

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Partita iva: 02481950984

Codice fiscale: 02481950984

Numero iscrizione REA 453948 Numero iscrizione registro imprese: 02481950984

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2022

All'Amministrazione Provinciale di Brescia

Il bilancio che vi presentiamo si riferisce all'esercizio chiuso al 31/12/2022, il quale riporta un risultato d'esercizio positivo. Infatti, si evidenzia un Utile netto pari a Euro 13.485.

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 2022, 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 disponibili 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 disponibili a collaborare in qualità di istruttore amministrativo;
- la costituzione di un elenco di candidati disponibili a collaborare in qualità di istruttore amministrativo addetto ai servizi al lavoro.

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.

Al 28.03.2022 sono state conferite le posizioni organizzative per l'anno formativo 2021/2022 delle U.O. di Clusane e Darfo Boario Terme, in precedenza gestite ad interim dal Direttore Generale, fino alla naturale scadenza dell'incarico prevista al 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.

Tutte le posizioni sopra descritte sono state prorogate al 30.06.2023 come da atto di gestione nr. 13 del 01/07/2022. Sono stati definiti anche i Progetti Obiettivo per l'a.f. 2022/23, in particolare, per la funzione di tutoring dei corsi in DDIF.

Nell'anno 2022 i costi del personale hanno subito un sensibile decremento rispetto ai costi dell'anno precedente.

L'emergenza sanitaria a seguito della pandemia da Co.Vid. 19 ha continuato anche per l'anno 2022, laddove possibile, l'utilizzo dello "smart Working" per parte del personale dipendente con funzioni amministrative.

Si sottolinea che a partire da settembre 2022 sono stati stipulati i contratti individuali con i dipendenti che hanno richiesto la possibilità di lavorare in smart working, per la durata di un anno, così come previsto dalla normativa vigente.

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

- a dicembre 2022 sono stati corrisposti gli emolumenti relativi all'adeguamento ai tabellari previsti dal nuovo contratto a seguito di rinnovo del CCNL Enti Locali, mentre gli arretrati per il periodo 2019-2021 sono stati corrisposti al personale dipendente unitamente alle retribuzioni di febbraio 2023;
- a dicembre 2022 sono state corrisposte le progressioni orizzontali al personale dipendente individuato ai sensi del regolamento predisposto, come da pubblicazione della "graduatoria per attribuzione delle nuove progressioni economiche orizzontali con decorrenza 2022, prot. 797/F2 del 28.12.2022, relativo all'ultima graduatoria approvata, per nr. 119 dipendenti.
- Con ulteriore graduatoria prot. 172/F02 del 20.03.2023 sono state approvate ulteriori nr. 101 progressioni orizzontali che verranno erogate ai dipendenti interessati nel corso dell'anno 2023;
- diminuzione del numero dei dipendenti a tempo indeterminato da 237 a 231 unità;
- stabilizzazione e/o trasformazione del rapporto di lavoro da tempo determinato a tempo indeterminato per nr. 07 unità nel ruolo "docenti", di cui nr. 01 unità con stacco per termine contratto ante stabilizzazione, e nr. 05 unità nel ruolo "amministrativi";
- aumento del numero dei dipendenti a tempo determinato da 24 a 56 unità di cui nr. 04 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 per le 04 unità dislocate presso i Centri per l'Impiego il termine del contratto è fissato per il 30.04.2023;
- 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, da settembre 2020 per nr. 01 posizione di docente dislocata presso l'unità organizzativa di Brescia e da settembre 2022 per ulteriore nr. 01 posizione di docente dislocata presso l'unità organizzativa di Rivoltella.

Nel corso dell'anno 2022 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 2022 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. 91
Prestatori occasionali e commissari d'esame e prestazioni occasionali esercenti attività sanitarie	nr. 104
Prestatori con P.IVA	nr. 394
Per un totale di	nr. 589

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 2022 è pari al

06%. Ricordiamo che nel corso dell'anno 2022 le registrazioni relative agli acquisti sono state effettuate con il pro-rata di detraibilità pari al 9% e che in sede di chiusura del bilancio di esercizio è stato recuperato il 03% di detrazione non spettante che ammonta ad € 14.083,00. Si ricorda che il 94% residuo permane come I va 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 della necessità di messa a norma degli ambienti per l'acquisizione delle certificazioni previste dall'accreditamento regionale oltre che per l'adeguamento ed il mantenimento della buona funzionalità degli stabili sulla base delle normative vigenti in materia di sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro. Si è conclusa la prima fase del progetto di efficientamento energetico ed il potenziamento delle nuove tecnologie mediante utilizzo di strumenti multimediali ad incremento della didattica proposta.

Si segnala che è stato modificato il contratto di servizio in essere con la Provincia di Brescia relativamente alla gestione dei fabbricati di proprietà della Provincia stessa che si accolla i lavori e le manutenzioni straordinarie all'uopo necessari.

In data 23.09.2021 il Direttore Generale, come risulta dall'estratto del verbale C.d.A R.V. nr. 22/2021 prot. 714/G04, ha presentato alla Banca Popolare di Sondrio, ente tesoriere, la richiesta di aumento della linea di credito da 2.000.000,00 a 3.000.000,00 di euro. L'aumento è stato concesso come da comunicazione della Banca Popolare di Sondrio del 06.10.2021 per

- a) € 2.000.000,00 linea di credito vigente quale anticipazione di cassa nei limiti di legge a revoca;
- b) € 1.000.000,00 linea temporanea aggiuntiva quale anticipazione di cassa con scadenza coincidente a quella dell'affidamento del servizio di tesoreria al 31.07.2022;

In data 21.06.2022 l'ente ha chiesto alla Banca Popolare di Sondrio la proroga del servizio di tesoreria al 31.12.2022 in attesa dell'espletamento delle formalità inerenti il bando di gara. In data 22.06.2022 l'ente tesoriere ha concesso la proroga del servizio di tesoreria al 31.12.2022 unitamente alla linea di credito a suo tempo richiesta.

Nel dicembre 2022 è stata esperita una procedura di affidamento diretto per l'incarico annuale di gestione della tesoreria, dal 01/01/2023 al 31/12/2023 alla Banca Popolare di Sondrio, con delibera n. 237 del 20/12/2022.

A livello finanziario si segnala un incremento degli interessi attivi maturati sul conto di Tesoreria rispetto all'anno precedente nonostante la costante riduzione dei tassi di interesse applicati sulle giacenze attive dal mercato finanziario.

Nel contempo si rileva l'aumento dei costi relativi ad interessi passivi per il ricorso anche nell'anno 2022 all'utilizzo del fido concesso per fare fonte a momentanee non disponibilità di mezzi liquidi, utilizzo effettuato a cicli alterni nel corso dell'anno.

Continua il trend degli incassi dilazionati per i flussi finanziari provenienti dalla Regione Lombardia che hanno subito forti rallentamenti a seguito della riduzione dell'attività amministrativa degli uffici regionali.

Nel mese di novembre 2022 è stato aperto un conto corrente presso la Banca del Territorio Lombardo Credito cooperativo, filiale di Brescia via Montello.

Su questo conto sono stati allocati gli incassi effettuati mediante POS, installati presso ogni unità organizzativa, così come previsto dalla legislazione vigente.

