



## RELAZIONE DIRETTORE GENERALE 2024

### PIANO PROGRAMMA 2025-2027

Linee di sviluppo dell'attività formativa e dei servizi programmati

Brescia, 31 ottobre 2024

## **0. PREMESSA**

Il bilancio previsionale 2024 viene redatto in continuità con le Linee di indirizzo provinciali e coerentemente con le attività illustrate nel piano programma. Eventuali integrazioni/modifiche al Piano Programma 2025-27 saranno apportate in funzione di richieste specifiche da parte dell'Amministrazione provinciale e dall'evolversi della situazione di contesto esterno ed interno.

In ottemperanza al regolamento di contabilità (ex art. 18 dello Statuto), viene costruito anche il bilancio di previsione di durata triennale. Tali previsioni sono costruite secondo ipotesi conservative e di continuità rispetto all'attività principale dell'Azienda.

## **1. IL CFP ZANARDELLI**

Il Centro Formativo Provinciale "Giuseppe Zanardelli", istituito con delibera del Giunta Provinciale n. 50 del 28 novembre 2003, ed operativo dal 01/04/2004 in funzione del contratto di servizio stipulato dal Direttore dell'Area Attività Produttive della Provincia Settore Formazione Professionale, coordina l'attività dei C.F.P. ex regionali trasferiti alla Provincia di Brescia dal 2002.

L'organizzazione è ramificata sul territorio della Provincia attraverso nove unità organizzative (Brescia, Chiari, Clusane d'Iseo, Darfo Boario terme, Desenzano del Garda, Edolo, Ponte di Legno, Verolanuova e Villanuova) in costante contatto con le rispettive realtà produttive da cui scaturiscono flussi e scambi di informazioni in grado di conformare correttamente le esigenze di formazione.

L'Azienda ha per oggetto della propria attività la gestione dei seguenti servizi: progettazione e conduzione di attività di formazione, orientamento, inserimento e accompagnamento al lavoro, in modo da assicurare un'offerta formativa coerente con le esigenze del territorio provinciale e dei potenziali destinatari; servizi formativi e attività tese alla promozione della cultura formativa nell'ambito professionale. Nell'anno 2021 una variazione di statuto ha ulteriormente ampliato l'attività propria dell'azienda ai corsi di formazione per l'aggiornamento dei docenti MIUR. Ulteriormente è stato, inoltre, sottolineato il ruolo dell'azienda nel settore lavoro, attraverso le attività di placement. Gli obiettivi vengono realizzati attraverso l'individuazione, la promozione e l'erogazione dei servizi orientativi e formativi in linea con le istanze provenienti dal mercato del lavoro, sia nell'ambito privato che pubblico, dall'utenza del territorio e dal mondo scolastico. In particolare l'Azienda ha attivato: attività di studio, ricerca e progettazione, indagini e sondaggi per l'analisi della domanda formativa e delle esigenze di carattere orientativo; corsi di qualificazione e riqualificazione professionale, di specializzazione, aggiornamento e formazione permanente e continua; collegamenti delle realtà scolastiche, culturali, economiche e socio educative e produttive con il sistema formativo mediante la promozione e la gestione di attività di orientamento scolastico professionale; azioni di marketing di tutti i servizi offerti e azioni per la realizzazione e la commercializzazione di supporti e materiali pubblicitari, anche su commessa.

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

- Istruzione e formazione professionale in diritto-dovere rivolta ad adolescenti e giovani in minore età, fino al diploma tecnico professionale (18 anni), compreso l'apprendistato, nei settori che presentano una significativa domanda formativa nel contesto territoriale della Provincia: elettrico ed elettronico, meccanico, servizi di impresa, servizi alla persona, alimentare e della ristorazione, informatico e grafico, sartoria; corsi per ragazzi disabili (addebiato ai servizi generali e alla produzione - FlaD). Tutti i percorsi sono consultabili sulla piattaforma creata ad hoc per i processi di orientamento: <https://orientamento.cfpzanardelli.it/>



- formazione permanente: si rivolge a adulti, che intendono acquisire o sviluppare competenze attraverso percorsi professionalizzanti, normati ed abilitanti in linea con le istanze provenienti dal mondo del lavoro e dal territorio. Di particolare importanza sono i percorsi nell'ambito delle professioni socio-sanitarie e della formazione delle professioni delle neve, come quella relativa ai maestri di sci. L'offerta formativa destinata agli adulti si articola, inoltre, nelle aree formative: lingue, informatica, magazzino e logistica, impiantistica, motoristica, meccanica e produzione, commercio, produzioni alimentari, servizi alla persona, servizi turistici, ristorazione e produzioni alimentari, agricoltura. Tutti i percorsi sono consultabili sulla piattaforma <https://adulti.cfpzanardelli.it/>



