di gran lunga inferiore rispetto al contributo 2014 di circa 8.000.000 € e degli oltre 3.000.000 del 2015). L'esercizio 2019, complice la netta contrazione del contributo di Provincia, si era chiuso con una perdita di esercizio di oltre 500.000 €, coperta dalle riserve. L'azienda ha quindi avuto la necessità di attuare un ulteriore controllo sui propri costi (senza però tagliare i costi relativi ad attività che oggi sono in grado di generare reddito) e di aumentare le sue fonti di ricavo, sviluppando la base clienti, sviluppando i servizi a valore e approcciando nuovi mercati. L'attività in DDIF è sempre più bisognosa di attività di innovazione al fine di mantenere una base di allievi necessaria a coprire tutto il budget operatore a disposizione e a mantenerlo durante gli anni. Il 2020 però è stato caratterizzato dalla tragedia mondiale della pandemia. Il risultato del 2021 è positivo, complice un robusto ritorno dei ricavi e l'aumento del valore della dote da parte di Regione Lombardia. L'azienda dovrà comunque, 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, sebbene nel 2021 sia stata inserita l'erogazione della produttività piena. La componente energia, il costo delle materie prime e l'aumento contrattuale sono minacce importanti all'equilibrio economico. 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 oramai 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.

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 2021, 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 di prestatori qualificati per assumere un incarico libero professionale di docenza nell'ambito della formazione continua per aziende e nella formazione continua per adulti.

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

L'azienda nei vari anni 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 mese di giugno 2021 sono scadute le nomine assegnate per l'anno formativo 2020/2021 per le 8 Posizioni Organizzative quali responsabili delle sedi di Brescia, Chiari, Verolanuova, Edolo, Villanuova sul Clisi, Rivoltella di Desenzano e una Posizione Organizzativa quale Responsabile per la Sicurezza e l'ufficio tecnico.

Con atto di gestione nr. 12/2021 del 30.06.2021 sono state prorogate le posizioni sopra menzionate fino a giugno 2022.

Nel periodo di espletamento della procedura è stata utilizzata la "prorogatio" al fine di garantire la normale attività dell'ente per le Posizioni organizzative di Clusane e Darfo Boario Terme.

A Novembre 2021 è variato il responsabile della Posizione Organizzativa della U.O. di Darfo Boario Terme, a seguito di pensionamento del dipendente all'epoca incaricato, ed attualmente il nuovo responsabile ad interim è il Direttore Generale fino alla naturale scadenza dell'incarico (30.06.2022).

La Direzione ha inoltre individuato Specifiche Responsabilità nel Coordinatore didattico delle Sedi e nel Coordinatore delle attività per disabili oltre che le seguenti Specifiche Responsabilità di coordinamento di alcuni servizi della Sede Legale: amministrazione e rendicontazione, gestione personale, metodologie didattiche, progettazione, servizi al lavoro, formazione continua, permanente e apprendistato, sistema qualità, segreteria di Direzione. Dal 01.07.2021 sono stati riconfermati anche per l'anno 2021/2022 i dipendenti già assegnatari di queste posizioni. Sono stati infine definiti i Progetti Obiettivo per l'a.f. 2021/22, in particolare, per la funzione di tutoring dei corsi in DDIF.

Nell'anno 2021 i costi del personale hanno subito un sensibile incremento rispetto ai costi dell'anno precedente.

L'emergenza sanitaria a seguito della pandemia da Covid 19 ha fatto proseguire anche per l'anno 2021, laddove possibile, l'utilizzo dello "smart Working" per parte del personale dipendente con funzioni amministrative.

Il costo relativo alla gestione del personale si è determinato tenendo conto che:

- 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'ultimo corrisposto in quote mensili già dal 2018;
- diminuzione del numero dei dipendenti a tempo indeterminato da 242 a 237 unità;
- stabilizzazione e/o trasformazione del rapporto di lavoro da tempo determinato a tempo indeterminato per nr. 04 unità nel ruolo "docenti" e nr. 04 unità nel ruolo "amministrativi", di cui 02 con stacco per termine contratto ante stabilizzazione;
- - riduzione del numero dei dipendenti a tempo determinato da 69 a 24 unità di cui nr. 24 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 ricorda che di fatto nr. 23 unità con termine del contratto al 31.12.2021;
- 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 e da settembre 2020 per nr. 01 posizione di docente dislocata presso l'unità organizzativa di Brescia.

Nel corso dell'anno 2021 l'Azienda ha utilizzato prestazioni di docenza/consulenza/incarichi vari con prestatori in possesso di partita Iva ed in via secondaria a prestazioni di tipo occasionale ed a co.co.co in mancanza di prestatori a partita Iva senza il/i requisito/i base richiesto/i al/i prestatore/i secondo le tipologie di prestazione richieste.

Nel corso dell'anno 2021 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.	077
Prestatori occasionali e commissari d'esame e prestazioni occasionali esercenti attività sanitarie	nr.	075
Prestatori con P.IVA	nr.	287
Per un totale di	nr.	439

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

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

effettuate nel corso dell'anno 2015 apportando le rettifiche alla detrazione dell'iva assolta sull'acquisto di beni strumentali materiali (per 5 anni) e sugli immobili (per 10 anni) per variazione del regime di detraibilità superiore ai 10 punti percentuali.

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

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

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

A partire dal 01.01.2020 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 2021 è pari al 9%. Ricordiamo che nel corso dell'anno 2021 le registrazioni relative agli acquisti sono state effettuate con il pro-rata di detraibilità pari al 7% e che in sede di chiusura del bilancio di esercizio è stato recuperato il 2% di detrazione eccedente ammontante ad € 9.083,00. Si ricorda che il 91% 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'Iseo, Darfo Boario Terme, Ponte di Legno, Rivoltella del Garda, Verolanuova e Villanuova. Così come previsto dal piano di interventi, è stato parzialmente utilizzato il fondo manutenzioni deliberato ed appostato negli anni scorsi. Il piano di interventi è stato modificato alla luce delle necessità di messa a norma degli ambienti per l'acquisizione delle certificazioni previste dall'accreditamento regionale oltre che per l'adeguamento ed il mantenimento dalla buona funzionalità degli stabili sulla base delle normative vigenti in materia di sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro. Si è conclusa la prima fase del progetto di efficientamento energetico ed il potenziamento delle nuove tecnologie mediante utilizzo di strumenti multimediali ad incremento della didattica proposta.

Si segnala che è stato modificato il contratto di servizio in essere con la Provincia di Brescia relativamente alla gestione dei fabbricati di proprietà della Provincia stessa 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 2021 si è manifestata la necessità di ricorrere all'utilizzo del fido concesso per fare fronte a momentanee non disponibilità di mezzi liquidi, utilizzo effettuato per un periodo di tempo limitato.

A partire dal 01.03.2015 il conto Bancopostaonline ha cessato di essere fruttifero; pertanto, si provvede al trasferimento periodico delle giacenze attive sul conto di Tesoreria.

RELAZIONE ANNUALE DELLE ATTIVITA'

A cura del Direttore Generale Ing. Marco Pardo

La presente relazione è relativa alle attività realizzate nell'anno 2021.

1) Introduzione

L'anno 2021 per il CFP Zanardelli, come per tutto il tessuto produttivo e di servizi, è stato un anno ancora fortemente condizionato dalla situazione emergenziale. Le normative circa la salute e la sicurezza si sono susseguite in modo continuo senza però avere mai la certezza di ciò che sarebbe successo. Le problematiche legate all'erogazione delle attività formative, sono state comunque importanti. All'interno delle DDIF, ovvero della parte legata all'istruzione e alla formazione professionale, numerose sono state le quarantene che hanno condizionato l'erogazione della formazione. Più volte si è dovuto ricorrere alla FAD per potere proseguire nelle attività. Allo stesso modo il mancato avvio di alcune attività a settembre 2020, la cui durata si estendeva fino a giugno 2021 ha pesantemente condizionato ricavi, specie nelle aree adulti e aziende.

Se quindi l'anno 2020 è stato caratterizzato da uno stravolgimento di orizzonte umano, sociale e lavorativo, ovvero da un autentico "cigno nero", secondo la definizione di Nassim Taleb, (un avvenimento raro ed imprevedibile in grado di modificare completamente processi, valori economici, necessità), il 2021 è stato caratterizzato da un forte tentativo di ripristino di valori e di attività, con un grosso sforzo progettuale e di esecuzione da parte dell'intera struttura. La lunga e rigida permanenza a casa delle persone e la conseguente modifica dei processi produttivi, hanno radicalmente cambiato pattern di consumi, di fruizione di servizi e modalità lavorative. Per questo, nonostante la possibilità di ritornare in presenza, la didattica a distanza e lo smart working sono stati due elementi che ancora hanno profondamente segnato l'attività. CFP Zanardelli aveva dovuto trasferire tutte le sue procedure di lavoro in modalità online: l'adozione, già da qualche anno, della piattaforma teams e del sistema SharePoint aveva consentito di migrare in una situazione di smart working in modo agevole. Anche l'esperienza sul DDIF ci ha consentito di mantenere attiva la FAD in tutti quei casi ove è stata necessaria. La piattaforma G-suite di Google e tutti i suoi 4000 account sono stati mantenuti. Le normative regionali hanno consentito di proseguire con le deroghe in FAD (nei percorsi DDIF di norma non è ammessa la FAD) qualora si presentassero situazioni di quarantena. È stato ancora 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 2021, 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, così come lo sviluppo di nuove attività e il contributo erogato da Provincia di Brescia per sostenere l'offerta formativa, hanno consentito di riassorbire le previsioni di perdita di ricavi.

Le conseguenze dell'emergenza sanitaria avranno comunque ripercussioni negative per il tutto il 2022 e molto probabilmente per il 2023.