Si rileva che con la BTL è stato sottoscritto un accordo per l'accesso al credito e la fruizione di finanziamenti agevolati da parte degli allievi dei corsi di formazione di importo consistente (OSS, ASA, riqualifica ASA in OSS, Estetica serale), erogati dall'Azienda, per i quali è prevista la possibilità di versamento rateale.

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' ANNO 2022

A cura del Direttore Generale Ing. Marco Pardo

La presente relazione è relativa alle attività realizzate nell'anno 2022.

1) Introduzione

Se il 2021 rappresenta il primo anno della ripresa delle attività dopo l'arresto forzato del 2020, il 2022 è stato l'anno del consolidamento di tale ripresa (tanto che alcune aree hanno trovato spinta per ulteriori sviluppi di attività), benché lo scenario macroeconomico abbia complicato anche il 2022. La guerra in Ucraina, con il conseguente scenario di tensione e di forte aumenti dei prezzi delle materie prime e dei costi dell'energia, l'inflazione che ha toccato punte del 10%, e il conseguente rialzo dei prezzi sia dei beni che dei servizi, e il rialzo dei tassi di interesse sono tre fattori che hanno condizionato e fortemente mutato lo scenario. Tutto ciò ha comportato per l'azienda di nuovo un forte rialzo dei costi di approvvigionamento sia di servizi che di materiale. Un altro elemento che ha fortemente caratterizzato il 2022 è stata la forte difficoltà, che ancora persiste, di reperimento della manodopera in tutti i settori, ma con punte di forte mancanza nel settore HORECA e nel settore meccanico. Il cambio di paradigma post-Covid si è così materializzato nel cambio di mentalità e di approccio al lavoro da parte dei giovani. Lo abbiamo potuto notare anche nei nostri neo qualificati che, anche a fronte di proposte professionali importanti, come quelle di Brescia Mobilità, preferiscono avere un'occupazione che consenta loro di bilanciare correttamente il loro tempo libero e il loro tempo lavorativo, piuttosto che sacrificare parte del tempo libero per lo sviluppo professionale.

Sono cambiati i valori di riferimento, sono cambiate le aspettative, sono cambiate le prospettive.

Il 2022 è stato quindi un anno attraversato da cambiamenti importanti sia nel tessuto produttivo e dei servizi, sia a livello geopolitico internazionale che a livello del cambio di paradigma lavorativo.

Sono tutti aspetti che CFP Zanardelli non ha trascurato nel ridisegnare costantemente la propria strategia di sviluppo.

L'obiettivo strategico di diventare una primaria piattaforma di placement a livello europeo rimane un punto fondamentale del nostro orizzonte di evoluzione. La recente ridefinizione delle aree di business, che porterà ad alcuni cambiamenti organizzativi per meglio performare nelle aree individuate, per essere sempre più al servizio del territorio, è funzionale proprio a tale orizzonte. Essere **piattaforma di placement** significa avere un **legame molto stretto con le aziende e le istituzioni del territorio**, significa **prendersi cura della vita delle persone**, significa **formare le persone nel modo migliore** per il loro inserimento lavorativo. Questo deve essere CFP Zanardelli: un primario attore per inserire le persone nelle aziende, anche a livello europeo visto la forte rete di connessione che oggi abbiamo. Più di 40 enti collaborano con noi, senza dimenticare il nostro accreditamento Erasmus 2021-2027. Una proiezione internazionale che ci consente di vedere altri modi di fare formazione professionale e di trarre spunti importanti per il nostro miglioramento; che ci consente di creare esperienze significative per i nostri studenti. Per dare una risposta a questo scenario abbiamo agito su tre piani:

- **Sviluppo di iniziative di risposta** alle sollecitazioni. Ad esempio, abbiamo iniziato a ragionare su Academy aziendali, anche attraverso strumenti con l'IFTS in art.43 (apprendistato di primo livello): uno strumento per formare sempre più le persone sulle esigenze delle aziende, sempre mantenendo fede al fatto che il nostro obiettivo non è solo lo sviluppo professionale delle persone, ma anche quello di creare dei buoni cittadini.

- **Investimenti per la qualificazione della didattica**. Abbiamo continuato ad investire sulle nostre infrastrutture. Più di 80.000 € sono stati investiti per equipaggiare ognuna delle nostre aule di lavagne digitali per offrire più possibilità didattiche ai nostri docenti. Abbiamo, allo stesso modo, investito per ammodernare i nostri laboratori con macchine utensili più moderne, con software CNC più diffusi, con un braccio robotico antropomorfo. Abbiamo riammodernato la cucina di Ponte di Legno e abbiamo investito risorse per costruire il primo laboratorio STEM delle nostre sedi. La storia recente del CFP è una storia che ha visto, 8 anni fa, di fatto un taglio di 4 milioni di euro dal nostro budget: da allora la differenziazione e lo sviluppo di nuove aree

di intervento sono diventate elementi fondanti della nostra cultura. Grazie a questo laboratorio potremo offrire non solo esperienze ai nostri studenti, ma anche prodotti didattici alle scuole primarie e secondarie di secondo grado. Questo tipo di offerta aiuterà inoltre anche la fase di orientamento.

- **Abbiamo lavorato sul piano della soddisfazione del personale**, proponendo le prime progressioni orizzontali da quando l'azienda è stata costituita nel 2004. Abbiamo siglato un accordo, con la RSU, di impegno orario dei docenti che consente una corretta distribuzione dei carichi e una giusta valorizzazione delle attività così come concediamo fino a tre giorni di smart working a settimana. Ogni anno creiamo percorsi formativi qualificanti per le nostre persone. La valorizzazione delle risorse umane è un punto centrale del nostro sviluppo.

Per continuare a crescere verso il nostro obiettivo, abbiamo quindi implementato risposte coerenti agli scenari. Rimane un lungo lavoro di riorganizzazione dei processi, di efficientamento di alcuni servizi e ancora di controllo dei costi. Non dobbiamo dimenticare che CFP Zanardelli ha negli ultimi 5 anni, poiché ha il contratto degli Enti Locali, subito due aumenti (l'ultimo nel 2022) per un impatto sui conti di più di 800.000 €. Gli enti della formazione professionale privati non hanno avuto questo tipo di aggravio dei costi, poiché hanno il contratto della formazione professionale privata. Nonostante questo, CFP Zanardelli è rimasto competitivo e ha sviluppato un volume d'affari di 18.000.000 €, tornando ai livelli del 2014. L'ente è ben posizionato dal punto di vista del brand per quanto riguarda la parte di education. Ne sono la prova le iscrizioni a febbraio, dove abbiamo sempre più di 700 iscritti (erano 500 nel 2015) sugli 820 frequentanti la prima. Ciò testimonia che non siamo più la scuola della seconda scelta. Anche per quanto attiene la formazione per gli adulti, l'azienda è molto riconosciuta. Sostenuti sono gli investimenti in marketing per mantenere tale posizionamento.

Il 2022 ha quindi, comunque, mantenuto alcune conseguenze dello stravolgimento di orizzonte umano, sociale e lavorativo del 2020, soprattutto sul lato umano. 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. 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 anche per il 2022, per fornire servizi aggiuntivi agli studenti.

Anche per gli anni formativi 2021/2022 e 2022/23 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, come già sottolineato, 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, anche nel 2022.

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 2021 è stato fissato in 13.000.000 €. CFP Zanardelli non può accedere a questo contributo, in quanto ente pubblico.

