



SETTORE DELLA PROGRAMMAZIONE  
E DEI SERVIZI FINANZIARI

**Azienda Speciale della Provincia di Brescia  
CENTRO FORMATIVO PROVINCIALE GIUSEPPE ZANARDELLI**

**LINEE D'INDIRIZZO  
ANNO 2026**

Ai sensi dell'art. 114, comma 6 del Decreto Legislativo 267/2000, la Provincia di Brescia stabilisce le seguenti finalità e indirizzi cui l'Azienda Speciale Centro Formativo Provinciale G. Zanardelli deve attenersi nell'esecuzione delle attività assegnatele per l'anno 2026:

**STRATEGIA FORMATIVA**

La Provincia di Brescia ritiene che l'Azienda Speciale "CFP Giuseppe Zanardelli" debba esercitare la propria attività avendo cura costantemente di qualificare ed innovare la propria offerta formativa in relazione al mutare del contesto economico locale ed alle linee strategiche della Provincia, in tema di sviluppo delle risorse umane, del territorio e dell'economia. In particolare, per quanto riguarda le materie della Formazione Professionale e del Lavoro è indispensabile che l'Azienda Speciale agisca coerentemente con le seguenti Leggi Regionali:

- Legge Regionale n. 19 del 2007 recante le "Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia".
- Legge Regionale n. 22 del 2006 riguardante "Il mercato del lavoro in Lombardia".
- Legge Regionale n. 30 del 2015 "Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia. Modifiche alle II.rr 19/2007 sul sistema di istruzione e di formazione e 22/2006 sul mercato del lavoro

L'Azienda dovrà perseguire il fondamentale obiettivo dello sviluppo del capitale umano a sostegno dello sviluppo socio-economico locale, attraverso un'offerta formativa coerente con il sistema economico e con la domanda del mercato del lavoro. In sintonia con le indicazioni regionali (Decreto Dirigente Unità Organizzativa

n. 12550 del 20.12.2013), l'offerta formativa dei percorsi IeFP (Istruzione e Formazione Professionale) di secondo ciclo si deve contraddistinguere per:

- l'organizzazione flessibile e personalizzata,
- l'interconnessione delle dimensioni teoriche e pratiche del sapere,
- la partecipazione attiva degli allievi nei processi di insegnamento apprendimento,
- la presenza di formazione in contesto lavorativo (alternanza, tirocinio curricolare, apprendistato) quale metodologia particolarmente efficace per sviluppare le competenze attese,
- la centralità del lavoro come dimensione educativa e culturale privilegiata per la formazione globale della persona.

Le finalità educative, le metodologie utilizzate, i criteri generali della valutazione devono essere esplicitati nel POF (Piano dell'Offerta Formativa).

La progettazione formativa deve trovare evidenza nei Piani Formativi Personalizzati da predisporre per ogni percorso attivato.

Il portfolio certificativo deve riportare la valutazione degli esiti di apprendimento in ordine alla maturazione delle competenze personali declinate in ambito educativo, sociale, culturale e professionale.

La Provincia di Brescia ritiene si debba porre particolare attenzione alla realizzazione di iniziative per:

- perseguire il successo formativo degli allievi iscritti, al fine della riduzione dell'abbandono scolastico, sostenendone la motivazione, offrendo percorsi di recupero e approfondimento, ricercando il dialogo e la relazione, anche con le famiglie;
- supportare gli allievi disabili o svantaggiati attraverso percorsi personalizzati, opportunamente documentati e condivisi con i genitori e i servizi sociali di riferimento;
- supportare l'équipe dei docenti formatori nel loro compito di presidio didattico metodologico, di accertamento delle competenze, di progettazione e realizzazione delle unità formative, anche attraverso specifici percorsi di formazione dei Formatori;
- realizzare azioni di orientamento e di informazione per sensibilizzare gli allievi delle scuole secondarie di primo grado sul sistema di IeFP (Istruzione e Formazione Professionale), ai fini di una scelta consapevole di prosecuzione nell'ambito dell'obbligo di istruzione.