Anche per gli anni formativi 2020/2021 e 2021/22 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 dello sviluppo delle ACADEMY dell'Ente, da parte della Provincia di Brescia, è pari a **500.000** €. Si tratta di un contributo in conto capitale che consente la copertura dei costi di investimento per lo sviluppo di nuove attività dell'ente, di una nuova organizzazione che sappia sostenere queste nuove attività e che sappia, così, portare l'ente verso un completo riassorbimento della situazione creata dalla discontinuità dotale. 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 sviluppo 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. Non ultimo, la decisione di Regione Lombardia, e in particolare dell'Assessore Rizzoli, di rideterminare il valore massimo delle doti (componente formazione) dei percorsi triennali/quadriennali, di quarto anno, precedentemente fissato in € 4.000,00, € 4.300,00 o € 4.600,00 nella misura di € 4.400,00 € 4.700,00 oppure € 5.000,00 secondo il profilo professionale in uscita del percorso, quello delle doti Percorsi personalizzati per Disabili (PPD) precedentemente fissato in € 7.500,00 nella misura di 7.900,00 euro e quello massimo della Dote integrativa per il sostegno degli studenti con disabilità precedentemente fissato in € 3.000,00 nella misura di € 3.400,00, ha consentito di recuperare redditività importanti. Da notare, inoltre, 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, percepiscano anche loro un contributo importante. L'ammontare totale dei contributi per il 2020 è stato fissato in 13.000.000 €.

Il 2021 ha visto una sostanziale riorganizzazione delle aree di attività in sei aree di business profondamente collegate.

	Area placement e servizi al lavoro: si tratta dell'area strategica che consente di connettersi con il tessuto produttivo per l'inserimenti lavorativo degli studenti e dei disoccupati.
	Area education: si tratta dell'area storica che include il DDIF, il bando duale e si sovrappone parzialmente con l'area apprendistato per via dell'art. 43.
	Area apprendistato: include l'apprendistato art. 43 e art.44
	Area adulti: include tutte i corsi formativi di tipo professionalizzante, sia in presenza che online da destinare agli adulti per la riqualificazione e l'inserimento lavorativo. Ingloba anche tutte le attività di ACADEMY
	Area aziende: si tratta dell'area che include tutti i corsi per le aziende del territorio, per la pubblica amministrazione e per le scuole pubbliche e private.
	Area estero: include tutti progetti di mobilità internazionale (CFP Zanardelli ha ottenuto, unico CFP in provincia, l'accreditamento Erasmus per il 2021-2027) e tutti i progetti europei

Lo sviluppo delle ACADEMY, con la fase di studio e di startup, ha profondamente modificato la struttura dell'ente. Lo scopo è quello di renderlo meno dipendente dalle attività del DDIF dal punto di vista economico, offrendo al territorio una linea di sviluppo per l'inserimento di risorse sempre più qualificate, come richiesto dal mondo del lavoro. È stato necessario identificare un numero consistente di risorse, secondo competenze e attitudini, costruire gruppi di lavoro, gruppi di ricerca al fine di poter avviare un progetto di investimento i cui risultati sono attesi in via definitiva nel 2023. La sfida strategica in atto è quella di trasformare il CFP in una piattaforma di placement, ovvero in punto di contatto forte con il tessuto produttivo. Una connessione continua e duratura con le aziende per collocare studenti e disoccupati nella migliore posizione possibile all'interno del sistema economico. Per questo CFP Zanardelli ha investito e continuerà a farlo con il suo sviluppo, nella piattaforma digitale proprietaria Lavoriamo (lavoriamo.cfpzanardelli.it), che consentirà di attuare questa connessione. La formazione acquista, se vogliamo, ancora più importanza. Non è possibile attuare questo cambio strategico importante, allargando il perimetro di azione del CFP dalla formazione al placement, se le persone e i giovani da collocare non sono correttamente formati. Ecco perché si rende necessario sviluppare degli strati formativi ulteriori, contenitori verticali più approfonditi, per poter sviluppare un tassello essenziale della nostra trasformazione strategica. Il contributo di Provincia di Brescia a sostegno di tale attività è quindi necessario per poter attuare il piano strategico.

La tabella seguente riporta l'entità dei contributi concessi dal 2014 ad oggi (valori in euro, 2021 in conto capitale).

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
8.081.637	3.367.349	1.326.530€	693.879	750.000	300.000	1.000.000	500.000

Il contributo è legato, come specificato, alla necessità di sviluppo delle ACADEMY. Le linee di innovazione non riguardano solo questa specifica situazione, ma sono diffuse in tutte le altre aree.

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 classe 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 eliminato il percorso quadriennale "tecnico dei servizi di animazione turistico-sportiva e del tempo libero" poiché non rispondeva più alla svolta strategica del territorio. La sede di Ponte vedrà lo sviluppo di una importante struttura nell'ambito della ristorazione con un finanziamento, recuperando un accordo di programma del 1999. Il settore di investimento dovrà quindi essere questo. 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 21/23, ben 75 alunni hanno scelto il percorso informatico di Brescia, mentre la stessa proposta sulla sede di Chiari ha ottenuto 30 preferenze. Per il 22/23 tali corsi sono stati inseriti con grande successo di iscrizione nelle sedi di Darfo, Villanuova e Verolanuova. 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, come già illustrato. 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 sia 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 2021/22 sono state 146 e così saranno nel 2022/23. L'analisi dei dati delle iscrizioni, inoltre ci spinge a interpretare diversamente il nostro ente: a febbraio 2016 le iscrizioni in prima erano 540, mentre a febbraio 2022 770, su un totale di circa 870 iscritti in prima. Questo significa che non siamo più solo la scuola della seconda scelta e dell'assorbimento della dispersione scolastica: sempre più studenti ci scelgono come naturale destinazione dopo la terza media, evidenziando evidentemente un ottimo lavoro svolto dai tutti i dipendenti.
- **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, Pallacanestro Brescia, 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 2021 abbia consentito di attivare poche 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, abbiamo comunque fatto il possibile per garantire in piena sicurezza alcune esperienze significative, soprattutto nell'ambito della ristorazione. 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 anche per il 2021 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 2021, anche durante i periodi di quarantena i docenti ed i tutor sono stati molto attenti a supportare gli apprendimenti.

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 2021 ha visto una ripresa dei costi, seppur in misura inferiore al 2019 e una altrettanto forte ripresa 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 rivisitati 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 2021/2022, agli obiettivi statutari e alle regole di rendicontazione determinate dagli Enti finanziatori.

Permangono degli elementi di forte criticità per il futuro che l'ente dovrà affrontare. In primis l'aumento dei costi dell'energia elettrica che rischiano di aver un impatto forte sui costi del 2022, così come l'aumento contrattuale il cui effetto si avrà parzialmente nel 2022, ma pienamente nel 2023.

2) Analisi risultato, costi e ricavi

Il bilancio consuntivo dell'anno 2021 si chiude con un attivo di 4716 €. Si riportano i seguenti principali valori economici:

STATO PATRIMONIALE

Attivo	€16.149.179
Passivo	€12.757.435
Fondo dotazione e riserva	€3.387.028
Utile d'esercizio 2021	€4.716

CONTO ECONOMICO

Valore produzione	€16.996.202
Costi della produzione	€16.827.295
Differenza tra valori e costi	€168.907
Proventi e oneri finanziari	€-16.707
Imposte sul reddito d'eserc.	€147.474
Utile d'esercizio 2021	€4.716

Al 31.12.2021, la disponibilità finanziaria ammontava a 3.842.231 in leggerissimo aumento rispetto al 2020 (€ 3.567.103 €), ma in diminuzione 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 €). Tali variazioni sono legate essenzialmente ai differimenti dei pagamenti da parte di Regione delle liquidazioni dei corsi con finanziamento FSE.

In merito all'andamento dell'anno 2021, caratterizzato ancora dall'impatto della pandemia, è possibile evidenziare un sostanziale recupero della struttura costi. Si passa da 15.132.585 € a 16.827.295, apparentemente più alto anche rispetto al 2019, quando il valore si attestava a 16.705.664 €. In realtà il dato 2021 contiene più costi di personale dislocato presso i CPI (32 dipendenti contro 24, come vedremo) e l'erogazione ai dipendenti della produttività piena contro il 50% del 2019. A parità di condizioni, quindi i costi 2021 sono inferiori ai livelli pre-covid, pur avendo recuperato tutte le attività. Tale aumento rispetto al 2020 è legato ad un utilizzo pieno delle strutture (nel 2020 sono state chiuse per più di tre mesi) e ad un ripristino dell'impiego di docenti a partita Iva (nel 2020 non si erano erogate tutte le ore del DDIF). Allo stesso modo, i ricavi hanno avuto un rimbalzo importante per via delle attività erogate e dell'aumento del valore delle doti (da 15.224.785 € a 16.996.202, superiore anche al 2019). La tabella seguente riassume i valori della produzione, dei costi e del risultato di esercizio degli ultimi 5 anni.

	2017	2018	2019	2020	2021
Valore della produzione	16.697.173 €	17.485.943 €	16.229.597 €	15.224.785 €	16.996.202 €
Costo della produzione	16.529.829 €	17.437.672 €	16.705.664 €	15.132.585 €	16.827.295
Utile di esercizio	- 167.684 €	14.751 €*	-560.233 €	623 €	4.716 €

*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 11.200.000 € dal 2014 al 2020, con un recupero nel 2021 grazie all'aumento del valore delle doti (12.400.000 €),

l'azienda è riuscita a mantenere i suoi ricavi (perdite) sotto controllo come evidenziato dalla tabella precedente, perseguendo l'equilibrio economico. 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. Nel 2021 invece, il contributo, in conto capitale è sceso a 500.000 €, mentre è stata inserita la produttività piena. L'ente è quindi riemerso dalla situazione Covid in modo robusto. 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	2021
Contr.	8.081.637 €	3.367.349 €	1.326.530 €	693.879 €	750.000 €	300.000 €	1.000.000 €	500.000 €*
Contr. doti	6.653.807 €	8.049.233 €	10.297.304 €	9.818.323 €	9.960.685 €	10.803.586 €	10.213.698 €	11.632.044 €
Contri. doti disabilità	€ 228.333	307.372 €	309.953 €	281.412 €	292.414 €	280.438 €	290.000 €	303.046 €
totale	14.963.781 €	11.707.197 €	11.933.787 €	10.793.614 €	11.003.099 €	11.384.025 €	11.213.698 €	12.435.090 €

*in conto capitale

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 leFP. 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 definiscono i ricavi massimi in questo segmento di attività. Come si evince, l'aumento delle doti ha un impatto sul budget operatore dell'ente di circa 750.000 €.