Il 2021 ha visto una sostanziale riorganizzazione delle aree di attività in sei aree di business profondamente collegate. Nel 2022, l'azienda si è concentrata sulla costruzione di contenuti e servizi per quelle aree. La tabella riepiloga le sei aree di business.

	
	<p>Area placement e servizi al lavoro: si tratta dell'area strategica che consente di connettersi con il tessuto produttivo per l'inserimenti lavorativo degli studentie dei disoccupati.</p>
	<p>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.</p>
	<p>Area apprendistato: include l'apprendistato art. 43 e art.44</p>
	<p>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</p>
	<p>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.</p>
	<p>Area estero: include tutti progetti di mobilità internazionale (CFP Zanardelli ha ottenuto, l'accreditamento Erasmus per il 2021-2027) e tutti i progetti europei</p>

Lo sviluppo delle ACADEMY, con la fase di studio e di startup attuata nel 2021 e con la fase di test nel 2022, 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. Come sottolineato, 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 e 2022 in conto capitale).

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
8.081.637	3.367.349	1.326.530	693.879	750.000	300.000	1.000.000	500.000	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 rispondere meglio 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 che recupera un accordo di programma fermo dal 1999. Il progetto è in fase di appalto. Nel 21/22 e 22/23 i corsi di informatica sono stati attivati in 5 sedi (Brescia, Verolanuova, Villanuova, Chiari e Darfo). Le iscrizioni superano, in tutte le sedi, i posti disponibili. Per l'anno formativo 22/23, ben 75 alunni hanno scelto il percorso informatico di Brescia, mentre la stessa proposta sulla sede di Chiari ha ottenuto 30 preferenze. La scelta di CFP Zanardelli di entrare nel mondo della formazione informatica non si limiterà al percorso dopo la terza media. La scelta di creare un polo formativo di eccellenza nell'ambito della programmazione, nella gestione dei server e dei network, così come nella gestione dei social media, è una strategia che potrebbe rivelarsi vincente nei prossimi anni. Per questo verrà implementata in questo settore un progetto di sviluppo di Academy, 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 2022/23 sono state 147.

- **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. Sempre di più, con l'inserimento dell'unità di apprendimento nelle classi prime, si costruiscono progetti insieme alle aziende per fare sperimentare i nostri alunni progetti reali. È il caso del TEAM MOTOSPORT della facoltà di ingegneria e della OLDRATI, ad esempio. È stato 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. Il 2022 ha consentito di attivare la ripresa totale delle 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 2022 sono state essenzialmente legate all'acquisto di pc portatili per poter gestire la docenza da erogare in FAD. Tutte le aule sono state dotate di lavagna digitale Samsung FLIP. Ogni studente è stato dotato di mail del dominio @fadzanardelli per poter proseguire la propria formazione anche attraverso la piattaforma G-SUITE. Per agevolare lo smart working, 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. Tutti gli operatori delle attività non scolastiche sono dotati di PC portatile e a breve saranno implementati i centralini VOIP. Ogni operatore avrà così un cellulare da usare come telefono all'interno dell'azienda e cellulare quando sarà in trasferta.

L'atteggiamento innovativo dell'azienda nella didattica è valso alla stessa un ulteriore riconoscimento nell'ambito della manifestazione Education 2.0 a Dubai

- **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.

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 2022 ha visto una forte ripresa dei costi, a causa dell'aumento contrattuale (414.706,73 € di costi del personale a regime a partire dal 2022 e 320.084 € di arretrati per gli anni 2019, 2020, 2021), dei costi dell'energia (369.166 € di costi in più rispetto al 2021) e del tasso di legato all'inflazione dell'accantonamento TFR (197.436 € in più rispetto al 2021) con meno personale) e dell'inflazione che ha fatto lievitare i costi delle materie prime e dei servizi.

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

- **Nuovo accordo con il personale dipendente docente** per un maggior impegno di docenza frontale (fino a 700 ore), senza però compromettere la qualità della docenza erogata. L'accordo ha ovviamente incontrato la necessità di stabilire nuove regole anche per regolamentare le attività in FAD sia sincrone che asincrone. A differenza dei C.F.P. privati, il C.F.P. Zanardelli ha stabilmente assunto più del'85% dei docenti necessari per erogare le ore di formazione previste per il DDIF al fine di assicurare ai nostri alunni una continuità didattica.

- **Centralizzazione della spesa e razionalizzazione dei contratti di fornitura più importanti**, quali la fornitura di energia elettrica e calore, il servizio di pulizia, il servizio di fonia e connettività, e le forniture in genere. Particolare attenzione è comunque stata dedicata alla qualità del servizio. L'accentramento dei contratti ha ormai raggiunto, inglobando anche le manutenzioni, un livello pressoché totale di centralizzazione. Rimangono alle sedi le competenze essenzialmente sul materiale didattico di consumo. Sarà inoltre implementata un'analisi del livello di spesa in ogni settore, su ogni sede, per capire se ci sono valori anomali.

- Mappatura dei processi e ottimizzazione delle procedure per andare verso un sistema meno burocratizzato e più attento alle risposte da dare ai nostri clienti/utenti.

- Ripensamento dell'organizzazione delle sedi in funzione delle nuove linee di prodotto. La nuova organizzazione a matrice, con coordinamento della sede legale e forte interazione tra le sedi è ancora in corso di realizzazione. Oggi è stata completata l'analisi e la riorganizzazione di tutte le attività di formazione per aziende, per adulti e per il placement. Sono stati rivisiti i ruoli delle persone, le procedure operative e le organizzazioni territoriali al fine di avere un approccio più efficace nell'offerta e più efficiente nei processi. Verranno poi riorganizzate le segreterie didattiche.

I servizi alla Formazione e al Lavoro sono stati attuati in conformità alle indicazioni Regionali, alle linee di indirizzo provinciali per l'anno 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, gli aumenti contrattuali che accrescono la spesa del personale, nonostante l'ente abbia attuato una forte razionalizzazione dello stesso.

2) **Analisi risultato, costi e ricavi**

Il bilancio consuntivo dell'anno 2022 si chiude con un attivo di 13.485 €. Si riportano i seguenti principali valori economici:

STATO PATRIMONIALE

Attivo	€ 16.782.935
Passivo	€ 16.782.935
Fondo dotazione	€ 1.512.511
Totale (altre) riserve	€ 1.879.194
Utile dell'esercizio 2022	€ 13.485

CONTO ECONOMICO

Valore produzione	€18.203.513
Costi della produzione	€18.088.535
Differenza tra valore e costi della produzione	€ 114.978

Proventi e oneri finanziari.	€ -20.823
Imposte sul reddito d'es.	€ 80.670
Utile dell'esercizio 2021	€ 13.485

Al 31.12.2022, la disponibilità finanziaria ammontava a 2.505.055 € in calo rispetto al 2021 (€ 3.842.231 €). Tale variazione è legata essenzialmente ai differimenti dei pagamenti da parte di Regione delle liquidazioni dei corsi con finanziamento FSE, al differimento del pagamento del contributo da parte di Provincia e al fatto che a dicembre 2022 l'azienda ha regolato arretrati contrattuali e che non erano stati versati tutti i contributi da Provincia a differenza dell'anno precedente.