- Servizi al lavoro e placement: il CFP è accreditato ai servizi al lavoro ai sensi della Legge regionale n.22/2006 e autorizzato ai sensi della legge Regionale, fornisce un supporto alle persone promuovendo percorsi formativi di riqualificazione ed aggiornamento delle competenze, nonché servizi volti a favorire l'occupazione, mediante l'offerta di strumenti personalizzati per l'inserimento o il re-inserimento nel mondo lavorativo. Il CFP è attivo all'interno degli avvisi di Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani. Opera nelle seguenti aree:
  - servizi alle persone: accoglienza e informazione per guidare l'utente alla fruizione dei servizi al lavoro, per fornirgli alcune conoscenze di base sul mercato del lavoro;
  - orientamento;
  - formazione e riqualificazione professionale; tirocini extracurricolari / work - experience;
  - incontro domanda-offerta di lavoro; supporto alla ricerca attiva e accompagnamento al lavoro.
  - Servizi alle imprese: supporto alla rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali;
  - consulenza in materia di ricerca del personale; assistenza nella gestione degli incentivi all'assunzione



Zanardelli  
AZIENDE

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



Zanardelli  
ABROAD

- progetti attività internazionale, europee ed extraeuropee centrati soprattutto sullo sviluppo di metodologie per la formazione di tecnici superiori, sulla base di metodologie innovative basate su studi di caso, project work, creazione e trasferimento di buone pratiche. Sono inoltre attivi progetti di tirocini all'estero (circa un centinaio degli studenti del CFP Zanardelli partecipano al programma di 4 settimane di tirocinio all'estero ogni anno) e di incoming, ovvero la ricezione di studenti esteri da inserire in tirocinio e in attività formative. Il network di relazioni è composto da 44 enti in 20 nazioni.

In sintesi, un ente complesso, attore primario della formazione sul territorio, con un importante ruolo sociale.

## **2.1 PRINCIPI GUIDA**

### ≥ *Diversità, equità e inclusione*

In linea con gli Obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile n.5 (Parità di genere) e n.10 (Ridurre le disuguaglianze), l'Azienda definisce, riconosce e accoglie il valore dei principi di diversità, equità e inclusione, sia all'interno del sistema organizzativo sia all'esterno, per favorire un ambiente di lavoro inclusivo, aperto, rispettoso e plurale, dove ciascuno possa esprimere il proprio potenziale.

Valorizzare le diversità, garantire l'equità e creare le migliori condizioni affinché ciascuno possa esprimersi liberamente sono fattori prioritari e strategici per CFP, che ha nelle persone il proprio asset più importante. Per garantire la piena espressione di ciascuno, si incoraggia una cultura open mind e il rispetto delle pari opportunità in tutte le funzioni e ambiti di operatività, senza distinzioni di genere, stato civile, identità di genere e orientamento affettivo-sessuale, stato di salute, fede religiosa, opinioni politiche e sindacali, origine etnica, nazionalità, età e condizione di diversa abilità. Questa cultura riflette un'organizzazione in cui pluralità, equità e inclusione contribuiscono ad aumentare la fiducia e il senso di appartenenza delle persone, a rendere l'azienda più coesa nell'affrontare le sfide lavorative e a creare valore nella società in cui viviamo.

Lo Zanardelli si impegna a rispettare e a promuovere attivamente i principi previsti dalla normativa interna, dalle disposizioni contrattuali e dagli standard emanati dalle organizzazioni internazionali, tra cui:

- Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e i relativi obiettivi di Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals (SDGs);
- Global Compact delle Nazioni Unite;
- Women's Empowerment Principles delle Nazioni Unite;
- Dichiarazione Universale dei Diritti Umani;
- Convenzioni delle Nazioni Unite sui diritti delle donne, sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione razziale, sui diritti dell'infanzia, sui diritti delle persone con disabilità;
- Dichiarazione sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro e le otto Convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO);
- Convenzione ILO sulla violenza e sulle molestie.

La diversità è un valore che alimenta la creatività, la produttività e la generazione di idee, capace di migliorare il clima lavorativo e favorire un'ambiente culturale stimolante e eterogeneo e, pertanto, la diversità va tutelata e protetta in tutte le sue forme.

### Genere

CFP promuove un'ambiente che favorisca la parità di genere a tutti i livelli e il superamento di ogni stereotipo. Si impegna ad eliminare il gender gap e a rafforzare e sostenere la presenza femminile in ruoli chiave e in iniziative di sensibilizzazione e attività formative finalizzate alla diffusione della cultura dell'equilibrio dei generi.

### Età

CFP si impegna a facilitare il dialogo, la convivenza e la trasmissione delle conoscenze tra persone di età diversa, promuovendo così l'integrazione lavorativa e lo sviluppo di un contesto multigenerazionale, in cui poter valorizzare e promuovere lo sviluppo dei singoli professionisti.