	Budget operatore 19/20	Budget operatore 20/21	Budget operatore 21/22
I anni	€ 2.716.800	€ 2.716.800	€ 2.971.200
II anni	€ 2.707.900	€ 2.694.700	€ 2.971.200
III anni	€ 2.538.685	€ 2.392.005	€ 2.816.075
IV anni	€ 1.667.400	€ 1.710.400	€ 1.826.200
PPD	€ 322.500	€ 345.000	€ 339.700
Totale	€ 9.953.285	€ 9.858.905	€ 10.584.000
Alternanza (sistema duale)	€ 461.187	€ 461.187	€ 501.187
totale	€ 10.414.472	€ 10.320.092	€ 11.085.862

È possibile inoltre osservare come, a causa del contingentamento e della non espandibilità del budget operatore, CFP Zanardelli abbia nelle aule più di 235 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 e 21/22

Anno/settore	2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	iscritti	dotati	iscritti	dotati	iscritti	dotati
I anno	817	630	726	636	801	658
II anno	761	628	752	626	718	654
III anno	644	590	718	690	683	667
IV anno	418	418	429	425	433	423
PPAD	39	39	40	38	42	40
Totale	2679	2305	2665	2415	2667	2452

Il valore di una dote varia tra settore e settore, da un minimo di 4.400 € ad un massimo di 5.000 €. Prendendo anche il valore minimo, si tratta di 1.100.000 €, per il 20/21, e di 1.034.000 €, per il 21/22, di doti non disponibili per la limitazione data dal budget operatore. Benché il numero di alunni non dotati si sia ridimensionato negli ultimi tre anni formativi (da 374 a 250 a 235), il numero di classi è rimasto invariato: le disposizioni per contrastare la diffusione della pandemia hanno in effetti limitato la capienza delle aule anche nel 21/22. 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 2021 con quelli del 2020 e del 2019

AREA DI RICAVO	2019	2020	2021
FORMAZIONE PER ADULTI	621.320,10 €	464.555,90 €	471.351 €
MAESTRI DI SCI	408.870,90 €	320.716,83 €	878.624 €
DUL/GG	426.495 €	198.953 €	175.816 €
OSPITALITA' PONTE	314.157,52 €	177.250,48 €	235.964 €
RICAVI DA OSPITALITA' ALL. ESTERI	25.000,00 €	- €	58.696 €
DDIF	11.084.025,34 €	10.503.698,05 €	11.935.089 €
CONTRIBUTO VOLONTARIO	226.311,65 €	173.296,00 €	171.309 €
APPRENDISITATO ART. 43	672.845,62 €	478.638,00 €	646.950 €

FORMAZIONE PER AZIENDE	334.982,10 €	196.136,22 €	297.917 €
APPRENDISTI ART.44 PAGAMENTO	119.532,00 €	52.124,87 €	152.972 €
APPRENDISTI ART.44 FINANZIATO	176.532,00 €	237.760,00 €	47.560 €

A livello macro i livelli di ricavo tra le due famiglie è il seguente. Entrambe le voci hanno riportato livelli superiori al 2019.

	2019	2020	2021
RICAVI	2.189.140 €	1.434.870 €	2.427.410 €
CONTRIBUTO IN CONTO ESERCIZIO	13.764.798 €	13.827.982 €	13.945.325 €

Dopo il crollo di alcune linee di ricavo tra il 40% e il 90% del 2020, il 2021 presenta dati di ricavo piuttosto robusti. La formazione per adulti è rimasta sui livelli del 2020, complici i corsi non avviati a settembre 2020 che poi hanno avuto conclusione nel 2021. Ottimo il recupero dei maestri di sci: siamo riusciti a fare ben due corsi, buono anche il recupero sulle aziende e sulla parte a pagamento dell'apprendistato art.44 (la parte finanziata aveva poca capienza). Ottimo il recupero sull'art.43. Le nuove iniziative, come il corso ASO, hanno consentito il recupero di ulteriori valori. questo tipo Il servizio di ospitalità della sede di Ponte di Legno dopo il - 43% del 2020 è in recupero anche se non su livelli pre covid, per via della capienza ridotto.

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 sono state 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 Mech&Tech:** le lavorazioni macchine utensili 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.

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 giovani e delle doti apprendistato. Il percorso turistico della sede di Ponte di Legno non verrà più attivato. Il bando a sostegno dell'alternanza scuola lavoro è invece passato da **600.000 € del 2017 a 501.000 € del 2022**. 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 seguenti 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. Le mobilità riprenderanno dal 2022. Sono più di 45 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 2021, a causa del blocco delle attività, il valore è ulteriormente calato. Il personale si occupa, in abbinamento anche di tutta la formazione extra DDIF. Rimane in ogni caso la linea di prodotto strategica, la cui efficacia trascinerà le altre.

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

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
169.256 €	197.907 €	561.971 €	1.284.104 €	724.415 €	426.000 €	198.935 €	175.816 €

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 categoria. 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 sulla 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 2021 sono allineati al 2020, poiché alcuni percorsi formativi (ASA, OSS, Saldatura) non sono stati avviati nel 2020. 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 all'aumento della dote 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.

Si ritiene fondamentale da parte di Provincia l'approvazione 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, l'approvazione di un investimento di 500.000 € all'anno, da parte di Provincia, per i prossimi tre anni, consentirà di trasformare strategicamente e di sviluppare le nuove aree di prodotto.

Per quanto riguarda i costi, il 2021 è caratterizzato da un ritorno dei livelli di costi simili al pre Covid.. 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 2021, paragonati al 2020 e al 2019.

In sintesi, le due macro famiglie di costi sono:

i costi per servizi in generale. Il livello è superiore al 2020, a causa della ripresa delle attività, ma sensibilmente inferiore al livello precovid, pur avendo ripristinato tutte le attività.

	2019	2020	2021
COSTI PER SERVIZI	4.929.111,97 €	3.404.082,38 €	4.454.021,91 €

Per quanto riguarda le macro voci principali

VOCE DI COSTO	2019	2020	2021
MATERIALE DID/CONSUMO	259.339,00 €	143.410,00 €	217.707 €
UTENZE	614.842,00 €	489.217,00 €	642.479 €
PUBBLICITA'	37.864,00 €	26.388,00 €	54.104 €
PULIZIE	382.570,00 €	285.119,00 €	325.174 €

PARTITA IVA	1.570.399,00 €	1.329.169,00 €	1.656.862 €
CO.CO/OCCASIONALI	356.396,00 €	268.441,00 €	303.939 €
TICKET RESTAURANT	336.141,00 €	209.478,00 €	325.174 €
SERVIZIO PAGHE	80.107,00 €	69.319,00 €	92.286 €

L'altra grande famiglia di costi è costituita dal costo del personale strutturato.

	2019	2020	2021
COSTI PER IL PERSONALE	10.676.142 €	10.451.972 €	10.968.740 €
ACCANTONAM. PRODUTTIVITA'	393.937 €	464.914 €	823.534 €

Nell'anno 2021 la spesa complessiva per il personale (incluso il personale a tempo indeterminato, a tempo determinato, l'accantonamento per la produttività prevista e l'aumento contrattuale legato al rinnovo del CCNL enti Locali) è stata di €. 10.978.740. Raffrontato al costo del 2019 e del 2020, a parità di condizioni, ovvero con produttività piena, è comunque inferiore. Il dato depurato dal costo del personale dei CPI, il cui costo viene interamente rimborsato da Provincia, è ancora più significativamente più basso.

	2019	2020	2021
COSTO COMPLESSIVO	10.676.142 €	10.774.931 €	10.968.740 €
COSTO PERSONALE CPI	462.823 €	681.930 €	915.662 €
COSTO DEPURATO DEI CPI	10.213.319 €	10.093.001 €	10.053.078 €
PRODUTTIVITA' (ONERI INCLUSI)	393.936 €	464.914 €	893.532 €

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 32 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, 915.662 € nel 2021.
- Personale docente per IRC ottenuto in staff leasing e assunzione a tempo determinato per il 2021 (90.141 €), a tempo determinato per il 2019, mentre per il 2017 e 2018, esisteva una convenzione del valore di 132.000 €.

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. Gli ultimi 4 anni contengono i costi del personale dislocato presso i CPI.