Il 2022 ha evidenziato una forte crescita della struttura costi. Si passa da 16.996.202,75 € del 2021 a 18.190.316 € del 2022. L'incremento (1.207.000 €) è di fatto attribuibile a variabili che non sono dipese dall'azienda, ma piuttosto a fattori esogeni come:

- il caro costi dell'energia elettrica e al gas da riscaldamento (+369.166 €);
- l'aumento del costo del personale legato al nuovo contratto (414.706,73 € di costi del personale a regime a partire del 2022 e 320.084 € di arretrati per gli anni 2019, 2020, 2021). Il costo del personale, inoltre, con le progressioni orizzontali vede uno spostamento dal fondo produttività alla voce di costo, di 60.000 € per il 2022;
- l'aumento dell'accantonamento del TFR a causa dell'aggiornamento della rivalutazione del TFR per l'inflazione (197.436 €);
- un generale aumento dei costi dei servizi e del materiale

Come si evince le componenti evidenziate spiegano in modo chiaro l'aumento dei costi. Nel 2022 è stato accantonato e distribuito il 100% del fondo produttività e sono state promosse le prime progressioni orizzontali della storia dell'azienda per 115 dipendenti. Un'altra ondata è prevista per il 2023.

I ricavi hanno avuto un rimbalzo importante per via dell'aumento delle attività erogate e per il consolidamento del valore dell'aumento del valore delle doti. Nel 2021 i ricavi si attestavano a 16.996.202 €, mentre nel 2022 raggiungono 18.203.802 €, recuperando livelli di valore della produzione precedenti il taglio sostanziale dei 4.000.000 € del 2015, sebbene i ricavi certi, ovvero quelli derivanti dalle doti regionali e dai contributi a sostegno siano inferiori. In effetti nel 2014 i contributi ammontavano a 14.963.781 (pari al 79,76% dei ricavi) con un valore della produzione di 18.760.768 a fronte di contributi certi di 13.054.000 € (pari a 71% dei ricavi) e di un valore della produzione di 18.203.802 nel 2022

La tabella seguente riassume i valori della produzione, dei costi e del risultato di esercizio degli ultimi 5 anni.

	2018	2019	2020	2021	2022
Valore della produzione	17.485.943	16.229.597	15.224.785	16.996.202	18.203.802
Costo della produzione	17.437.672	16.705.664	15.132.585	16.991.487	18.190.316
Utile di esercizio	14.751*	- 560.233	623	4.716	13.485

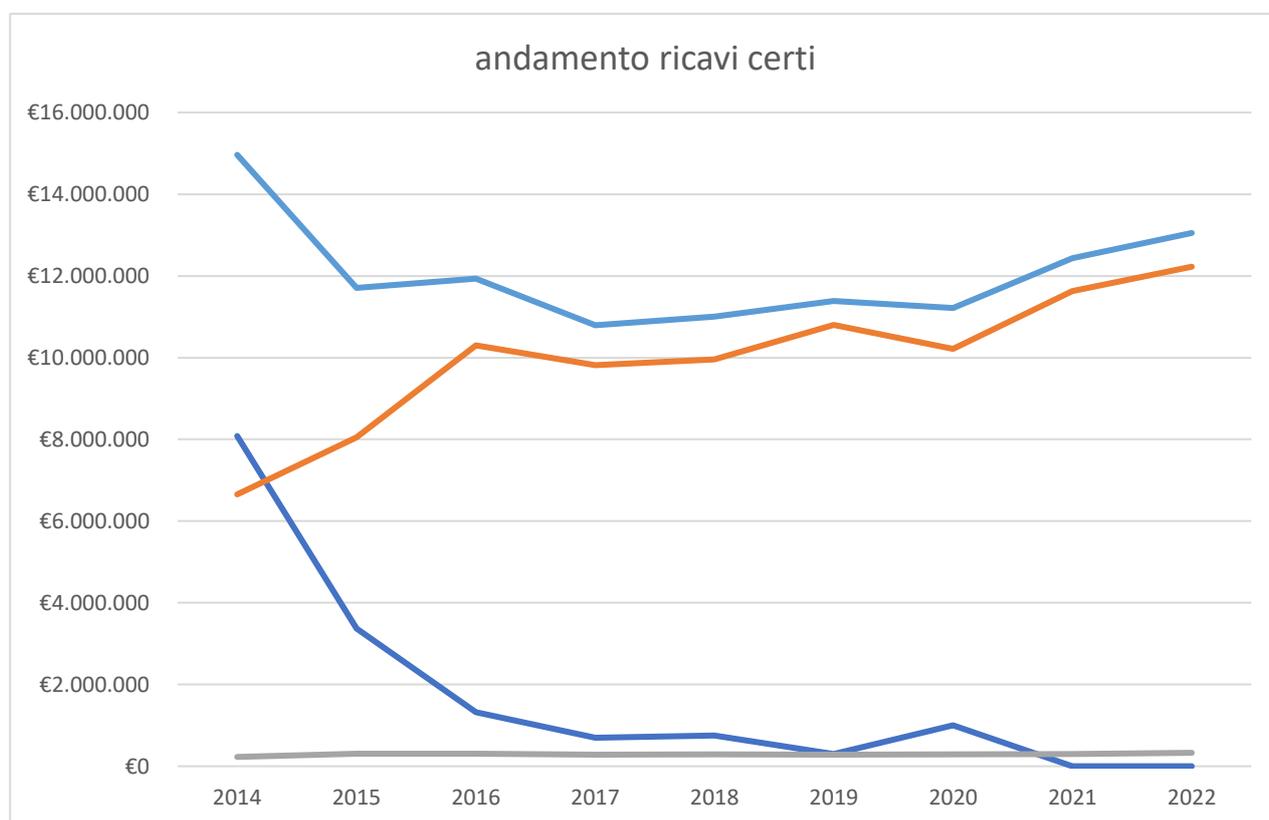
*esercizio in utile per sopravvenienze attive di 1.819.000 € provenienti principalmente dal fondo manutenzioni

Nonostante i ricavi strutturali (somma delle doti e dei trasferimenti) siano passati da poco meno di 15.000.000 € a circa 11.200.000 € dal 2014 al 2020, con un recupero nel 2021 grazie all'aumento del valore della dote (12.400.000 €) e nel 2022 per via dei fondi del PNRR (13.054.000 €), l'azienda è riuscita a mantenere i suoi ricavi (perdite) sotto controllo come evidenziato dalla tabella precedente, perseguendo l'equilibrio economico. Dopo il 2018, anno 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. Così come nel 2022 si sono rafforzati i ricavi da mercato, sempre con un contributo di 500.000 € da parte di provincia. Il grafico, e la tabella successiva, illustrano l'andamento dei contributi ricevuti dall'Ente.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Contr. Regionale	8.081.637	3.367.349	1.326.530	693.879	750.000	300.000	1.000.000	500.000*	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	12.226.007
Contr. Doti disab.	228.333	307.372	309.953	281.412	292.414	280.438	290.000	303.046	328.830
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	13.054.837

*in conto capitale



La linea arancio rappresenta l'andamento del valore delle doti, quella blu scuro dei contributi regionali o provinciali all'attività dell'ente, quella grigia sono le doti per disabilità, mentre la linea blu chiaro rappresenta il totale dei contributi, ovvero dei ricavi certi per l'azienda, che sono ancora sensibilmente inferiori rispetto al 2014. Segno che l'azienda ha sviluppato attività proprie per fronteggiare una struttura costi piuttosto rigida.