### Abilità

CFP promuove strumenti e spazi lavorativi privi di barriere che possano garantire un'accessibilità totale a tutti i dipendenti

e stakeholder diversamente abili per agevolarne l'accesso ai luoghi fisici, agli strumenti informativi (es. applicativi aziendali) e alle attività formative, mettendo tutti nelle condizioni di contribuire al meglio ai processi aziendali.

### Cultura

CFP favorisce, sostiene e incoraggia l'apertura al confronto, all'integrazione e alla multiculturalità sia internamente che esternamente, considerandola fonte di conoscenza, innovazione e creatività.

### Identità di genere e orientamento affettivo-sessuale

CFP promuove la creazione di ambienti inclusivi dove ciascuno si senta rispettato e apprezzato, indipendentemente dalla propria identità e/o espressione di genere o dal proprio orientamento affettivo-sessuale, rifiutando e impegnandosi a eliminare ogni discriminazione.

### Promuovere iniziative e buone pratiche

- Abbattere ogni tipo di stereotipo e pregiudizio e identificare in modo proattivo gli elementi che costituiscono un freno all'oggettiva eliminazione di discriminazioni, quali bias cognitivi anche inconsci;
- Creare relazioni basate sulla fiducia e sul rispetto reciproco per permettere alle persone di esprimersi liberamente senza il timore di essere giudicate/penalizzate;
- Promuovere la dignità e il rispetto per ciascun individuo, non tollerando alcuna forma di intimidazione, bullismo o molestia;
- Sviluppare iniziative dedicate al sostegno della diversità e alla rimozione delle barriere esistenti;
- Utilizzare uno stile di comunicazione rispettoso e inclusivo;
- Creare un'ambiente in cui le unicità e il contributo di tutti siano riconosciuti e apprezzati, diffondendo stili manageriali e di leadership inclusivi a tutti i livelli;
- Favorire la conciliazione vita privata-lavoro;
- Promuovere la pari opportunità offrendo possibilità di crescita e sviluppo in base al merito e al potenziale, indipendentemente dall'età e dal percorso pregresso, e riconoscendo adeguate opportunità di realizzazione professionale sia per i giovani che per le fasce di età più avanzate coerentemente con la combinazione di esperienza/motivazione/ duttilità di ciascuno.

- Diffondere una cultura della formazione garantendo a tutti un'equa partecipazione, senza distinzione alcuna con l'obiettivo di far evolvere le competenze delle singole persone.

➤ *La centralità dello studente/utente*

CFP G. Zanardelli pone lo studente/utente al centro della propria azione svolta in ambito formativo, orientativo e di placement. Lo studente/utente è seguito in modo attento fin dai primi momenti di contatto con l'Azienda e, in particolare, dalle attività di orientamento fino al completamento del percorso formativo e anche successivamente al suo inserimento lavorativo.

L'Azienda presta anche attenzione ad ascoltare, in modo continuo e sistematico, le istanze e le esigenze dei propri studenti/utenti e, a questo riguardo, organizza e svolge una serie di indagini periodiche volte a raccogliere e ad analizzare le loro opinioni su tutti i più importanti aspetti delle attività, avendo cura di dar seguito, per quanto possibile, ai suggerimenti e alle indicazioni che emergono da tali rilevazioni.

➤ *Relazione tra didattica, innovazione e ricerca*

CFP G. Zanardelli, in coerenza con la propria mission, aspira a garantire che l'azione formativa e di placement sia sostenuta da un'attività di innovazione e ricerca, capace di contribuire al progresso delle conoscenze e al cambiamento delle modalità didattiche.

Tale approccio consente lo sviluppo di un ambiente formativo permeato da questa cultura dell'innovazione, che guidi il processo di apprendimento stimolando la curiosità individuale, l'attitudine ad affrontare progetti complessi e senso di appartenenza alla comunità scolastica.

➤ *Attenzione all'azione formativa*

CFP G. Zanardelli concepisce l'istruzione come un processo permanente e continuo, che non si conclude con il conseguimento del titolo di studio, ma si proietta su tutto l'arco della vita professionale di una persona. Tale processo è in grado di favorire la flessibilità e la capacità di continua acquisizione di nuove conoscenze, competenze, attitudini e nozioni.

Per queste ragioni l'Azienda mira a fornire agli studenti/utenti una solida formazione di base e tutti quegli strumenti idonei ad affrontare in modo rigoroso e consapevole il futuro professionale attraverso:

- una rigorosa attività di progettazione e di revisione periodica, in ottica di miglioramento, dei percorsi di formazione proposti;
- una cura meticolosa dei processi di valutazione della preparazione acquisita e del raggiungimento degli obiettivi formativi dichiarati;
- un'attenzione continua alla sperimentazione di didattica innovativa e all'applicazione di strumenti tecnologici in grado di favorire l'aggiornamento degli approcci e delle modalità didattico pedagogiche;
- una spiccata caratterizzazione internazionale dell'attività didattica, che si esplicita attraverso l'utilizzo di approcci e metodi didattici ispirati alle migliori prassi internazionali e l'organizzazione di iniziative stabili volte a favorire e incentivare la mobilità internazionale degli studenti;

- un impegno costante alla promozione e allo sviluppo di opportunità di svolgimento, durante il percorso di studi, di esperienze di formazione sul campo tramite l'alternanza scuola/lavoro, lo stage, anche all'estero, e l'impresa formativa non simulata.