Ann o	Personale dipendente	Co.pro/occ./vo ucher lavoro	Collab. P.IVA	Interinali	Totale	Costi totali	% su costi	Valore produzione
2010	11.566.233	1.674.672	1.105.229	1.622.860	15.968.994	20.045.841	79,66%	20.395.856

2011	10.629.228	1.264.285	1.194.774	896.568	13.984.855	18.184.117	76,91%	18.835.414
2012	10.598.070	550.515	1.685.162	163.759	12.997.506	17.838.801	72,86%	18.554.744
2013	10.748.959	252.588	1.990.354	146.206	13.138.107	18.431.148	71,28%	19.038.877
2014	10.169.301	344.741	1.950.932	304.660	12.769.634	18.196.838	70,17%	18.760.768
2015	9.689.310	281.614	1.681.984	395.777	12.157.434	16.043.340	75,78%	15.504.926
2016	9.632.831	266.999	1.617.376	1549	11.518.755	15.186.681	75,88%	15.649.906
2017	10.020.275	280.725	1.882.464	804	12.184.268	16.597.936	73,40%	16.523.603
2018	10.575.256	394.559	1.856.866	0	12.826.681	17.437.672	73,29%	17.485.983
2019	10.676.000	354.270	1.725.606	0	12.755.876	16.705.684	76,35%	16.229.597
2020	10.774.499	268.441	1.329.169	20.580	12.804.689	15.132.585	79,63%	15.224.785
2021	10.968.740	311.939	1.656.862	90.141	13.027.136	16.991.631	76,66%	16.996.346

La tabella seguente illustra la dinamica del personale. Il numero di dipendenti è in contrazione rispetto al 2014., pur facendo CFP più attività. Oggi si rende necessario un intervento per proprio per seguire le linee strategiche e di sviluppo delle ACADEMY, attraverso processi di formazione del personale. Il numero di amministrativi è cresciuto. Si tratta di persone dedicate alle varie aree di business e non ad attività di segreteria.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Auxiliari	28	28	28	27	27	27	27	23	25
Amministrativi	80	80	76	75	102	109	115	115	122
Docenti	188	188	171	161	161	168	165	163	159
Responsabili di sede	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Interinali/staff leasing	4	4	4	0	0	0	0	2	3
	308	308	287	271	298	312	315	309	317
CPI	0	0	0	0	9	18	18	24	32
Provincia						1	1	1	1
Totale senza CPI e Provincia	308	308	287	271	289	293	296	286	284

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 le possibilità di crescita senza aggiungere personale

3) Conclusioni

Il 2021 ha presentato una situazione di ripresa rispetto al 2020. Il recupero dei ricavi ha consentito raggiungere l'equilibrio economico. Lo sviluppo di nuove attività, la razionalizzazione dei costi, continuano ad avere un impatto importante. Nel 2020 si era reso necessario un contributo da parte di Provincia di Brescia di 1.000.000 € e il taglio della produttività del 40%. Nel 2021 la produttività è piena, mentre il contributo, in conto capitale di Provincia è di 500.000 €. I rischi si evidenziano per l'anno 2022 a causa dei costi dell'energia, delle materie prime e dell'aumento contrattuale e delle difficoltà di continuare con lo sviluppo di attività a mercato.

4) CODING ACADEMY WELLNESS ACADEMY MECH&TECH ACADEMY 2021-2023. Strategia e capitalizzazione delle spese.

Il cambiamento strategico

CFP Zanardelli ha messo in atto una trasformazione di tipo strategico per allargare il suo perimetro di azione: la propria missione non finisce con il trasferimento della conoscenza e delle competenze attraverso l'attività formativa, ma si esaurisce con l'accompagnamento e la collocazione in azienda della persona, dello studente che si è sottoposto al processo formativo. Un cambio radicale che porterà CFP a diventare la principale piattaforma di placement della provincia di Brescia. L'allargamento di questo perimetro consentirà a CFP Zanardelli di aumentare il raggio d'azione delle proprie attività, aumentare ragionevolmente il proprio fatturato fino al 15% nei prossimi tre anni, anche sfruttando il trend robusto di necessità di lavoratori in alcuni settori come quello delle tecnologie meccaniche e della digitalizzazione nei prossimi anni. Il cambio dei processi produttivi, dei pattern di consumo a seguito del cambiamento di paradigma legato al post covid, è una spinta esterna al cambiamento che accelera quanto già in atto. La strategia di sviluppare il settore del placement prevede, come base fondamentale, lo sviluppo della parte formativa: non è possibile assolvere correttamente alla forte esigenza di lavoratori qualificati da parte del tessuto produttivo solo con un processo di placement efficace. E' indispensabile sviluppare un impianto formativo sottostante che sia in grado di trasferire le conoscenze necessarie a far sì che il match tra posizione e candidato, oltre ad essere gestito correttamente, sia perfettamente in linea. Il tessuto produttivo deve penetrare di più nelle attività formative, così come CFP Zanardelli deve connettersi in modo più strutturale e semplice alle aziende. Tale strategia si percorre dal punto di vista tattico con i seguenti step:

1. Analisi della struttura organizzativa e costruzione delle professionalità sul placement con inserimento di persone qualificate per tali attività. Dal 2017 CFP sta inserendo al proprio interno le professionalità necessarie a questo di tipo di attività. La tabella di seguito mostra le dinamiche del personale. E' possibile notare come il personale amministrativo sia cresciuto, al netto del personale che opera presso i CPI. Non si tratta di inserimenti di personale generico, ma di professionalità che sono in grado di gestire sia le attività di placement e di servizi al lavoro sia le attività formative.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ausiliari	28	28	28	27	27	27	27	23	25
Amministrativi	80	80	76	75	102	109	115	115	122
Docenti	188	188	171	161	161	168	165	163	159
Responsabili di sede	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Interinali/staff leasing	4	4	4	0	0	0	0	2	3
	308	308	287	271	298	312	315	309	317
CPI	0	0	0	0	9	18	18	24	32
Provincia						1	1	1	1
Totale senza CPI e Provincia	308	308	287	271	289	293	296	286	284

Il team, costituito oggi da 27 persone opera in sincronia su tutte le attività a mercato. Un processo formativo ed organizzativo è un atto dal 2020. Una volta al mese il team svolge attività di esercitazione congiunte per meglio comprendere le dinamiche formative e del placement.

2. Definizione delle aree di business di CFP. L'introduzione strutturale dell'area placement ha portato ad una necessaria riorganizzazione delle aree di business in 6 divisioni come di seguito elencate.

Le principali attività dell'Azienda si articolano nelle seguenti aree d'azione:



- Istruzione e formazione professionale in diritto-dovere rivolta ad adolescenti e giovani in minore età, fino al diploma tecnico professionale (18 anni), compreso l'apprendistato, nei settori che presentano una significativa domanda formativa nel contesto territoriale della Provincia: elettrico ed elettronico, meccanico, servizi di impresa, servizi alla persona, alimentare e della ristorazione; corsi per ragazzi disabili (addebiato ai servizi generali e alla produzione - FlaD);



- Apprendistato art.43 e art.44



- formazione permanente: si rivolge a adulti, che intendono acquisire o sviluppare competenze attraverso percorsi professionalizzanti, normati ed abilitanti in linea con le istanze provenienti dal mondo del lavoro e dal territorio. Di particolare importanza sono i percorsi nell'ambito delle professioni socio-sanitarie e della formazione delle professioni delle neve, come quella relativa ai maestri di sci. L'offerta formativa destinata agli adulti si articola, inoltre, nelle aree formative: lingue, informatica, magazzino e logistica, impiantistica,

motoristica, meccanica e produzione, commercio, produzioni alimentari, servizi alla persona, servizi turistici, ristorazione e produzioni alimentari, agricoltura.

- Servizi al lavoro e placement: il CFP è accreditato ai servizi al lavoro ai sensi della Legge regionale n.22/2006 e autorizzato ai sensi della legge Regionale, fornisce un supporto alle persone promuovendo percorsi formativi di riqualificazione ed aggiornamento delle competenze, nonché servizi volti a favorire l'occupazione, mediante l'offerta di strumenti personalizzati per l'inserimento o il re-inserimento nel mondo lavorativo. Il CFP è attivo all'interno degli avvisi di Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani. Opera nelle seguenti aree:
- servizi alle persone: accoglienza e informazione per guidare l'utente alla fruizione dei servizi al lavoro, per fornirgli alcune conoscenze di base sul mercato del lavoro;



- orientamento;
- formazione e riqualificazione professionale; tirocini extracurricolari / work – experience;
- incontro domanda-offerta di lavoro; supporto alla ricerca attiva e accompagnamento al lavoro.
- Servizi alle imprese: supporto alla rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali;
- consulenza in materia di ricerca del personale; assistenza nella gestione degli incentivi all'assunzione.



- Formazione per aziende: la formazione continua del C.F.P. propone alle aziende interventi formativi che scaturiscono direttamente dal mondo del lavoro con una funzione di accompagnamento della persona e di maturazione del professionista svolti con linguaggi e metodi didattici capaci di tenere conto dell'evolversi delle esigenze produttive delle aziende, sempre più orientate ai mercati internazionali e all'innovazione. I programmi tendono a rispettare i fabbisogni reali delle aziende, così come emergono dalla lunga esperienza acquisita sul territorio di tutta la provincia, oltre che dalla raccolta di dati e spunti di cui la nostra organizzazione beneficia trovandosi nella posizione privilegiata di aver erogato formazione alle più diverse tipologie di utenti. La progettazione e la realizzazione degli interventi formativi si avvalgono inoltre del supporto del sistema qualità che consente una puntuale raccolta dei giudizi formulati dai partecipanti ad ogni singolo intervento formativo ed una valutazione delle ricadute aziendali nella fase successiva alla formazione. Il principio guida è quello dell'utilità, in primo luogo, sostenuta dalla qualità della docenza e dei programmi, oltre che di rispondenza ai fabbisogni reali. L'offerta si compone di attività formative diversificate in funzione dell'acquisizione di competenze specialistiche, con attenzione rivolta anche alle nuove professioni o alle "vecchie" che si sono imposte nel mondo del lavoro, riviste nell'ottica di una moderna esecuzione e spendibilità. Questa impostazione consente inoltre un ampio margine di personalizzazione dell'offerta formativa conformata sulle esigenze specifiche del Committente. L'offerta formativa del C.F.P. "G. Zanardelli" relativa alla formazione continua pone all'attenzione delle aziende e dei loro collaboratori anche le proposte formative in filoni specialistici e aree funzionali che conferiscono all'offerta un carattere di distinzione (se non di esclusività) rispetto al mercato della formazione. Ne sono un esempio le aree della meccanica, il filone elettrico/elettronico, il turismo e la ristorazione, pilastri storici della nostra proposta formativa, riprogettati alla luce delle più recenti esigenze di apprendimento delle persone, di produttività aziendale e di innovazione tecnologica oltre che dei contenuti.