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 2022, 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 €. Del tutto simile sono i valori 22/23, salvo l'introduzione dei fondi PNRR che per circa 500.000 € consentono di coprire allievi non dotati, a patto di mettere in atto attività di alternanza simulata, ovvero con un pesante intervento sulla didattica, specie per le classi prime.

	Budget operatore 19/20	Budget operatore 20/21	Budget operatore 21/22
I anni	2.716.800,00	2.716.800,00	2.971.200,00
II anni	2.707.900,00	2.694.700,00	2.971.200,00
III anni	2.538.685,00	2.392.005,00	2.816.075,00
IV anni	1.667.400,00	1.710.400,00	1.826.200,00
PPD	322.500,00	345.000,00	339.700,00
Totale	9.953.285,00	9.858.905,00	10.584.000,00
Alternanza (sistema duale)	461.187,00	461.187,00	501.187,00
TOTALE	10.414.472,00	10.320.092,00	11.085.862,00

È possibile inoltre osservare come, a causa del contingentamento e della non espandibilità del budget operatore, CFP Zanardelli abbia nelle aule più di 197 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 e 22/23

	19/20		20/21		21/22		22/23	
	Isritti	Dotati	Isritti	Dotati	Isritti	Dotati	Isritti	Dotati
I anno	817	630	726	636	801	658	856	788
II anno	761	628	752	626	718	654	773	725
III anno	644	590	718	690	683	667	685	670
IV anno	418	418	429	425	433	423	420	411
PPAD	39	39	40	38	42	40	41	40
Totale	2679	2305	2665	2415	2667	2452	2775	2634

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, di 1.034.000 €, per il 22/23, di 985.000 € di doti non disponibili per la limitazione data dal budget operatore. Nel 22/23 i fondi PNRR consentono di coprire 111 alunni, facendo scendere gli alunni non coperti a 141. Benché il numero di alunni non dotati si sia ridimensionato negli ultimi quattro anni formativi (da 374 a 250 a 235 a 252), 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, mentre nel 22/23 ovviamente vi sono i naturali proseguimenti degli anni precedenti. 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 2022 con quelli del 2021, 2020 e del 2019.

AREA DI RICAVO	2019	2020	2021	2022
FORMAZIONE PER ADULTI	621.320	464.556	471.351	404.544
MAESTRI DI SCI	408.871	320.717	878.624	758.853
DUL/GG	426.495	198.953	175.816	272.706
OSPITALITA' PONTE	314.158	177.250	235.964	341.604
ATTIVITA' INTERNAZIONALE	25.000	-	58.696	357.484
DDIF	11.084.025	10.503.698	11.935.089	12.226.007
CONTRIBUTO VOLONTARIO	226.312	173.296	171.309	144.762
APPRENDISITATO ART. 43	672.846	478.638	646.950	726.105
FORMAZIONE PER AZIENDE	334.982	196.136	297.917	427.384
APPRENDISTI ART.44 PAGAMENTO	119.532	52.125	152.972	182.985
APPRENDISTI ART.44 FINANZIATO	176.532	237.760	47.560	-

A livello macro, i livelli di ricavi extra finanziamento doti del 2022 sono cresciuti di 365.000 € (da 2.427.410 € a 2.793.245 €), ovvero del 15% rispetto al 2021, segno di una grande vivacità dell'azienda in settori diversi da quello scolastico. Importante lo sviluppo delle attività internazionali che consentono non soltanto di creare ricavi, ma anche scambi e tirocini all'estero per i nostri studenti e esperienze di progettazione per i nostri docenti. Oltre all'accreditamento Erasmus 2021/2027 sono cresciuti molto i progetti gestiti (10). Ottimo lo sviluppo della parte della formazione aziendale, quasi raddoppiato. A questo valore vanno aggiunti i finanziamenti a valere sui fondi interprofessionali che valgono 591.000 €, più del doppio rispetto ai 236.000 € del 2021. È sceso il valore della formazione per adulti (di circa 70.000€), che nel 2023, però, sarà sostenuto fortemente dal bando GOL. L'azienda è riuscita a recuperare ampiamente i valori pre-Covid e a rilanciare le proprie attività innovando l'offerta, organizzandosi secondo aree di business interrelate presidiate da coordinatori in sede legale e da operatori nelle sedi operative. Ad oggi, è stato fatto un importante investimento per lo sviluppo del primo Stem Lab nella formazione professionale. Il laboratorio che consente un approccio robusto alle materie scientifiche per i nostri allievi servirà anche come punto di riferimento per il territorio.

Dopo il crollo di alcune linee di ricavo tra il 40% e il 90% del 2020, la ripresa del 2021, il 2022 presenta quindi dati di ricavo piuttosto robusti. L'azienda dovrà comunque riprendere il suo sviluppo di corsi nelle linee per adulti e continuare quella per le aziende.

A questo proposito sono state lanciate nel 2021 tre progetti Academy, contenitori verticali con network di collaborazioni aziendali, e che hanno visto sviluppo nel 2022:

- 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 a 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 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 sono riprese nel 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. Sono stati creati siti per ogni linea di business per essere più efficaci nella crescita.
- **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, per risalire nel 2022. Il personale si occupa, in abbinamento, anche di tutta la formazione extra DDIF. Rimane in ogni caso una linea di prodotto strategica, la cui efficacia trascinerà le altre.

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

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
197.907	561.971	1.284.104	724.415	426.000	198.935	175.816	272.206

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, attuata per lo sviluppo del bando GOL e per la promozione della legge 68.

- **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 2022 sono calati rispetto al 2021, poiché alcuni percorsi formativi (ASA, OSS, Saldatura) non sono stati avviati. Il traino legato alle DUL si è arrestato 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, anche attraverso lo sviluppo di IFTS in art.43. CFP ha costituito insieme a Cattolica una ATS ad hoc per questo. 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).

- **Innovazione dell'offerta di prodotti e servizi**, anche attraverso investimento importanti. Sarà fondamentale sviluppare ulteriori prodotti, come lo Stem Lab, al fine di mantenere alto il livello competitivo dell'azienda. L'innovazione dovrà per forza anche coinvolgere la struttura organizzativa, al fine di stare al passo con le trasformazioni dell'offerta.

I ricavi, in generale, hanno tenuto 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 un sistema di sostegno anche 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 dei costi energetici, l'aumento contrattuale potrebbero creare ulteriori problemi sul fronte ricavi, con una struttura costi rigida e poco modificabile. Per questo, l'approvazione di un ulteriore 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. Quello attuale è in scadenza nel 2023.