➤ *Riconoscimento del merito*

CFP G. Zanardelli riconosce e promuove una cultura del merito che sappia identificare e valorizzare il talento sia tra i docenti, amministrativi e ausiliari, sia tra gli studenti/utenti.

➤ *Stretto collegamento con il mondo professionale e delle imprese*

Particolare attenzione viene attribuita al coinvolgimento delle imprese, delle istituzioni e, in generale, di rappresentanti del mondo professionale, che permette all'Azienda di restare collegata in modo stabile con il tessuto produttivo-imprenditoriale di riferimento.

Questa attenzione consente di condividere le proposte formative e le principali istanze di variazione da apportare alle stesse, nonché di ascoltare periodicamente il parere delle aziende in merito alla validità dei percorsi didattici offerti e all'insieme di competenze e abilità trasmesse agli studenti/utenti. Tra le iniziative più significative che assicurano un collegamento continuativo con il mondo aziendale, si richiamano:

- il confronto permanente sull'offerta formativa erogata con un numero selezionato di imprese attente e sensibili ai valori dell'innovazione, dell'educazione e della ricerca;
- la realizzazione di indagini volte a verificare l'interesse degli employer per i corsi di formazione e il successivo monitoraggio della coerenza e adeguatezza dei profili rispetto alle esigenze del mercato del lavoro;
- la realizzazione di analisi e valutazioni periodiche dell'andamento e delle tendenze dei principali settori professionali, attraverso il monitoraggio delle opportunità di stage e placement rivolte agli studenti/utenti e, più in generale, delle evidenze risultanti da report ad hoc predisposti internamente e specifici studi di settore disponibili sul mercato;
- l'organizzazione di eventi specifici, dedicati all'approfondimento del confronto tra domanda e offerta di lavoro

### **3) IL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

➤ *Contesto competitivo*

L'obiettivo strategico della nostra azienda è quello di diventare una piattaforma di eccellenza per il placement di studenti e disoccupati, dove l'erogazione dei servizi di istruzione e formazione professionale in diritto-dovere e della formazione in generale sono un pilastro fondamentale per l'inserimento lavorativo.

Questa scelta strategica allarga quindi, in modo formale e sostanziale, il perimetro della nostra attività per gli anni a venire poiché riteniamo conclusa la nostra azione solo quando lo studente/disoccupato sarà inserito nel tessuto produttivo.

A questo proposito l'Azienda dovrà effettuare investimenti per migliorare, come da linee di indirizzo:

- l'efficacia della sua azione formativa



- gli impianti tecnologici a disposizione
- i sistemi di relazioni interni
- l'attenzione alle politiche del personale
- l'impatto ambientale, giungendo ad un impatto ambientale zero
- l'immagine del marchio.

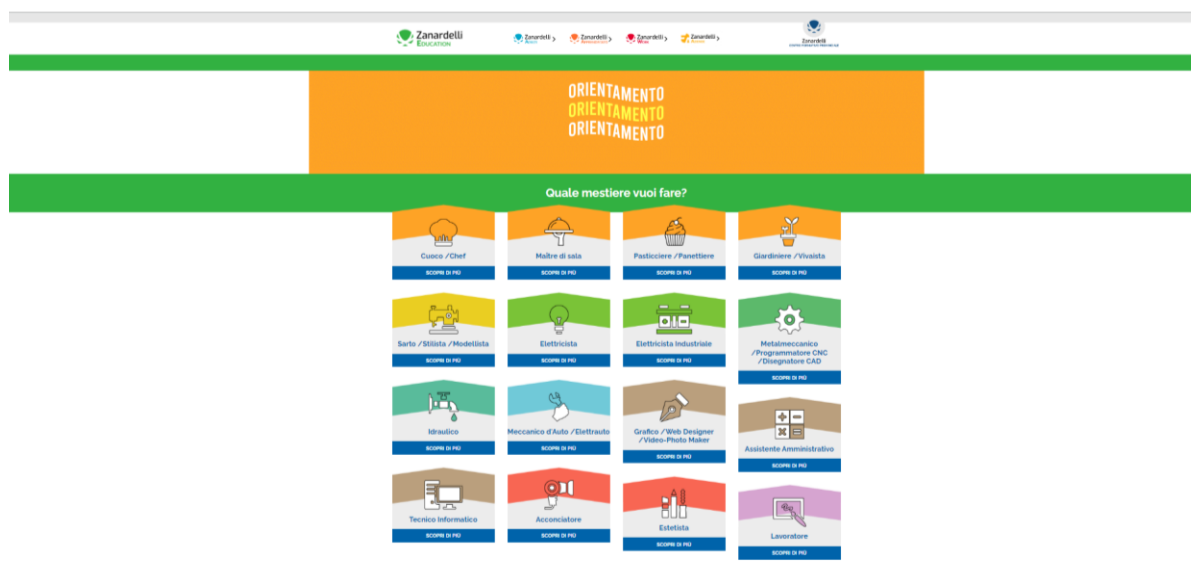
Sono state sviluppate tutte le attività di marketing e brand awareness per una maggior riconoscibilità del marchio C.F.P Zanardelli da parte degli allievi e delle famiglie, del personale dipendente, delle aziende e di tutta la comunità sociale.