Questa Amministrazione invita inoltre l'Azienda a:

- promuovere la costituzione di reti di soggetti interessati alla realizzazione di percorsi e di progetti di formazione (ad esempio Istruzione e Formazione Tecnica Superiore, Istruzione Tecnica Superiore, specializzazione, summer school, Academy aziendali e per adulti) a completamento dell'offerta formativa dopo il conseguimento del diploma professionale;
- proporre azioni di recupero della dispersione scolastica con iniziative specifiche da progettare e realizzare anche in rete con altri soggetti per favorire il rientro

- in formazione o al lavoro di giovani NEET (Not in Education Employment or Training), anche mediante l'utilizzo dei finanziamenti erogati attraverso il programma GOL e il bando regionale "ZeroNeet";
- promuovere accordi di partnership con primarie aziende relative ai settori dei percorsi formativi proposti;
  - sviluppare azioni di formazione dei formatori sul tema della progettazione per competenze, sull'utilizzo degli strumenti multimediali e digitali ai fini didattici, sulle azioni di personalizzazione rivolta ad allievi disabili, su tematiche relazionali;
  - promuovere il benessere organizzativo, ovvero la capacità dell'organizzazione di sviluppare e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori;
  - implementare politiche che portino l'azienda verso una "carbon footprint" pari a zero, anche efficientando i sistemi di riscaldamento e illuminazione;
  - promuovere un sistema operativo capace di fornire risposte formative efficaci ad aziende, lavoratori, adulti in difficoltà occupazionale, investendo in formazione per imparare ad analizzare i fabbisogni aziendali e reperire finanziamenti a supporto dei progetti;
  - sviluppare azioni di marketing allo scopo di promuovere presso gli utenti finali la potenzialità dell'offerta formativa attraverso:
    - periodica informazione a mezzo stampa;
    - sviluppo di social media a specifico target giovanile;
    - materiale cartaceo di tipo promozionale;
    - iniziative divulgative integrate sul territorio con le scuole secondarie di primo grado;
  - promuovere un catalogo di formazione per le imprese del territorio al fine di sviluppare un ecosistema di relazioni funzionali alla crescita dell'azienda;
  - sviluppare un set di relazioni in ambito europeo per promuovere le attività internazionali e la mobilità dei propri allievi;
  - sviluppare partnership strategiche con le imprese del territorio al fine di accrescere la percezione e la consistenza delle attività svolte dall'azienda;
  - implementare la didattica attraverso l'esercizio dell'impresa formativa non simulata come prevista dal DM 129/2018 "Regolamento recante istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'articolo 1, comma 143, della legge 13 luglio 2015, n. 107."

L'Azienda Speciale CFP Giuseppe Zanardelli dovrà rapportarsi con l'Ufficio Formazione e Istruzione della Provincia di Brescia per tutto ciò che attiene il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalle presenti Linee di Indirizzo relative alla Formazione Professionale. A tal fine, nell'anno formativo, si terranno almeno due conferenze di servizio.

## **RISORSE FINANZIARIE, STRUMENTALI E UMANE**

L'Azienda speciale è un ente pubblico economico che, sebbene strumentale al perseguimento di un interesse pubblico, ha ad oggetto l'esercizio di attività di natura

imprenditoriale da gestire secondo regole di economicità, tendente al pareggio di bilancio.

L’Azienda deve quindi essere amministrata e diretta secondo logiche e comportamenti manageriali, entro i limiti e secondo criteri di economicità, efficacia ed efficienza, perseguiti anche attraverso l’introduzione di strumenti di controllo di gestione della spesa, ferma restando la sua autonomia gestionale e con l’obbligo dell’equilibrio economico.

In merito alle **risorse finanziarie** le modalità operative che guideranno l’azione dell’azienda sono le seguenti:

- 1) procedere all’acquisto di lavori, beni e servizi secondo la disciplina del D.lgs. n. 36/2023;
- 2) adottare ed applicare regolamenti atti ad individuare le procedure selettive e/o comparative, con ogni garanzia di idonea pubblicità e trasparenza, al fine di consentire la più ampia partecipazione di soggetti in possesso delle professionalità e dei requisiti prescritti;
- 3) trasmettere trimestralmente alla provincia report sull’andamento economico gestionale della azienda;
- 4) predisporre gli strumenti della programmazione previsti al punto 4.3 del principio contabile 4/1-A1-Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, tra i quali:
  - il piano dell’attività o piano programma di durata almeno triennale;
  - il budget economico almeno triennale, con evidenza dell’equilibrio economico di ogni esercizio;
  - le eventuali variazioni del budget economico;
  - con l’approvazione del bilancio di esercizio, un rendiconto finanziario in termini di cassa;
- 5) predisporre una programmazione delle risorse della Azienda Speciale almeno triennale, comprendente tutte le fonti di finanziamento disponibili e non solo quelle derivanti dalla Dote Formazione di Regione Lombardia;
- 6) predisporre una relazione triennale (2026-2028) che includa le previsioni sugli investimenti, i costi di gestione e, in particolare, un’analisi dettagliata dei costi del personale;
- 7) predisporre una relazione illustrativa della rete dei soggetti operanti nella formazione con i quali il CFP intrattiene relazioni progettuali, didattiche o di partenariato.