Per quanto riguarda i costi, il 2022 è caratterizzato da forte innalzamento come evidenziato precedentemente. Ricordo che difatti il 2022 ha evidenziato una forte crescita della struttura costi. Si passa da 16.996.202,75 € del 2021 a 18.190.316 € del 2022. L'incremento (1.207.000 €) è di fatto attribuibile a variabili che non sono dipese dall'azienda, ma piuttosto a fattori esogeni come:

- il caro costi dell'energia elettrica e al gas da riscaldamento (+369.166 €);
- l'aumento del costo del personale legato al nuovo contratto (414.706,73 € di costi del personale a regime a partire del 2022 e 320.084 € di arretrati per gli anni 2019, 2020, 2021). Il costo del personale, inoltre, con le progressioni orizzontali vede uno spostamento dal fondo produttività alla voce di costo, di 60.000 € per il 2022;
- l'aumento dell'accantonamento del TFR a causa dell'aggiornamento della rivalutazione del TFR per l'inflazione (197.436 €);
- Un generale aumento dei costi dei servizi e del materiale

Particolare attenzione è stata posta al costo del personale, comprimendo la spesa, al netto del costo dei dipendenti presso i CPI, che sono sensibilmente diminuiti e al netto dell'aumento contrattuale che pesa per 414.706 €. Le tabelle sottostanti illustrano i costi sostenuti nel 2022, paragonati al 2021 e al 2020. In sintesi, le due macro-famiglie di costi sono:

- i costi per servizi in generale. Il livello è superiore al 2021, da un lato a causa della ripresa delle attività (più materiale e più personale docente non strutturale), ma soprattutto a causa dei costi energetici e dell'inflazione.

	2020	2021	2022
COSTI PER SERVIZI	3.404.082	4.454.022	5.610.899

Entrando nel dettaglio delle macro-voci principali:

VOCE DI COSTO	2020	2021	2022
MATERIALE DID/CONSUMO	143.410	217.707	307.387
UTENZE	489.217	642.479	1.047.880
PUBBLICITA'	26.388	54.104	62.791
PULIZIE	285.119	325.174	404.145
PARTITA IVA	1.329.169	1.656.862	1.630.904
CO.CO/OCCASIONALI	268.441	311.939	454.657
BUONI PASTO	209.478	325.174	291.018
SERVIZIO PAGHE	69.319	92.286	78.235

Come già evidenziato i costi hanno subito un aumento. Anche le attività in collaborazione, tipica dei corsi brevi, ha subito un aumento data la maggiore attività, come evidenziato nei ricavi. Le stesse manutenzioni ordinarie ed assistenza tecnica sono passate da 268.000 € a 444.000 € dal 2021 al 2022. Anche le manutenzioni delle aree verdi sono aumentate da 12.900 € a 25.340 €. Così come la spesa dei docenti dell'area IRC è salita da 90.000 € a 136.000 €.

L'azienda ha inoltre investito 247.260 € in strumentazione ed attrezzature per migliorare la didattica. La tabella riporta gli investimenti per anno. Il 2023 ovviamente include le spese fino a marzo. Un piano da 80.000 € è stato inoltre progettato per sistemare i laboratori di meccanica, così come gli adeguamenti strutturali degli ingressi delle sedi per meglio rispondere ai criteri di accoglienza e la costruzione dello STEM LAB.

	2021	2022	2023
FLIP	7.296	76.223	49.007
STAFFE FLIP	488	12.188	8.716
TOT.	7.784	88.411	57.723
PC FISSI	23.753	16.921	-
NOTEBOOK LAB.	1.200	75.664	12.061
NOTEBOOK UFFICI	30.099	4.880	930
TOT.	31.299	80.544	12.991
ATTREZZATURE APPLE	85.666	61.384	7.492
TORNI	46.043	-	-
TOTALE	194.544	247.260	78.206

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

	2020	2021	2022
COSTI PER IL PERSONALE	0.774.931	10.968.740	10.474.420
ACCANTONAM. PRODUTTIVITA'	464.914	823.534	749.008
AUMENTO CONTRATTUALE	-	-	414.70 + 320.000 (arretrati)
PROGRESSIONI ORIZZONTALI	-	-	60.000

Nell'anno 2022 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 €. 10.474.420. Raffrontato al costo del 2020 e del 2021, a parità di condizioni (togliendo le componenti che sono intervenute e che non dipendono dalle scelte dell'azienda), ovvero con produttività piena, senza aumento contrattuale e senza parte integrativa per la progressione orizzontale il costo diventa inferiore. Il dato depurato dal costo del personale dei CPI, il cui costo viene interamente rimborsato da Provincia, è ancora significativamente più basso, come si evince dall'ultima riga della tabella. È chiaro che il

costo sostenuto dall'azienda dal 2022 conterrà l'aumento e questo peserà per più di 400.000 € a partire dal 2022. È il secondo aumento di questa portata dal 2018 ad oggi. I costi del personale sono quindi aumentati per più di 800.000 € e questo ha ovviamente spinto l'azienda a far crescere i propri ricavi anche in un periodo di crisi come quella della pandemia. Senza questi costi e senza l'aggravio dei costi energetici (tutti fattori esogeni e fuori dal perimetro del controllo aziendale), l'azienda avrebbe maggiori risorse da investire nel suo sviluppo.

	2020	2021	2022
COSTO COMPLESSIVO	10.774.931	10.968.740	10.474.420
COSTO PERSONALE CPI	681.930	915.662	85.908
COSTO DEPURATO DEI CPI	10.093.001	10.053.078	10.388.512
AUMENTO CONTRATTUALE			414.706
PROGRESSIONI ORIZZONTALI			60.000
COSTO DEPURATO DALLE COMPONENTI AGGIUNTIVE	10.093.001	10.053.078	9.913.806
PRODUTTIVITA'	464.914	893.532	749.008
(ONERI INCLUSI)			

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 €
- Nuovo aumento contrattuale previsto dal rinnovo del CCNL Enti Locali che ha un impatto per 320.084 € come arretrati per 2019/2020/2021, e dal 2022 per un valore aggiuntivo del costo del personale di circa 414.706 €
- Riduzione 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 fino al 2021, a fronte di un corrispettivo per un valore complessivo di 462.823 € nel 2019 e di 681.930 € nel 2020, 915.662 € nel 2021. Nel 2022 le unità diventano 5.
- Personale docente per IRC ottenuto in staff leasing e assunzione a tempo determinato per il 2022 (136.000 €), 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 5 anni contengono i costi del personale dislocato presso i CPI.

Anno	Personale dipendente	Co.pro / occ. / voucher lavoro	Collab. P.IVA	Interinali	Totale	Costi totali	% su costi	Valore produzione
2010	1.566.233	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	1.549	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	-	12.826.681	17.437.672	73,29%	17.485.983
2019	10.676.000	354.270	1.725.606	-	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
2022	10.474.420	454.657	1.630.904	136.773	12.696.754	18.190.316	69,79%	18.203.802

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 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.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ausiliari	28	28	27	27	27	27	23	25	23
Amministrativi	80	76	75	102	109	115	115	122	99
Docenti	188	171	161	161	168	165	163	159	160
Responsabili di sede	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Interinali/staff Leasing	4	4	0	0	0	0	2	3	4
CPI	308	287	271	298	312	315	309	317	294
Provincia	0	0	0	9	18	18	24	32	4
Totale senza CPI e Provincia				1	1	1	1	1	0
Totale senza CPI e Provincia	308	287	271	289	293	296	286	284	289

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 fino al 2022. Nel 2023 sono previsti pensionamenti per 186.611 €.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
499.139	401.689	356.357	338.103	163.039	350.813	409.832	214.298

- Necessità di risorse umane con competenze per la gestione dei servizi al lavoro, il bando GOL e il rapporto con le aziende. Ad oggi un numero eccessivo di amministrativi senza queste competenze, ma con funzioni dedicate prettamente al supporto dei percorsi triennali di qualifica, potrebbe rappresentare un problema per lo sviluppo futuro dell'azienda. Si è quindi provveduto ad assunzioni di personale dedicato allo

sviluppo delle attività extra DDIF che abbiano queste specifiche competenze e la riorganizzazione di quello attualmente in forza presso le segreterie in modo da dare ancora più sostegno alle attività didattiche. In effetti sono state inserite 12 figure qualificate (laurea in scienza della formazione ed esperienza nell'ambito dei servizi al lavoro) più 3 di supporto al fine di poter implementare tale sviluppo. Questi inserimenti hanno determinato un incremento significativo di fatturato, come evidenziato precedentemente, ben superiore ai costi legati al personale aggiunto. La normativa dell'accreditamento prevede che tali funzioni debbano essere ricoperte da personale specializzato. Vi è inoltre l'esigenza di rendicontare, attraverso timesheet dello stesso personale, le attività erogate: tale procedura limita i servizi che ogni persona può erogare. Questo implica che il personale può giungere a saturazione, limitando di fatto anche qui le possibilità di crescita senza aggiungere personale.