È stata attivata una campagna pubblicitaria con materiale informativo sempre migliore, con l'utilizzo di campagne di affissioni, di campagne radio, televisive e tramite social media.

Nel sito aziendale è presente una pagina ([orientamento.cfpzanardelli.it](http://orientamento.cfpzanardelli.it)) dedicata all'orientamento, con sezioni dove la famiglia, l'allievo ed anche i docenti di scuola media possono:

- prenotare una visita della scuola durante gli open day o giornate diverse. Nel corso della visita possono anche fare piccole attività di laboratorio;
- visionare per ogni percorso la scheda informativa, ma anche video che illustrano i laboratori ed ex allievi che portano la propria esperienza.





Sono state progettate esperienze dedicate alle classi seconde delle scuole medie limitrofe alla nostra sede di Clusane. Ad esempio, per geografia, abbiamo proposto ai docenti di venire a cucinare il piatto tipico legato alla regione che stavano studiando. Oppure per scienze, uno studio dell'alimentazione salutare.

Quest'anno, per conoscere la fonte di venuta a conoscenza dei corsi, necessaria per canalizzare la nostra attività di marketing, questa domanda è stata inserita nel questionario di valutazione dei primi anni.

Si è proceduto in questo senso considerata la difficoltà da parte delle segreterie di registrare, nel gestionale Alyante, il dato inserito nella scheda di iscrizione.

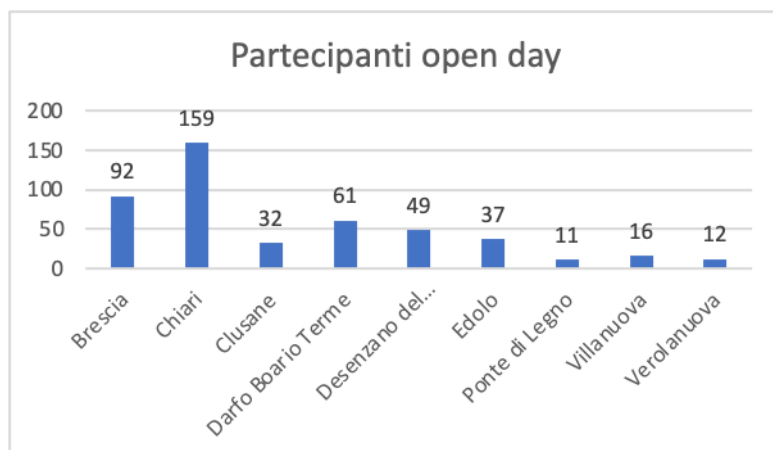
Di seguito l'elaborazione delle risposte. Manca la sede di Ponte che erroneamente non ha somministrato il questionario corretto alle prime annualità.

COME SEI VENUTO A CONOSCENZA DEL CORSO	BRESCIA	CHIARI	CLUSANE	DARFO	DESENZANO	EDOLO	PONTE	VEROLA	VILLA	TOTALE
Da solo						1				1
Da amici o conoscenti, Da parenti	68	102	20	33	42	21		57	50	393
Da manifesti o dépliant	2	2		3	3	1		1	3	15
Da social network	11	1	3	8	9	1		5	6	44
Da spot radio/televisivi	1	2							1	4
Dai docenti della scuola	36	70	12	31	21	5		28	12	215
Dal sito Web	1							1		2
Dalla stampa quotidiana	2	1				1				4
Ho cercato le scuole con il mio indirizzo di corso	1	1						3		5
Open day		3								3
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>182</b>	<b>35</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>72</b>	<b>686</b>

Il canale *amici, conoscenti, parenti*, come negli anni scorsi, risulta il più "quotato".

Lo scorso anno, l'affluenza agli open day non è stata molto elevata, anche se le iscrizioni sono andate bene (710 iscritti a gennaio su 907 totali in prima, conferma del fatto che le classi si riempiono con studenti provenienti dalla terza media, senza però trascurare il nostro lavoro di recupero della dispersione).