In merito alle **risorse strumentali** va garantita l’efficienza del patrimonio tecnologico dell’Azienda che deve essere in linea con l’innovazione tecnologica. Pertanto, compatibilmente con le disponibilità di bilancio e senza ricorso

all'indebitamento, si dovrà provvedere ad integrare l'esistente strumentazione attraverso investimenti in nuove tecnologie ed in strumenti digitali a supporto delle esperienze didattiche e degli adempimenti amministrativi.

In materia di **risorse umane** il quadro normativo di riferimento è rinvenibile nell'art.18 del DL.112/2008 avente ad oggetto "Reclutamento del personale delle aziende e istituzioni pubbliche" che al comma 2 bis dispone:

*2-bis. Le aziende speciali e le istituzioni si attengono al principio di riduzione dei costi del personale, attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale. A tal fine l'ente controllante, con proprio atto di indirizzo, tenuto anche conto delle disposizioni che stabiliscono, a suo carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, definisce, per ciascuno dei soggetti di cui al precedente periodo, specifici criteri e modalità di attuazione del principio di contenimento dei costi del personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera. Le aziende speciali e le istituzioni adottano tali indirizzi con propri provvedimenti e, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, gli stessi vengono recepiti in sede di contrattazione di secondo livello. Le aziende speciali e le istituzioni che gestiscono servizi socio-assistenziali ed educativi, scolastici e per l'infanzia, culturali e alla persona (ex IPAB) e le farmacie sono escluse dai limiti di cui al precedente periodo, fermo restando l'obbligo di mantenere un livello dei costi del personale coerente rispetto alla quantità di servizi erogati. Per le aziende speciali cosiddette multiservizi le disposizioni di cui al periodo precedente si applicano qualora l'incidenza del fatturato dei servizi esclusi risulti superiore al 50 per cento del totale del valore della produzione.*

L'Azienda dovrà monitorare l'andamento della spesa di personale ed il rapporto spesa di personale / spesa, corrente, in modo da evidenziare i parametri gestionali e normativi di riferimento della spesa per risorse umane.

L'Azienda dovrà attenersi agli indirizzi in materia di politiche del personale di seguito riportati:

- 1) procedere con atto formale dell'organo amministrativo alla rilevazione delle eccedenze di personale o alla dichiarazione di assenza di eccedenze. In occasione di tale rilevazione sarà altresì aggiornato l'organigramma aziendale sia per quanto concerne i posti già coperti che per la rilevazione di eventuali necessità assunzionali;
- 2) reclutare il personale per la copertura del proprio fabbisogno esclusivamente con procedure a evidenza pubblica, assicurando:
  - la preventiva approvazione e pubblicazione del regolamento per il reclutamento del personale;
  - la preventiva informazione scritta alla Provincia;
  - la trasmissione preventiva alla Provincia degli avvisi di selezione, dei relativi esiti e delle decisioni in ordine ai tempi delle assunzioni;
  - l'adeguata pubblicità delle selezioni di personale, mediante pubblicazione degli avvisi sul sito internet della Azienda;
  - l'adeguata pubblicità della documentazione relativa alle selezioni di personale;
  - meccanismi oggettivi e trasparenza di selezione;
  - il rispetto di pari opportunità tra lavoratori e lavoratrici;

Rispetto a quanto sopra, si riportano alcuni passaggi della recente giurisprudenza di legittimità (vedi Cass. Civ. sez. lavoro, n. 3984/2023) circa la natura delle aziende speciali, come di seguito riportata:

- “In generale, è pacifico che le aziende speciali, previste e disciplinate dal D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, art. 114, sono enti strumentali del Comune, istituiti per l'esercizio di servizi sociali pubblici in alternativa alla gestione diretta e destinati a rimanere in vita fino a quando permanga la relativa scelta; nonostante il riconoscimento, per ragioni funzionali, della personalità giuridica e della capacità di compiere tutti i negozi giuridici necessari per il raggiungimento del loro fine, costituiscono parti del Comune nel quadro unitario del suo assetto ordinamentale, sicché gli atti emanati configurano determinazioni riferibili all'ente territoriale che incide, oltretutto, sui processi decisionali dell'azienda speciale attraverso un'ampia ingerenza negli atti gestionali e organizzativi e una penetrante azione di controllo”;
- “Ed è perciò che, con speciale riferimento alla natura delle procedure selettive per l'assunzione dei dipendenti delle aziende speciali, anche il Consiglio di Stato, già in passato [...], non ha dubitato dovessero essere in tutto e per tutto assimilabili alle procedure concorsuali dell'ente pubblico (il Comune) cui l'Azienda Speciale è strumentale. D'altronde, se il principio concorsuale è stato richiamato [...] per le società in house, che restano soggetti formalmente privati, esso non può che estendersi a fortiori per le Aziende Speciali, che sono enti che conservano natura pubblica, non possedendo nemmeno uno statuto privatistico di tipo societario e non relazionandosi con l'ente istitutivo secondo modelli e schemi privatistici”;
- “Tanto riflette il consolidato orientamento che considera le aziende speciali vere e proprie articolazioni delle pubbliche amministrazioni e conforma, pertanto, sotto taluni specifici profili applicativi, la disciplina del rapporto, pur privatistico, a principi propri dell'impiego pubblico privatizzato: il divieto di conversione del rapporto a termine [...], la salvezza dei soli effetti ex art. 2126 c.c., il richiamo giustificativo alle esigenze della finanza locale e all'imparzialità concorsuale delle assunzioni, con l'ulteriore precisazione che neppure la configurazione privatistica dell'azienda speciale potrebbe escludere la dimensione pubblicistica della sua attività, nell'ottica dell'art. 41 Cost., comma 3”;
- “Non giova a corroborare la validità del contratto a tempo determinato [...] neppure il disposto del D.Lgs. n. 267 del 2000, art. 114 che, al comma 5, così prevede: “Nell'ambito della legge, l'ordinamento ed il funzionamento delle aziende speciali sono disciplinati dal proprio statuto e dai regolamenti [...]. La disposizione statutaria è, infatti, autorizzata a disciplinare le procedure e i requisiti richiesti per l'assunzione del personale, ma pur sempre, come è scritto nell'incipit, “Nell'ambito della legge” [...]”;
- “In definitiva, il mancato rispetto [del] principio di imparzialità amministrativa nella fase dell'assunzione e l'assenza di una procedura comparativa nella selezione dei candidati [...] sono aspetti che impingono necessariamente in termini di violazione del principio concorsuale, con conseguente comminatoria di nullità del contratto [...]”.

In sintesi, ne emerge un consolidato orientamento che considera le aziende speciali vere e proprie articolazioni delle pubbliche amministrazioni, con la conseguenza che anche il reclutamento di personale presso le aziende in discorso

consegue ad una selezione trasparente, comparativa, basata esclusivamente sul merito e aperta a tutti i cittadini in possesso di requisiti previamente e obiettivamente definiti.

Ne consegue che tali principi trovano applicazione anche in caso di contratti a tempo determinato ed anche in caso di rinnovo di contratti in scadenza.

- 3) le commissioni per la selezione del personale dovranno essere composte da esperti di comprovata esperienza nel settore, anche estranei alla società, individuando i singoli membri nel rispetto della vigente disciplina della incompatibilità ed evitando ogni ipotesi di conflitto di interessi, anche potenziale;
- 4) la spesa per il personale dovrà essere inferiore a quella registrata nell'anno precedente. Sarà possibile avere una spesa del personale superiore a quella registrata nell'anno precedente per l'avvio di nuovi servizi, o per l'ampliamento di quelli già esistenti, extra DDIF, al fine di consentire lo sviluppo delle attività dell'azienda, soprattutto quando già esiste la copertura finanziaria di tale incremento;
- 5) si prevede la possibilità di procedere all'assunzione a tempo indeterminato, con il cosiddetto contratto a tutele crescenti, di personale docente e non. Nel rispetto dei principi di imparzialità e trasparenza, la procedura comparativa di scelta del personale da assumere terrà conto, in via esemplificativa, anche dell'esperienza pregressa con l'azienda, della continuità didattica, della positiva valutazione conseguita e sarà, comunque, effettuata attraverso procedure trasparenti da concludere con apposite graduatorie;
- 6) ricorrere alla risoluzione unilaterale del contratto di lavoro del personale dell'Azienda in applicazione dell'articolo 1 comma 5, del decreto-legge n. 90 del 24 giugno 2014, convertito con legge n. 114 del 11 agosto 2014;
- 7) la copertura dei costi diretti e quota parte di quelli indiretti e generali (ammortamenti, manutenzioni immobili, accantonamenti per acquisto/rinnovo attrezzature, spese generali di amministrazione, ecc....) va garantita attraverso le entrate dei servizi, come segue:
  - a) con particolare riguardo ai percorsi in diritto dovere di istruzione e formazione, sarà possibile attivare i corsi solo se è garantita la copertura finanziaria nell'ambito degli stanziamenti regionali (dote formazione, trasferimenti...). Il finanziamento parziale di tali percorsi attraverso il ricorso a risorse proprie dell'Azienda, attraverso l'impiego di parte dei ricavi dei servizi a pagamento offerti sul libero mercato, deve essere considerata un'ipotesi da analizzare nello specifico caso per caso;
  - b) l'Azienda attuerà una politica di contenimento dei costi e di ottimizzazione della spesa, al fine di raggiungere l'obiettivo di finanziare totalmente i percorsi attraverso la "dote formazione" regionale. Tale obiettivo dovrà necessariamente comportare la definizione, per ogni sede, della "dimensione ottimale" sia economica che didattica, in termini di numero di studenti/corsi, e la capacità di riorientare gli studenti in esubero, tramite le istituzioni scolastiche secondarie di I° grado, verso altre istituzioni scolastiche/formative