- Progetti attività internazionali, europee ed extraeuropee, centrati soprattutto sullo sviluppo di metodologie per la formazione di tecnici superiori, sulla base di metodologie innovative basate su studi di caso, project work, creazione e trasferimento di buone pratiche. Sono inoltre attivi progetti di tirocini all'estero (circa un centinaio degli studenti del CFP Zanardelli partecipano al programma di 4 settimane di tirocinio all'estero ogni anno) e di

incoming, ovvero la ricezione di studenti esteri da inserire in tirocinio e in attività formative. Il network di relazioni è composto da 42 enti in 20 nazioni.

3. Definizione di nuovi processi. Al fine di erogare i servizi di placement e di meglio integrarli con i servizi formativi è in atto una revisione del processo di tirocinio già dalla seconda. Oggi gestito solo dal corpo insegnante, l'idea è di affiancare uno degli specialisti inseriti in grado di cogliere l'attitudine e i gap formativi dello studente rispetto al mercato del lavoro, in collaborazione con il corpo insegnante. Questo faciliterà in quarta, dopo averlo seguito per le attività di tirocinio di ogni anno, la scelta da compiere: inserimento lavorativo diretto o attraverso un percorso di Academy. Tale processo disegnato diversamente creerà un profondo cambiamento della struttura, integrando la struttura del placement con quella della parte insegnante. Allo stesso modo andrà stabilito il processo del placement al termine degli studi. Il nuovo servizio di orientamento, inoltre, sarà complementare con tale cambiamento.

4. Definizione dei touch point con le aziende. Andranno definiti i nuovi touchpoint tra organizzazione e tessuto produttivo. I punti di contatto sono fondamentali per gestire al meglio l'inserimento e per cogliere con **precisione.....** Oggi CFP Zanardelli si è dotato di una piattaforma digitale che consente alle aziende di inserire le proprie vacancy e agli studenti/disoccupati di inserire il proprio Cv e di candidarsi per eventuali colloqui. La piattaforma sarà utile anche per rilevare le esigenze formative delle aziende rispetto alle competenze richieste per gli inserimenti. Questi sono tutti dati di input per la definizione e la sperimentazione delle Academy.

5. Processo di studio, di ricerca, di promozione, di costruzione e di lancio delle Academy. La struttura si doterà quindi di un ulteriore strato formativo, flessibile e definito congiuntamente ed in modo dinamico con il mercato del lavoro. La costruzione e la definizione dei touch point consentiranno di dialogare strutturalmente con le aziende e di costruire percorsi di inserimento lavorativo puntuali, ben articolati e efficaci al fine di raggiungere l'inserimento lavorativo. Questo step è oggetto dell'attività di capitalizzazione dei costi legati alle attività descritte.

Il mercato del lavoro

L'economia italiana – così come tante altre nel resto del mondo – ha subito un duro colpo a seguito della pandemia di Covid-19, con migliaia di persone che hanno perso il lavoro o sono tuttora in grave difficoltà. A partire dal mese di maggio 2020 e con la riapertura delle economie degli Stati, alcuni settori hanno timidamente provato a rialzarsi (fitness, turismo, ristorazione, intrattenimento...), ma restano comunque tante, troppe, le persone che cercano lavoro e/o provano a reinventarsi in una nuova carriera. Senza contare i giovani che devono immergersi nel mondo del lavoro per la prima volta o devono scegliere un percorso universitario che li accompagni verso il futuro che desiderano. Scegliere un percorso professionale non è semplice, perché implica una profonda conoscenza di sé stessi, delle proprie capacità e punti di forza e un obiettivo definito per guardare al futuro con ambizione e serenità. Allo stesso tempo è importante anche conoscere il mercato del lavoro, perché se è vero che *la passione è il sale della vita*, scoprire troppo tardi che un percorso di studi non ha risvolti pratici può rivelarsi deludente. Nessuno in fondo vuole investire tempo e denaro in un percorso formativo che porta a compensi minimi.

Dopo un anno di licenziamenti imprevisti e sconvolgimenti economici dovuti alla pandemia globale da coronavirus, le persone in cerca di lavoro hanno priorità specifiche: vogliono certezze. A questo proposito le società Pearson Italia, Ernst&Young e Manpower Group hanno realizzato lo studio predittivo *Professioni 2030. Il futuro delle competenze in Italia*, pubblicato da *Il Sole 24 Ore*, con l'obiettivo di delineare con lungimiranza le coordinate del mondo del lavoro entro cui ci muoveremo nel futuro, in un raggio di medio- lungo periodo.

Lo studio ha l'obiettivo di indagare i cambiamenti nel mondo del lavoro e la domanda di professioni e competenze nel prossimo decennio, individuando quali professioni saranno più richieste e quali invece subiranno una contrazione; e, di conseguenza, quali competenze saranno necessarie per entrare e muoversi con successo nel mondo del lavoro. La ricerca si rivela ricca di indicazioni utili per chi opera nel mondo dello sviluppo economico e in quello della formazione e del

lavoro, con l'obiettivo di sviluppare politiche e azioni finalizzate alla riduzione dello *skills mismatch*, innovare i percorsi di didattica, formazione e orientamento e aumentare l'occupabilità di qualità nel nostro paese. Lo studio è stato realizzato attraverso una metodologia di skills forecast, basata su tecniche di machine learning nell'ambito dell'intelligenza artificiale, già adottata da Pearson e Nesta con l'università di Oxford in un progetto simile del 2017. I risultati dello Studio di EY, Pearson e ManpowerGroup confermano le tendenze emerse in questi ultimi mesi: la transizione tecnologica e la crisi in atto continueranno ad avere un ruolo chiave nel definire il futuro dell'occupazione e soprattutto si configureranno come acceleratori dei processi di obsolescenza di competenze, mansioni e professioni.

I processi di digitalizzazione e iperconnessione richiederanno profili di competenze multi-sfaccettate, in grado di gestire la complessità tecnica, tecnologica, organizzativa e gestionale. In questo contesto, sarà essenziale tanto l'upskilling quanto il reskilling dei lavoratori, nonché la formazione di skills adeguate nei giovani che fanno per la prima volta il loro ingresso nel mercato del lavoro.

Le previsioni per i settori in crescita occupazionale sono:

- servizi informatici e delle telecomunicazioni (+1,5%)
- servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone (+0,9%)
- servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone (+0,9%).

Fortemente in decrescita invece l'occupazione nel settore dei servizi finanziari e assicurativi (-1,7%); agricoltura, caccia e pesca (-1,5%); industria della carta, cartotecnica e stampa (-1,5%). I servizi informatici, così come quelli legati alla pratica sportiva e alla transizione digitale delle aziende del settore meccanico tradizionale, sono quindi quelli su cui lo sviluppo di prodotti sarà necessari.

Tra le 793 professioni analizzate nello studio, emerge che:

- il 43,50% (345) risulta in decrescita;
- il 20,30% (161) è stabile;
- il 36,20% (287) si prevede in crescita.

La Top30 delle professioni in crescita evidenzia che 17 professioni (il 57%) sono legate a doppio filo all'informatica e alla tecnologia. Seguono (5 su 30, pari al 17%) l'istruzione e la formazione e le professioni basate sul supporto alla persona con diretto riferimento all'inserimento o reinserimento lavorativo (3 su 30, il 10%).

Nelle prime posizioni della classifica si possono individuare ulteriori classi di specializzazione che stanno emergendo con vigore:

- **Specialisti delle interfacce umane** – progettazione interfacce utente visuali attraverso schermi touchscreen. Per questa professione serviranno conoscenze di psicologia e anche la capacità di comprensione degli altri.
- **Human-machine teaming manager** – È un mix tra psicologo del lavoro e progettista di software. Questa figura è trasversale perché ha competenze sui temi dell'organizzazione del lavoro e allo stesso tempo una forte capacità di comprendere i sistemi informatici ed elettronici. In questo ambito si stanno diffondendo i cosiddetti "assistenti virtuali", algoritmi di intelligenza artificiale che ricordano appuntamenti e scadenze e che offrono soluzioni per l'organizzazione del lavoro.
- **Tecnici delle macchine a guida autonoma** – Questi specialisti sono in grado di comprendere il funzionamento sia degli elementi meccanici che di quelli elettronici/informatici per garantire la manutenzione e il controllo dei veicoli di nuova generazione.
- **Addetti all'integrazione con i robot assemblatori** – Queste figure sono l'evoluzione degli operai addetti all'assemblaggio di prodotti industriali, che sono tra quelli a maggior rischio a causa dei

processi di automazione. Il futuro per loro è l'attività di supporto all'integrazione dei robot assemblatori.

- **Progettista di visite turistiche ed eventi culturali virtuali** – La pandemia sta accelerando lo sviluppo e la diffusione di questa figura. Le professioni di origine sono l'agente di viaggio e l'organizzatore di fiere, esposizioni ed eventi culturali. Alla base un mix tra conoscenze di informatica ed elettronica, di comunicazione e media e l'attitudine cognitiva di ideazione e creatività.

Le Academy

1. CODING ACADEMY

Si tratta, come rappresentato in figura, 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.

La rivoluzione del digitale ha creato nuovi posti di lavoro, che cresceranno nei prossimi anni. Secondo la stima fatta dall'Unione Europea saranno quasi 800.000 i nuovi posti di lavoro nel settore ICT entro il 2022. L'Unione Europea rileva, inoltre, che le competenze digitali sono sempre più indispensabili in tutti i settori. Non solo ingegneri, ma anche professionisti che lavoreranno nei settori dell'economia, della medicina, del marketing e altri settori hanno bisogno di avere delle competenze digitali notevoli.