Più del 50% di chi si iscrive ai nostri percorsi non viene alle nostre attività dedicate. È quindi importante fare orientamento sui docenti e sulle famiglie.



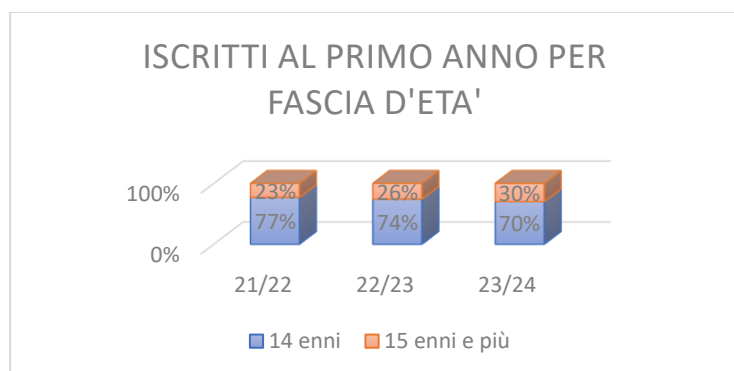
➤ *I contesto socioculturale*

Il contesto socioculturale viene preso in considerazione da Cfp Zanardelli al fine di migliorare la pianificazione didattica di sede e le attività di placement ovvero del collocamento in azienda.

L'analisi dell'attività di quest'anno ha fatto emergere tendenze che stanno modificando l'approccio al lavoro da parte dei giovani.

In effetti la domanda di manodopera specializzata, ad esempio nei settori della meccanica e del turismo, è in forte aumento e sembra impossibile riuscire a dare una risposta. I giovani iniziano a privilegiare un miglior bilanciamento del tempo/lavoro e del tempo/vita personale a fronte di proposte economiche vantaggiose piuttosto che di posti di lavoro con prospettive di carriera. Questa sembra essere una delle principali motivazioni, per cui rispondere alla domanda di cui sopra diventa complicato.

Il dato degli iscritti al primo anno per età risulta costante, forse un leggero calo dovuto all'aumento delle bocciature nella scuola media.



Analizzando gli indicatori demografici tra l'anno 2006 e 2010 i nati sono stati oltre 13mila, arrivando a toccare, nel 2009, il tetto di 13.636, che corrisponde a oltre 11 nati per ogni mille abitanti.

La riduzione è stata progressiva fino alle 9.361 nascite del 2019, con una differenza tra i due estremi del decennio di - 4.275 nati per anno, pari al -31,3%. Quasi un terzo in meno, dunque, in dieci anni.

Nel 2020 le nascite scendono ancora, con 9.050 nati nell'anno, che diventano 8.818 nel 2021 mentre le speranze di ripresa della natalità post pandemia sono sfumate con il dato del 2022, che risulta ancora in discesa: 8.680 nati in provincia di Brescia (6,9 per ogni mille abitanti).

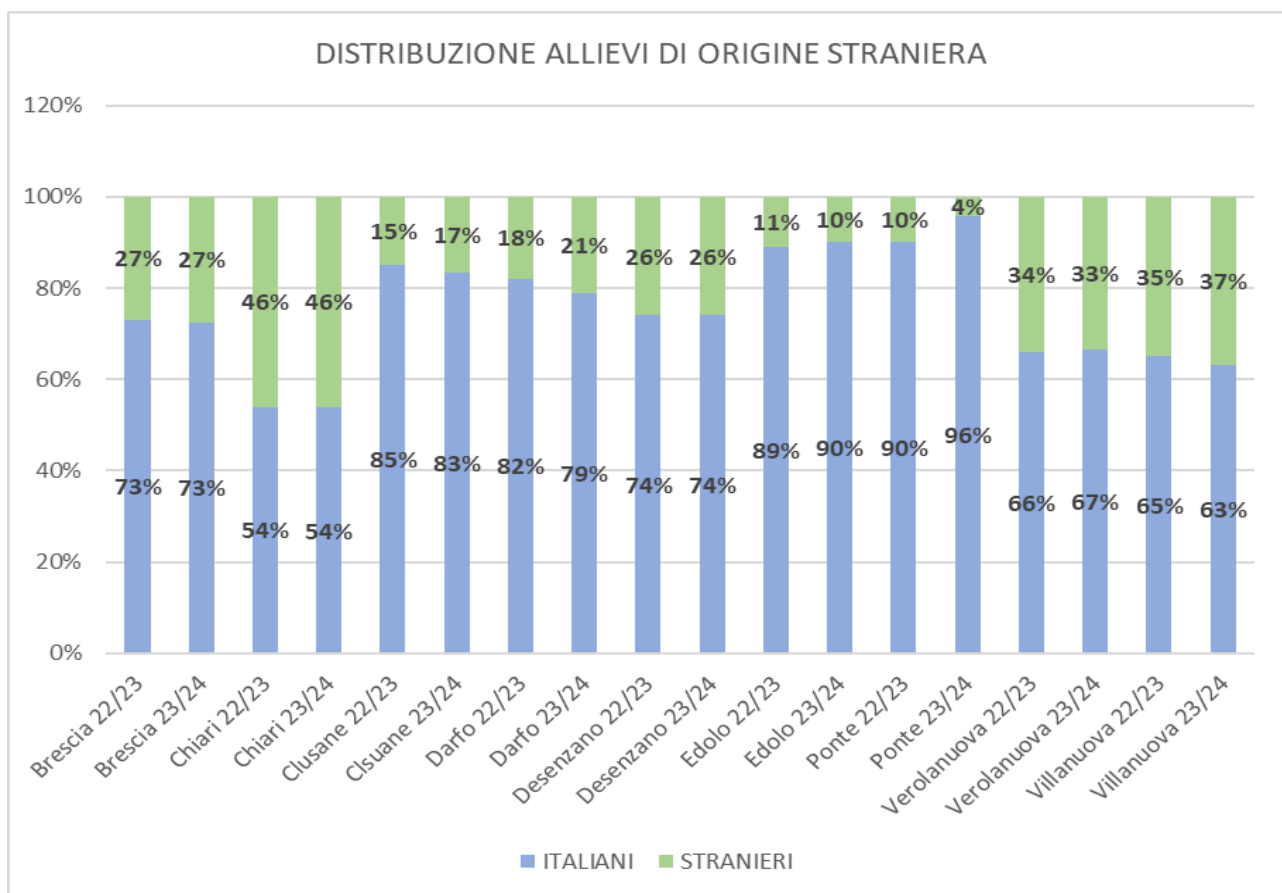
Degli 8.680 bambini nati, ben 2076 sono figli di genitori stranieri, quasi il 24% del totale (poco meno di uno su quattro).