ed a tal fine va sempre perseguito l'obiettivo di favorire e sviluppare una "rete permanente" con le istituzioni scolastiche e formative su tutto il territorio provinciale, fatta salva la possibilità di investire nello sviluppo. A tale scopo l'azienda ha facoltà di modificare la propria offerta formativa al fine di avere profili in uscita sempre più coerenti con i fabbisogni aziendali;

- 8) l'importo del buono pasto non potrà essere superiore a quello riconosciuto ai dipendenti della Provincia di Brescia;
- 9) la consistenza del fondo per la contrattazione integrativa per gli anni successivi dovrà essere costituita secondo quanto previsto dalle disposizioni del CCNL applicato Comparto funzioni Locali;
- 10) dovrà essere favorita la valorizzazione del personale attraverso azioni di carattere organizzativo, motivazionale, formativo e di crescita professionale, al fine di creare un ambiente di lavoro all'interno del quale il personale possa sentirsi parte del sistema e responsabilizzato nel proprio ruolo;
- 11) l'Azienda adeguerà il proprio assetto organizzativo alle disposizioni normative in materia di smart working, modificando il proprio regolamento di organizzazione ed adottando gli atti conseguenti.

## **PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA AMMINISTRATIVA**

L'Azienda Speciale proseguirà nel dare attuazione, per gli aspetti di competenza, alla normativa in materia di Prevenzione della Corruzione di cui alla legge n. 190 del 2012 e a quella inherente la Trasparenza e l'Integrità di cui al decreto legislativo n. 33 del 2013, tenuto anche conto delle Misure di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza approvate dalla Provincia di Brescia e assicurando, nei confronti di quest'ultima, un idoneo flusso informativo finalizzato a consentire il monitoraggio dei previsti adempimenti.

Rispetto a quanto sopra, l'Azienda Speciale dovrà attenersi a quanto previsto dagli Indirizzi approvati con deliberazione del Consiglio Provinciale n. 27/2018 rivolti agli enti controllati o vigilati dalla Provincia di Brescia, alla stessa trasmessi con nota n. 136990 in data 16.10.2018, nonché alle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (Linee Guida di cui alla deliberazione ANAC n. 1134/2017; Piano Nazionale Anticorruzione 2025 ed i precedenti PNA per le parti non oggetto di successive modificazioni, come il PNA 2019 per quanto riguarda la metodologia di gestione del rischio).

Con particolare riferimento all'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) per il periodo 2026 – 2028, lo stesso potrà essere approvato entro il termine del 31.01.2026, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 1, comma 8, l. n. 190/2012.

Si sottolinea, infine, l'importanza di una continua e tempestiva attività di aggiornamento dei dati e delle informazioni pubblicati nella Sezione

Amministrazione Trasparente del Sito Ufficiale, a tale proposito risulta necessario procedere all'adeguamento delle pubblicazioni ai nuovi schemi standard approvati da ANAC con deliberazione n. 495/2024 (utilizzo risorse pubbliche; organizzazione; controlli su attività e organizzazione).

### **VERIFICA SULLO STATO DI ATTUAZIONE DELLE LINEE DI INDIRIZZO**

In occasione della presentazione alla Provincia di Brescia delle Relazioni Semestrali e della Relazione al Bilancio, previste, rispettivamente, dall'articolo 4 e dall'articolo 27 dello Statuto, l'Azienda Speciale provvederà a rendicontare anche in merito all'attuazione degli obiettivi definiti dalle presenti Linee di Indirizzo.

La Provincia potrà in ogni momento richiedere aggiornamenti in merito all'andamento della gestione delle risorse finanziarie, strumentali ed umane dell'Azienda.

Il presente provvedimento sarà pubblicato sul sito istituzionale della Azienda e della Provincia di Brescia.