Tra le professioni del settore informatico più richieste ci sono i sistemisti, i programmatori, i social media manager, i seo specialist, gli e-commerce specialist, gli e-learning specialist, i data scientist, i web & graphic designer, i web master/Sviluppatori web, gli amministratori di rete, i digital assistant.

Nel periodo 2015-2019, per tale classe professionale si prevede una variazione degli occupati pari ad un 5,2%, un valore al di sopra della crescita media nel periodo (2,5%). La base occupazionale dovrebbe quindi aumentare di 14.169 unità.

La domanda totale di lavoro dovrebbe ammontare a 112.637 assunzioni, di cui

98.468 per sostituzione dei lavoratori in uscita e 14.169 per aumento dello stock occupazionale

Il settore Informatico (chiamato anche settore IT - *Information Technology*) comprende i professionisti che lavorano con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per il trattamento e lo scambio delle informazioni sotto forma di dati digitali.

Le professioni del settore Informatico sono molto varie, e comprendono diverse funzioni specializzate. Alcuni professionisti, forse quelli più frequentemente associati all'informatica, si dedicano allo sviluppo di software e applicativi informatici: i programmatori software si occupano di analisi dei requisiti e delle esigenze specifiche richieste dal progetto, della progettazione dell'architettura, codifica, testing, implementazione del programma.

Ci sono anche figure specializzate in fasi specifiche dello sviluppo software: è il caso, ad esempio, dei programmatori *front end*, degli sviluppatori *back end* o degli esperti di UX (*User Experience*). Altri invece si occupano dello sviluppo di pagine web.

Un altro comparto dell'informatica è quello legato alle attività di amministrazione e manutenzione dei sistemi informatici e delle reti e all'assistenza e supporto tecnico, software e hardware. Si tratta di attività diversificate, che vanno dalla gestione di rete (telecomunicazioni, internet e intranet) all'amministrazione di database, dal monitoraggio della sicurezza dei sistemi informatici e il controllo degli accessi alle reti locali ed estese (LAN e WAN) al salvataggio e recupero dei dati (*backup e data recovery*).

Innanzitutto, ci sono le aziende specializzate in servizi informatici, software e hardware: dalle multinazionali fino alle piccole società. Ad esempio, *software house*, aziende che si occupano di gestione e controllo dei *data center* aziendali, società specializzate in *cloud computing* e servizi di *networking*, società di consulenza informatica e *web agencies*.

Ma anche i produttori di videogiochi e le aziende che offrono servizi *online*: motori di ricerca, *social networks*, programmi di messaggistica istantanea, posta elettronica, piattaforme per l'*online advertising* e l'*e-commerce*, servizi di *hosting*.

Oltre che nelle imprese IT vere e proprie, un professionista del settore Informatico può trovare lavoro in aziende di ogni tipo, come dipendente o come consulente informatico *freelance* - e occuparsi ad esempio dell'ideazione e gestione di progetti IT (*IT Project Management*).

Praticamente ogni azienda, infatti, si avvale della tecnologia informatica, negli ambiti più disparati: nel marketing, nelle vendite, nella logistica, nella ricerca scientifica, nella progettazione, nella produzione, nella finanza. Ci sono poi aziende e organizzazioni che controllano grandi quantità di dati e utilizzano servizi informatici in modo massiccio, come le banche, grandi stabilimenti produttivi industriali, il settore sanità, enti governativi. Queste realtà necessitano quindi di un *team* interno per la gestione delle reti informatiche e dei servizi informativi aziendali.

Ogni posizione nel campo dell'IT richiede conoscenze specifiche, dall'amministrazione di database alla progettazione dell'interfaccia utente (UI, *User Interface*), passando per la sicurezza informatica.

Ci sono per competenze trasversali a molte delle professioni informatiche, ecco quali sono:

- Linguaggi di programmazione.

Ogni software, ossia ogni programma da far eseguire ad un computer o una macchina, è scritto in un determinato linguaggio di programmazione. I linguaggi sono moltissimi: alcuni dei più conosciuti sono Java, C#, C++, .NET, JavaScript, Python, COBOL, PHP, Ruby. A seconda delle mansioni che deve svolgere, un informatico deve conoscere uno o più linguaggi di programmazione, linguaggi di markup e di scripting, oltre che *frameworks*, *libraries* e DBMS (*Database Management System*, sistemi di gestione di database).

- *Troubleshooting*

La maggior parte dei professionisti IT deve essere in grado di risolvere problemi e malfunzionamenti nei sistemi informatici: il *troubleshooting* indica il processo di ricerca delle cause di un problema, tramite *tool* di analisi e diagnostica, fino alla sua risoluzione. Quando è riferito in modo specifico all'architettura e allo sviluppo di software, questa attività prende il nome di *debug*.

- Propensione all'aggiornamento

I professionisti del settore Informatico sono tra i più all'avanguardia nel mercato del lavoro quanto a conoscenze e competenze. Il panorama in cui questi professionisti si muovono è in costante evoluzione e per rimanere competitivi è indispensabile acquisire rapidamente nuove *skills* e aggiornarsi continuamente.

2. 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. Forte della nostra esperienza nell'ambito socio-sanitario, l'idea è di lanciare un contenitore verticale di corsi sul benessere, per la creazione di figure professionali che possano trovare spazio all'interno del settore. Lo European Health & Fitness Market Report 2020 di Deloitte e EuropeActive ha fotografato la crescita del settore nel 2019: i frequentatori di palestre e club in Europa sono stati 65 milioni, il 3,5% in più rispetto all'anno precedente (pari a 2,4 milioni di nuovi clienti). Una platea che rende il fitness la principale attività sportiva in Europa. In crescita è stato anche il giro d'affari, pari a 28,2 miliardi di dollari, con un incremento del 3,1% anno su anno. Vista la domanda in aumento, non sorprende il saldo netto di strutture: sono 63.644, il 2,3% in più. Le lezioni online sono utili ma – spiega il report – l'86% degli intervistati ha affermato che non possono sostituirsi a un istruttore in presenza. Si conferma quindi "l'importanza della struttura sportiva e di un allenamento vis-à-vis". Il desiderio di ricominciare a frequentare le strutture sportive è confermato dal 54% degli intervistati. E non solo per potersi allenare, ma anche per l'energia del gruppo e per socializzare. Accanto alla grande voglia di tornare, ci sono però i timori: il 43% dei clienti intende aspettare anche oltre la riapertura. La prima urgenza è quindi quella di sopravvivere a un anno complicato, solo in parte ammortizzato dai contributi pubblici. Superato il momento e con alcune cautele in più nella fase di ripartenza, però, il fitness mantiene inalterate le sue prospettive di crescita, in linea con una popolazione sempre più attenta al proprio benessere. Queste tendenze evidenziano come ci sia una forte necessità di specializzare il settore. Si lancerà quindi il primo corso nel 2022, come evidenziato nella figura seguente. La necessità di continuare ad approfondire il settore, le sue logiche, le eventuali certificazioni esistenti richiede ingenti investimenti in termini di tempo

di risorse umane. Potremmo così vedere nell'arco di tre anni nascere una proposta formativa articolata, anche in termini di figure di gestione.

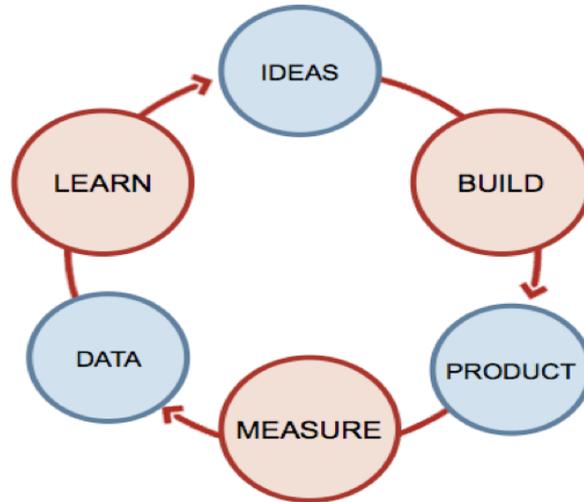
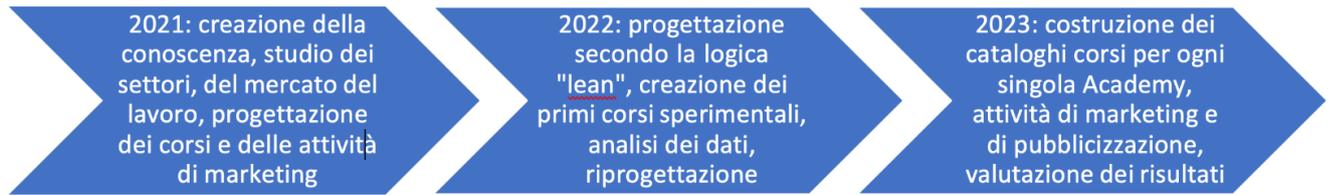
3. MECH&TECH ACADEMY

Le lavorazioni attraverso macchine utensili, insieme alle tecnologie industria 4.0, 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.