3) Conclusioni

Il 2022 ha presentato una situazione di forte ripresa dei ricavi, ma anche di aumento dei costi a causa delle situazioni riportate in premessa. Il recupero dei ricavi ha consentito di raggiungere l'equilibrio economico, nonostante l'aumento dei costi per fattori endogeni. 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 €, così come nel 2022. I rischi descritti 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 saranno attuali anche nel 2023.

Per dare uno schema di più diretta e immediata lettura dell'andamento economico e patrimoniale dell'esercizio sono stati elaborati dei prospetti di riclassificazione e sintesi dei dati economici e patrimoniali. Pertanto, i valori consuntivati e le variazioni più significative intervenute rispetto all'esercizio precedente saranno illustrati con riferimento ai suddetti prospetti di sintesi. La nota integrativa al bilancio illustrerà, motivandole, tutte le variazioni di dettaglio intervenute nel bilancio redatto secondo gli schemi tradizionali. Per l'analisi delle singole poste, oltre a quanto esposto nel presente documento, si fa rinvio al contenuto dello Stato Patrimoniale, del conto economico e alla disamina espressa nella nota integrativa.

Nei prospetti seguenti vengono riepilogati, in sintesi e tramite riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico, i valori del bilancio d'esercizio. Sulla base dei dati di bilancio e dei prospetti suddetti, sono stati calcolati e analizzati i più significativi indici di bilancio.

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				
	31/12/2021		31/12/2022	
ATTIVO CORRENTE				
Liquidità immediate	3.841.843,00	32,31%	2.505.055,00	20,85%
Liquidità differite	8.048.881,00	67,69%	9.510.343,00	79,15%
Disponibilità	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Totale Attivo corrente	11.890.724,00	73,58%	12.015.398,00	71,59%
IMMOBILIZZAZIONI				
Immobilizzazioni immateriali	2.091.033,00	48,97%	2.442.809,00	51,24%
Immobilizzazioni materiali	2.175.612,00	50,95%	2.304.761,00	48,34%
Immobilizzazioni finanziarie	3.191,00	0,07%	19.967,00	0,42%
Totale immobilizzazioni	4.269.836,00	26,42%	4.767.537,00	28,41%
TOTALI ATTIVO	16.160.560,00	100,00%	16.782.935,00	100,00%
PASSIVO CORRENTE				
	8.545.330,00	52,88%	8.685.605,00	51,75%

PASSIVO CONSOLIDATO	4.223.486,00	26,13%	4.692.100,00	27,96%
TOTALE PASSIVO	12.768.816,00	79,01%	13.377.705,00	79,71%
CAPITALE NETTO	3.391.744,00	20,99%	3.405.230,00	20,29%
TOTALE PASSIVO E CN	16.160.560,00	100,00%	16.782.935,00	100,00%

Prospetto in sintesi del conto economico

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

SINTESI DI CONTO ECONOMICO				
	31/12/2021		31/12/2022	
<u>GESTIONE CARATTERISTICA</u>				
Ricavi Netti	2.162.612,00		2.570.710,00	
Costi	16.423.623,00	759,43%	17.680.492,00	687,77%
REDDITO OP. CARATTERISTICO	-14.261.011,00	-659,43%	-15.109.782,00	-587,77%
<u>GEST. EXTRA - CARATTERISTICA</u>				
Oneri fin. e Ricavi e altri proventi	14.430.062,00	667,25%	15.226.812,00	592,32%
REDDITO OPERATIVO				
Interessi e altri oneri Finanziari	16.858,00	0,78%	22.809,00	0,89%
Utile (perdite) su cambi	3,00		66,00	
REDDITO LORDO DI COMPETENZA	152.190,00	7,04%	94.155,00	3,66%
Componenti straordinari	0,00	0,00%	0,00	0,00%
REDDITO ANTE IMPOSTE	152.190,00	7,04%	94.155,00	3,66%
Imposte sul reddito d'esercizio	147.474,00	6,82%	80.670,00	3,14%
REDDITO NETTO	4.716,00	0,22%	13.485,00	0,52%

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2022

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			
	31/12/2021	31/12/2022	VAR. %
ATTIVO FISSO			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	2.091.033,00	2.091.033,00	16,82%
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	2.175.612,00	2.304.761,00	5,94%
Terreni e Fabbricati	1.345.130,00	1.301.549,00	-3,24%
Altre immobilizzazioni	830.482,00	1.003.212,00	20,80%
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	3.191,00	19.967,00	525,73%
Partecipazioni	0,00	0,00	0,00%
Crediti v/control., coll. e altre	3.191,00	19.967,00	525,73%
Altre immob.ni finanziarie	0,00	0,00	0,00%
TOTALE ATTIVO FISSO	4.269.836,00	4.767.537,00	11,66%
ATTIVO CORRENTE			
DISPONIBILITA' LIQUIDE	3.841.843,00	2.505.055,00	-34,80%
CREDITI	8.048.881,00	9.510.343,00	18,16%
Crediti v/clienti	4.000.305,00	2.929.218,00	-26,78%
Crediti v/altri	785.845,00	1.863.519,00	137,14%
Ratei e risconti	3.262.731,00	4.717.606,00	44,59%
Altre attività finanz. A breve	0,00	0,00	0,00%
RIMANENZE	0,00	0,00	0,00%
Materie prime	0,00	0,00	0,00%
Prodotti in corso di lav.	0,00	0,00	0,00%
Lavori su ordinazione	0,00	0,00	0,00%
Prodotti finiti	0,00	0,00	0,00%
Acconti	0,00	0,00	0,00%
TOTALE ATTIVO CORRENTE	11.890.724,00	12.015.398,00	1,05%
TOTALE IMPIEGHI	16.160.560,00	16.782.935,00	3,85%
PASSIVO CORRENTE			
Debiti v/ banche	0,00	0,00	0,00%
Debiti v/ fornitori	1.709.445,00	1.936.253,00	13,27%
Acconti	0,00	0,00	0,00%
Altri debiti a breve	1.093.197,00	942.042,00	-13,83%
Ratei e risconti	5.742.688,00	5.807.310,00	1,13%
TOTALE PASSIVO CORRENTE	8.545.330,00	8.685.605,00	1,64%
PASSIVO CONSOLIDATO			
Fondi per rischi ed oneri	423.988,00	417.360,00	-1,56%
Fondo TFR	3.799.498,00	4.274.740,00	12,51%
Debiti v/Banche	0,00	0,00	0,00%
Altri debiti a M/L termine	0,00	0,00	0,00%
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO	4.223.486,00	4.692.100,00	11,10%