Nel Comune capoluogo dei 406 nati, tre bambini i su dieci, sono di origine straniera. La stessa cosa si evidenzia anche a Montichiari (48 stranieri su 196 nati) e, con maggiore evidenza a Rovato.

Il Comune di Rovato, nel 2022, conta 190 culle, con 77 bambini nati da genitori stranieri, oltre il 40% del totale. E non è l'unico comune della provincia, ad es. Pertica Bassa solo tre nati e tutti stranieri, a Seniga, i nati dalla popolazione straniera sono il 60% del totale, a Castelcovati (49,2%), Lograto (47,4%), Urago d'Oglio (44%) e Maclodio (42,9%), come pure a Bione e Gargnano (42,9%), Sabbio Chiese (40,5%) e Preseglie (40%).

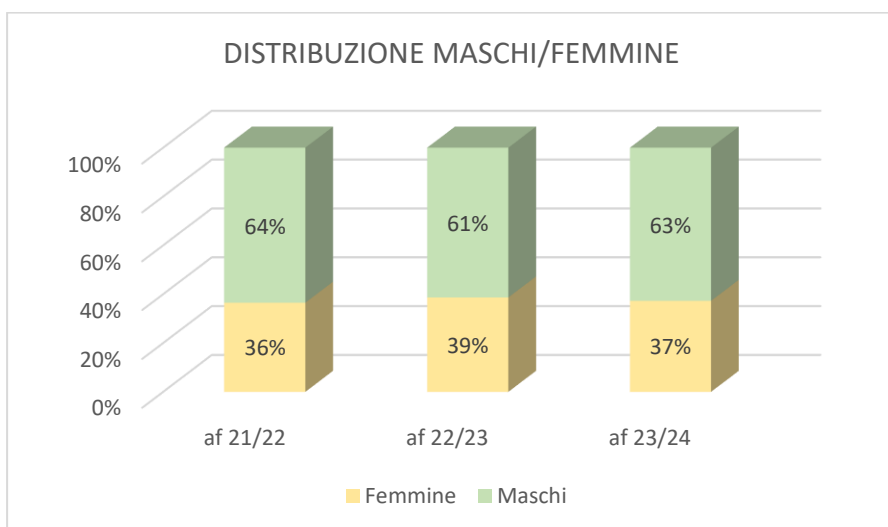
Infine, sotto la soglia dei 5 nati per ogni mille abitanti si trovano circa 40 comuni bresciani. Tra i centri con minore natalità troviamo qualche centro della Valle Sabbia, qualche comune della Bassa e alcuni rivieraschi del Garda.

Infatti, anche al nostro interno, in merito alla composizione delle classi, si rileva che nell'a.f. 2023/2024 vi è stato un leggero aumento di allievi stranieri nelle sedi di Clusane, Darfo e Villanuova a fronte di una stabilità nelle altre sedi.



Sempre in merito alla costituzione delle classi ed a soli fini statistici, si riporta l'andamento costante degli ultimi

Sempre in merito alla costituzione delle classi ed a soli fini statistici, si riporta l'andamento costante degli ultimi tre anni della distribuzione maschi/femmine.