Nel 2020, l'industria italiana costruttrice di macchine utensili, robot e automazione ha registrato un calo deciso di tutti i principali indicatori economici. Nonostante ciò, è riuscita a mantenere le posizioni acquisite nelle classifiche internazionali di settore ove si è confermata quarta tra i produttori e gli esportatori, e quinta nella classifica dei paesi consumatori, a conferma dell'importanza del mercato italiano nello scenario internazionale. Di tenore decisamente opposto è il 2021 che, fin dai primi mesi, ha confermato la ripresa dell'attività sia in Italia che all'estero, come emerge dai dati relativi all'indice degli ordini del primo semestre 2021 e come evidenziano le previsioni UCIMU per la chiusura di anno. Duramente provata dalla crisi sanitaria esplosa nei primi mesi dell'anno, l'industria italiana di settore, nel 2020, ha visto un pesante arretramento per tutti i principali indicatori economici. Secondo i dati di consuntivo elaborati dal Centro Studi & Cultura d'Impresa di UCIMU, nel 2020, la produzione di macchine utensili robot e automazione, si è attestata a 5.182 milioni di euro, registrando un calo del 20,4% rispetto al 2019. Il risultato è stato determinato sia dalla riduzione delle consegne dei costruttori sul mercato interno, scese, del 20,3%, a 2.321 milioni, sia dal calo dell'export che si è attestato a 2.861 milioni di euro, il 20,5% in meno rispetto all'anno precedente. Nel 2020, principali mercati di sbocco dell'offerta italiana sono risultati: Stati Uniti (374 milioni -11,3%), Germania (289 milioni, -23,1%), Cina (224 milioni, -26,1%), Francia (158 milioni -32,2%), Polonia (143 milioni, -17,2%), Turchia (100 milioni, +29%), Russia (100 milioni, -16%), Spagna (95 milioni, -34,1%). Nel 2020 il consumo italiano di macchine utensili è crollato, del 26,6%, a 3.561 milioni di euro, proseguendo con la tendenza negativa avviata nel 2019. Di tenore completamente diverso il 2021 che fin dai primi mesi ha mostrato segnali di ripresa sostenuta. Come emerge dalle previsioni elaborate dal Centro Studi & Cultura di Impresa di UCIMU, la produzione di macchine utensili, robot e automazione dovrebbe crescere, del 10,9%, a 5,7 miliardi di euro. L'export si dovrebbe attestare a 3,1 miliardi di euro, pari al 9,4% in più dell'anno precedente. Anche il consumo crescerà sfiorando i 4 miliardi di euro, pari al 10,9% in più rispetto al 2020. La vivacità della domanda italiana farà da traino per le consegne dei costruttori, attese in crescita a 2,6 miliardi (+12,7%), e per le importazioni che dovrebbero attestarsi a 1,3 miliardi (+7,6%). Per comprendere il clima di fiducia che si è dispiegato in questi primi mesi dell'anno, possiamo osservare l'indice degli ordini del primo semestre 2021, elaborato dal Centro Studi & Cultura di Impresa di UCIMU. L'indice rileva la raccolta degli ordinativi sul mercato interno e estero da parte dei costruttori italiani. Considerati i tempi di produzione dei macchinari, l'acquisizione di questi ordini sarà ragionevolmente "calcolata" nella produzione/fatturato del 2022. Nel primo semestre del 2021, l'indice ordini ha registrato un incremento dell'88,2%. Tale risultato è stato determinato dai buoni riscontri raccolti dai costruttori sia sul mercato interno che estero. In particolare, gli ordini interni sono cresciuti del 238% rispetto al periodo gennaio-giugno 2020; gli ordini esteri hanno registrato un incremento del 57,5% rispetto al primo semestre 2020. Queste rilevazioni, decisamente positive, sottolineano il clima di ritrovata fiducia che le imprese italiane del settore rilevano in misura crescente con lo scorrere dei mesi. Detto ciò, gli incrementi appaiono così decisi anche perché si confrontano con il periodo gennaio-giugno 2020 che, oltre alla generale riduzione dell'attività dovuta alla pandemia, comprende un mese intero (aprile) di completo blocco dell'attività a causa del lockdown. Di pari passo, va la richiesta di personale qualificato. Per questo CFP Zanardelli ha deciso di progettare, insieme a rilevanti aziende del territorio, percorsi mirati all'acquisizione di competenze tecniche specialistiche per un rapido inserimento lavorativo.

4. **Piano d'investimento**

Per tale sviluppo, al fine di recuperare la redditività legata alla situazione pandemica, l'azienda avrà necessità di un contributo di 1.500.000 € per il prossimo triennio. Lo schema seguente illustra le fasi di sviluppo nei tre anni, mentre la figura illustra la metodologia usata, alla base dello sviluppo.



Il piano dei conti per lo sviluppo delle Academy riguarda essenzialmente costi di personale, sia interno chedi collaboratori con competenza tecnico specialistiche necessarie per completare le fasi previste. La tabellaseguente illustra, in via preventiva l’allocazione dei costi per il triennio. Tali costi saranno coperti da contributi in conto capitale da parte di Provincia di Brescia per 500.000 €/anno. I ricavi saranno significativi nell’arco di sei anni.

VOCE DI COSTO	2021	2022	2023
RISORSE UMANE INTERNE	120.000 €	90.000 €	90.000 €
PROGETTAZIONE RISORSE UMANE INTERNE STUDIO SETTORI	140.000 €	120.000 €	100.000 €
RISORSE UMANE ESTERNE TECNICO SPECIALSITCHE	40.000 €	40.000 €	90.000 €
RISORSE UMANE INTERNE MERCATO DEL LAVORO	85.000 €	85.000 €	20.000 €
RISORSE UMANE INTERNE	75.000 €	115.000 €	100.000 €

**PROGETTAZIONE
PERCORSI
RISORSE UMANE
INTERNE/ESTERNE PER
ATTIVITA' DI
MARKETING**

	40.000 €	50.000 €	100.000 €

Le figure coinvolte per il 2021 sono riportate in tabella.

UO	Risorsa	Totale	Informatica		Wellness		Meccanica		Totale Academy	
			N. ore	Costo totale	N. ore		N. ore		N. ore	
ES	Ciavarella Matteo	457,50 €	21	9.607,50 €	21	9.607,50 €	21	9.607,50 €	63	28.822,50 €
ES	Spanti Fabio	427,00 €		- €	55	23.485,00 €		- €	55	23.485,00 €
ES	BERAID	- €		- €		- €		- €	0	50.000,00 €
ES	Salvadori Stefano	- €		- €		- €		- €	0	
ES	Vaccani Roberto	- €		- €		- €		- €		9.020,04 €
VE	Azzini Luisa	25,63 €							350	8.970,50 €
CH	Belussi Silvano	29,67 €					350		350	10.384,50 €
SL	Bonzi Elena	21,37 €		- €	850	18.164,50 €		- €	850	18.164,50 €
CL	Bordiga Debora	26,94 €		- €		- €		- €	300	8.082,00 €
DE	Borra Francesca	23,03 €							350	8.060,50 €
DE	Ferrari Francesca	22,91 €							350	8.018,50 €
BS	Filini Serena	27,31 €							300	8.193,00 €
BS	Gadola Giulia	25,47 €		- €		- €		- €	200	5.094,00 €
CH	Galloni Raffaella	28,90 €		- €		- €	450	13.005,00 €	450	13.005,00 €
BS	Gennari Linda	20,11 €							300	6.033,00 €
BS	Gennari Sandra	19,35 €							300	5.805,00 €
SL	Gibellini Claudia	21,66 €	200	4.332,00 €	200	4.332,00 €	200	4.332,00 €	600	12.996,00 €
SL	Girotti Elena	25,41 €	1497	38.038,77 €		- €		- €	1497	38.038,77 €
VL	Landi Barbara	27,02 €		- €		- €	450	12.159,00 €	450	12.159,00 €
SL	Langella Rosa	20,38 €	155	3.158,90 €	155	3.158,90 €	155	3.158,90 €	465	9.476,70 €
CH	Maranesi Sabrina	18,80 €							350	6.580,00 €
BS	Marchi Veronica	18,33 €		- €		- €		- €	250	4.582,50 €
SL	Maroni Marco	19,10 €	155	2.960,50 €	155	2.960,50 €	155	2.960,50 €	465	8.881,50 €
CH	Mastaglia Prisca	19,72 €							350	6.902,00 €
VL	Moreschi Cristina	20,35 €							355	7.224,25 €
BS	Muscojona Elena	28,73 €	450	12.928,50 €		- €		- €	450	12.928,50 €
SL	Pardo Marco	62,95 €	350	22.032,50 €	250	15.737,50 €	250	15.737,50 €	850	53.507,50 €

ED	Piazzani Erica	19,71 €						355	6.997,05 €	
SL	Pironi Laura	22,82 €	375	8.557,50 €		- €	375	8.557,50 €	750	17.115,00 €
DE	Pollini Cristina	27,26 €		- €	450	12.267,00 €		- €	450	12.267,00 €
ED	Ravelli Denise	24,07 €	450	10.831,50 €		- €		- €	450	10.831,50 €
BS	Soncini Elisa	22,31 €							350	7.808,50 €
CH	Tonoli Adriano	25,09 €		- €		- €		- €	300	7.527,00 €
SL	Torre Monica	20,97 €	375	7.863,75 €		- €	375	7.863,75 €	750	15.727,50 €
BS	Turati Marina	25,79 €		- €	500	12.895,00 €		- €	500	12.895,00 €
BS	Zambelli Claudia	24,02 €		- €		- €		- €	350	8.407,00 €
VL	Zanello Isabella	22,03 €		- €	1000	22.030,00 €		- €	1000	22.030,00 €
VE	Zanolini Angelo	31,39 €		- €		- €	450	14.125,50 €	450	14.125,50 €
				112.447,67 €		89.712,90 €		69.517,90 €		520.145,81 €

Margine di contribuz. **2021** **2022** **2023** **2024** **2025** **2026**

Coding Academy	0 €	50.000 €	100.000 €	170.000 €	220.000 €	300.000 €
Wellness Academy	0 €	30.000 €	60.000 €	80.000 €	120.000 €	1400.000 €
Mech and Tech	0 €	90.000 €	160.000 €	210.000 €	270.000 €	350.000 €

I costi dell'investimento sono interamente coperti dal contributo annuale da parte di Provincia di Brescia. Andranno sostenuti i costi diretti di esecuzione (docenti, materiale, ecc). Tendenzialmente il margine può essere tra il 30% e il 50%.