CAPITALE NETTO			
Capitale sociale	3.025.101,00	1.512.551,00	-50,00%
Ris. E utili/perdite portati a nuovo	361.927,00	1.879.194,00	419,22%
Utile perdita dell'esercizio	4.716,00	13.485,00	185,94%
TOTALE CAPITALE NETTO	3.391.744,00	3.405.230,00	0,40%
TOTALE FONTI	16.160.560,00	16.782.935,00	3,85%

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			
	31/12/2021	31/12/2022	VAR. %
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.162.612,00	2.570.710,00	18,87%
Variazione rimanenze finali e sem	0,00	0,00	0,00%
Variazione lavori in corso	0,00	0,00	0,00%
Incremento imm. Per lav. Interni	403.672,00	408.043,00	1,08%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.566.284,00	2.978.753,00	16,07%
COSTI			
Costi per materie prime	218.151,00	307.387,00	40,91%
Costi per servizi	4.691.183,00	6.103.504,00	30,11%
Costi per il godimento di beni di terzi	180.919,00	223.639,00	23,61%
Variazione delle rimanenze materie prime	0,00	0,00	0,00%
Oneri diversi di gestione	348.690,00	311.085,00	-10,78%
TOTALE COSTI	5.438.943,00	6.945.615,00	27,70%
VALORE AGGIUNTO	-2.872.659,00	-3.966.862,00	38,09%
Costi per il personale	10.878.599,00	10.474.420,00	-3,72%
MARGINE OPERATIVO LORDO - EBITDA	-13.751.258,00	-14.441.282,00	5,02%
Ammortamenti e svalutazioni	509.753,00	668.500,00	31,14%
Accantonamento per rischi	0,00	0,00	0,00%
Altri accantonamenti	0,00	0,00	0,00%
REDDITO OPERATIVO - EBIT	-14.261.011,00	-15.109.782,00	5,95%
PROVENTI E ONERI GESTIONE PATRIMONIALE – contributi pubblici			
Altri ricavi e proventi	14.429.918,00	15.224.760,00	5,51%
Proventi da partecipazione	0,00	0,00	0,00%

Altri proventi finanziari			0,00%
Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00%
da titoli iscritti nell'attivo circolante	0,00	0,00	0,00%
Rivalutazioni			0,00%
di partecipazioni	0,00	0,00	0,00%
di titoli iscritti nell'attivo circolante	0,00	0,00	0,00%
Svalutazioni			0,00%
di partecipazioni	0,00	0,00	0,00%
di titoli iscritti nell'attivo circolante	0,00	0,00	0,00%
RISULTATO GESTIONE PATRIMONIALE	14.429.918,00	15.224.760,00	5,51%
PROVENTI E ONERI GESTIONE FINANZIARIA			
Prov. da crediti iscritti nelle immob.ni	0,00	0,00	0,00%
			1325,00
Prov. diversi dai precedenti	144,00	2.052,00	%
Interessi e altri oneri finanziari	16.858,00	22.809,00	35,30%
Utili perdite su cambi	-3,00	-66,00	
Rivalutazioni di imm. finanziarie	0,00	0,00	0,00%
Svalutazioni di imm. Finanziarie	0,00	0,00	0,00%
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	-16.717,00	-20.823,00	24,56%
Proventi e oneri straordinari	0,00	0,00	0,00%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	152.190,00	94.155,00	-38,13%
Imposte sul reddito d'esercizio	147.474,00	80.670,00	-45,30%
UTILE PERDITA DELL'ESERCIZIO	4.716,00	13.485,00	185,94%

CENTRO FORMATIVO PROVINCIALE " G.ZANARDELLI"

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2022

Stato patrimoniale finanziario	31/12/2021	31/12/2022
IMPIEGHI		
Immobilizzazioni Immateriali	2.091.033,00	2.442.809,00
Immobilizzazioni Materiali	2.175.612,00	2.304.761,00
Immobilizzazioni Finanziarie	3.191,00	19.967,00
Rimanenze	0,00	0,00
Liquidità differite	8.048.881,00	9.510.343,00
Liquidità immediate	3.841.843,00	2.505.055,00
TOTALE IMPIEGHI	16.160.560,00	16.782.935,00
FONTI		
Patrimonio netto	3.391.744,00	3.405.230,00
Passivo consolidato	4.223.486,00	4.692.100,00
Totale Capitale Permanente	7.615.230,00	8.097.330,00
Passivo corrente	8.545.330,00	8.685.605,00

TOTALE FONTI	16.160.560,00	16.782.935,00
INDICATORI		
Peso delle immobilizzazioni (I/K)	26,42	28,41
Peso del capitale circolante (C/K)	73,58	71,59
Peso del capitale proprio (N/K)	20,99	20,29
Peso del capitale di terzi (T/K)	79,01	79,71
Copertura immobilizzi (I/P)	56,07	58,88
Indice di disponibilità (C/Pc)	139,15	138,34
Indice di liquidità [(Li+Ld) /Pc]	139,15	138,34
Indice di auto copertura del capitale fisso (N/T)	26,56	25,45

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2022

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 31/12/2022 è uguale a 0,71. 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 31/12/2022 è uguale a 20,29%. Rispetto all'esercizio precedente il valore dell'indice non ha subito variazioni

Rapporto di indebitamento

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

Il valore di tale indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2022 è uguale a 3,93. Rispetto all'esercizio precedente ha subito un incremento

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2022

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 31/12/2022 è uguale a 1,38. Rispetto all'esercizio precedente il valore dell'indice non ha subito variazioni

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 31/12/2022 è uguale a 1,38. Rispetto all'esercizio precedente il valore dell'indice non ha subito variazioni

Il valore dell'indice, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2022 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.

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2022

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 31/12/2022 è uguale a -1362307. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore.

Il valore del margine di struttura, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2022 indica che il capitale proprio non è sufficiente a coprire le attività immobilizzate, quindi si evidenzia una struttura finanziaria non equilibrata poiché una parte degli investimenti immobilizzati è finanziata con debiti a breve.

Capitale Circolante Netto

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

Il valore del Capitale Circolante Netto, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2022 è uguale a 3.329.793. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore

Il valore del Capitale Circolante Netto, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2022 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 31/12/2022 è uguale a 3329793. Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia una riduzione del valore.

Il valore del Margine di tesoreria, riferito al bilancio chiuso al 31/12/2022 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 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 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 al 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. Per il 2021 l'aumento del valore delle doti e lo sviluppo dell'attività a mercato ha consentito il raggiungimento dell'equilibrio economico, con produttività piena, nonostante la situazione pandemica ancora in atto. Così come nel 2022, l'azienda ha proseguito nello sviluppo delle attività per le aziende e per gli adulti, in modo da raggiungere l'equilibrio con produttività piena, nonostante l'azienda abbia avuto circa un milione in più di costi legati all'aumento contrattuale, al caro energia e alla rivalutazione del TFR al tasso dell'inflazione attuale.

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 31/12/2022	Euro	13.485
--	-------------	---------------

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