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			
	31/12/2020		31/12/2021
ATTIVO CORRENTE			
Liquidità immediate	3.567.103,00	31,10%	3.841.843,00
Liquidità differite	7.902.523,00	68,90%	8.048.881,00
Disponibilità	-		-
Totale Attivo corrente	11.469.626,00	75,47%	11.890.724,00
IMMOBILIZZAZIONI			
Immobilizzazioni immateriali	1.608.115,00	43,15%	2.091.033,00
Immobilizzazioni materiali	2.114.633,00	56,74%	2.175.612,00
Immobilizzazioni finanziarie	4.269,00	0,11%	3.191,00
Totale immobilizzazioni	3.727.017,00	24,53%	4.269.836,00
TOTALI ATTIVO	15.196.643,00	100,00%	16.160.560,00
PASSIVO CORRENTE			
	7.668.172,00	50,46%	8.545.330,00
PASSIVO CONSOLIDATO			
	4.141.443,00	27,25%	4.223.486,00
TOTALE PASSIVO	11.809.615,00	77,71%	12.768.816,00
CAPITALE NETTO	3.387.028,00	22,29%	3.391.744,00
TOTALE PASSIVO E CN	15.196.643,00	100,00%	16.160.560,00

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			
	31/12/2020		31/12/2021
GESTIONE CARATTERISTICA			
Ricavi Netti	1.241.891,00		2.162.612,00
Costi	15.132.585,00	1218,51%	16.423.623,00
REDDITO OP. CARATTERISTICO	- 13.890.694,00	-1118,51%	- 14.261.011,00
GEST. EXTRA - CARATTERISTICA			
Oneri fin. e Ricavi e altri proventi	13.983.190,00	1125,96%	14.430.062,00
REDDITO OPERATIVO	92.496,00	7,45%	169.051,00
Interessi e altri oneri Finanziari	8.985,00	0,72%	16.858,00
Utile (perdite) su cambi	- 0,00		3,00
REDDITO LORDO DI COMPETENZA	83.511,00	6,72%	152.190,00
Componenti straordinari	-		-
REDDITO ANTE IMPOSTE	83.511,00	6,72%	152.190,00
Imposte sul reddito d'esercizio	82.888,00	6,67%	147.474,00

REDDITO NETTO	623,00	0,05%	4.716,00
----------------------	---------------	--------------	-----------------

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	31/12/2020	31/12/2021
ATTIVO FISSO		
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	1.608.115,00	2.091.033,00
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	2.114.633,00	2.175.612,00
Terreni e Fabbricati	1.369.980,00	1.345.130,00
Altre immobilizzazioni	744.653,00	830.482,00
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	4.269,00	3.191,00
Partecipazioni	-	-
Crediti v/control., coll. e altre	4.269,00	3.191,00
Altre immob.ni finanziarie	-	-
TOTALE ATTIVO FISSO	3.727.017,00	4.269.836,00
ATTIVO CORRENTE		
DISPONIBILITA' LIQUIDE	3.567.103,00	3.841.843,00
CREDITI	7.902.523,00	8.048.881,00
Crediti v/clienti	2.907.589,00	4.000.305,00
Crediti v/altri	884.696,00	785.845,00
Ratei e risconti	4.110.238,00	3.262.731,00
Altre attività finanz. A breve	-	-
RIMANENZE	-	-
Materie prime	-	-
Prodotti in corso di lav.	-	-
Lavori su ordinazione	-	-
Prodotti finiti	-	-
Acconti	-	-
TOTALE ATTIVO CORRENTE	11.469.626,00	11.890.724,00
TOTALE IMPIEGHI	15.196.643,00	16.160.560,00
PASSIVO CORRENTE		
Debiti v/ banche	-	-
Debiti v/ fornitori	1.397.694,00	1.709.445,00
Acconti	-	-
Altri debiti a breve	1.086.864,00	1.093.197,00
Ratei e risconti	5.183.614,00	5.742.688,00
TOTALE PASSIVO CORRENTE	7.668.172,00	8.545.330,00
PASSIVO CONSOLIDATO		
Fondi per rischi ed oneri	428.028,00	423.988,00
Fondo TFR	3.713.415,00	3.799.498,00
Debiti v/Banche	-	-

Altri debiti a M/L termine	-	-
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO	4.141.443,00	4.223.486,00
CAPITALE NETTO		
Capitale sociale	3.025.101,00	3.025.101,00
Ris. E utili/perdite portati a nuovo	361.304,00	361.927,00
Utile perdita dell'esercizio	623,00	4.716,00
TOTALE CAPITALE NETTO	3.387.028,00	3.391.744,00
TOTALE FONTI	15.196.643,00	16.160.560,00

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		
	31/12/2020	31/12/2021
VALORE DELLA PRODUZIONE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.241.891,00	2.162.612,00
Variazione rimanenze finali e sem	-	-
Variazione lavori in corso	-	-
Incremento imm. Per lav. Interni	-	403.672,00
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.241.891,00	2.566.284,00
COSTI		
Costi per materie prime	263.791,00	218.151,00
Costi per servizi	3.567.438,00	4.691.183,00
Costi per il godimento di beni di terzi	161.343,00	180.919,00
Variazione delle rimanenze materie prime	-	-
Oneri diversi di gestione	472.116,00	348.690,00
TOTALE COSTI	4.464.688,00	5.438.943,00
VALORE AGGIUNTO	- 3.222.797,00	- 2.872.659,00
Costi per il personale	10.431.499,00	10.878.599,00
MARGINE OPERATIVO LORDO – EBITDA	- 13.654.296,00	- 13.751.258,00
Ammortamenti e svalutazioni	236.398,00	509.753,00
Accantonamento per rischi	-	-
Altri accantonamenti	-	-
REDDITO OPERATIVO – EBIT	- 13.890.694,00	- 14.261.011,00
PROVENTI E ONERI GESTIONE PATRIMONIALE		
Altri ricavi e proventi	13.982.894,00	14.429.918,00
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	13.982.894,00	14.429.918,00
PROVENTI E ONERI GESTIONE FINANZIARIA		
Prov. da crediti iscritti nelle immob.ni	-	-
Prov. diversi dai precedenti	296,00	144,00
Interessi e altri oneri finanziari	8.985,00	16.858,00
Utili perdite su cambi	-	3,00
Rivalutazioni di imm. Finanziarie	-	-
Svalutazioni di imm. Finanziarie	-	-
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	- 8.689,00	- 16.717,00
Proventi e oneri straordinari	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	83.511,00	152.190,00
Imposte sul reddito d'esercizio	82.888,00	147.474,00
UTILE PERDITA DELL'ESERCIZIO	623,00	4.716,00

Stato patrimoniale finanziario	31/12/2020	31/12/2021
IMPIEGHI		
Immobilizzazioni Immateriali	1.608.115,00	2.091.033,00
Immobilizzazioni Materiali	2.114.633,00	2.175.612,00
Immobilizzazioni Finanziarie	4.269,00	3.191,00
Rimanenze	-	-
Liquidità differite	7.902.523,00	8.048.881,00
Liquidità immediate	3.567.103,00	3.841.843,00
TOTALE IMPIEGHI	15.196.643,00	16.160.560,00
FONTI		
Patrimonio netto	3.387.028,00	3.391.744,00
Passivo consolidato	4.141.443,00	4.223.486,00
Totale Capitale Permanente	7.528.471,00	7.615.230,00
Passivo corrente	7.668.172,00	8.545.330,00
TOTALE FONTI	15.196.643,00	16.160.560,00

INDICATORI		
Peso delle immobilizzazioni (I/K)	24,53	26,42
Peso del capitale circolante (C/K)	75,47	73,58
Peso del capitale proprio (N/K)	22,29	20,99
Peso del capitale di terzi (T/K)	77,71	79,01
Copertura immobilizzi (I/P)	49,51	56,07
Indice di disponibilità (C/Pc)	149,57	139,15
Indice di liquidità [(Li+Ld)/Pc]	149,57	139,15
Indice di autocopertura del capitale fisso (N/T)	28,68	26,56

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 31/12/2021 è uguale a 0,79. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una peggiore 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 31/12/2021 è uguale a 21%. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia un minor ricorso all'autofinanziamento per reperire i fondi da investire negli impieghi elencati tra le attività

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 31/12/2021 è uguale a 3,76.

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 31/12/2021 è uguale a 1,39.
Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore.

Il valore dell'indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2021 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 31/12/2021 è uguale a 1,39.
Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore.

Il valore dell'indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2021 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 31/12/2021 è uguale a -878092. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore.

Il valore del margine di struttura, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2021 indica che il capitale proprio non è sufficiente a coprire le attività immobilizzate.

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 31/12/2021 è uguale a 3345394. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore

Il valore del Capitale Circolante Netto, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2021 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 31/12/2021 è uguale a 3345394. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore

Il valore del Margine di tesoreria, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2021 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. 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 2017) sarebbe ammontata a oltre 3 milioni di euro. Le attività attuate immediatamente dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione hanno consentito di raggiungere l'equilibrio economico per l'esercizio 2016 anche grazie a un contributo erogato dalla Provincia ad abbattimento del costo del personale (euro 1,3 ml circa rispetto a euro 3,36 ml dell'esercizio precedente). La gestione del 2017 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 si chiude sostanzialmente in pareggio solo grazie alla rilevazione di componenti positivi straordinari (in particolare rilascio fondo manutenzioni per circa 1,8 milioni di euro a seguito della modifica del contratto di servizio con la Provincia di Brescia). 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 produttiva la 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 31/12/2021	Euro	4.716
--	-------------	--------------

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