➤ *Il contesto territoriale*

Le principali caratteristiche della Provincia di Brescia consistono nella vastità ed eterogeneità del territorio nel quale il CFP opera. I 205 Comuni che compongono la Provincia sono estremamente diversi per tipologia territoriale, consistenza demografica e vocazione imprenditoriale.

Nella prima parte del 2022 il mercato del lavoro regionale ha mostrato nuovi segnali di miglioramento, grazie a un sensibile aumento degli occupati, anche se i livelli del 2019 non sono stati ancora pienamente recuperati. Il ricorso agli ammortizzatori sociali è sceso in maniera marcata, tornando quasi sui livelli precedenti la pandemia, e il numero dei disoccupati è diminuito.

Il numero di occupati è cresciuto soprattutto nei comparti legati al commercio, all'alloggio e alla ristorazione (8,5%), che avevano subito in misura maggiore gli effetti della crisi, e nelle costruzioni (6,5%). L'incremento ha riguardato sia i lavoratori autonomi, sia quelli dipendenti, ed è stato di entità maggiore per gli uomini. Il tasso di occupazione è salito al 67,7 per cento (59,8 in Italia), 2,1 punti percentuali in più rispetto al primo semestre del 2021 (era al 68,5 nel corrispondente periodo del 2019). Nella prima metà del 2022 si è registrato un ulteriore recupero della partecipazione al mercato del lavoro. Il tasso di attività è cresciuto al 71,5 nella media del semestre, restando però ancora inferiore rispetto al periodo precedente la pandemia (72,7 per cento nel 2019). Evidenze sull'andamento positivo dell'occupazione sono fornite anche dal sondaggio della Banca d'Italia: il 32% per cento delle aziende lombarde prevede un aumento nell'anno dei propri dipendenti rispetto al 2021, mentre solo il 15% ne indica una riduzione.

Il numero dei disoccupati è tornato a diminuire (-16,2% nel primo semestre), dopo l'incremento registrato nel 2021 riconducibile alla ripresa della ricerca attiva di lavoro dopo la pandemia. Il tasso di disoccupazione è sceso al 5,3% (8,4% in Italia), un valore inferiore di mezzo punto percentuale rispetto a quanto registrato nel primo semestre del 2019. Nei primi sette mesi del 2022 le richieste della nuova assicurazione sociale per

**Tavola a3.1**

PERIODI	Occupati e forza lavoro (1)										
	(variazioni percentuali sul periodo corrispondente; valori percentuali)										
	Occupati						In cerca di occupazione (2)	Forze di lavoro	Tasso di occupazione (3) (4)	Tasso di disoccupazione (2) (3)	Tasso di attività (3) (4)
Agricoltura	Industria in senso stretto	Costruzioni	Servizi		Totale						
				di cui: commercio, alberghi e ristoranti							
2019	10,4	2,9	-2,5	0,8	2,3	1,3	-6,1	0,9	68,4	5,6	72,5
2020	13,4	-3,0	2,1	-3,8	-6,5	-3,1	-11,0	-3,5	66,1	5,2	69,8
2021	3,7	-0,6	8,4	0,0	-3,0	0,4	14,8	1,1	66,5	5,9	70,7
2020 - 1° trim.	16,3	-0,3	-0,3	-0,5	1,4	-0,2	-24,8	-1,7	67,9	4,8	71,5
2° trim.	11,4	-3,8	1,6	-5,5	-8,8	-4,5	-24,9	-5,5	65,4	4,1	68,2
3° trim.	14,3	-3,9	3,0	-4,8	-11,2	-3,9	17,9	-2,8	65,2	6,2	69,6
4° trim.	11,7	-4,1	3,9	-4,4	-7,2	-3,6	-8,9	-3,9	66,0	5,7	70,0
2021 - 1° trim.	9,1	-5,1	10,0	-6,1	-14,4	-4,7	36,9	-2,7	64,8	6,8	69,6
2° trim.	28,2	-3,0	8,4	1,9	-2,5	1,3	51,8	3,4	66,4	6,0	70,7
3° trim.	9,6	2,7	0,4	2,3	2,5	2,4	-10,5	1,6	67,1	5,4	71,0
4° trim.	-23,3	3,3	14,7	2,3	3,4	2,8	-3,0	2,5	67,8	5,4	71,7
2022 - 1° trim.	-30,3	1,9	7,4	4,2	9,1	3,1	-17,6	1,7	67,1	5,5	71,0
2° trim.	-24,4	6,5	5,6	1,7	8,0	2,7	-14,7	1,6	68,3	5,0	71,9

Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro.

(1) Dal 1° gennaio 2021 è stata avviata la nuova Rilevazione sulle forze di lavoro dell'Istat che recepisce le indicazioni del regolamento UE/2019/1700 introducendo cambiamenti nella definizione di occupato e nei principali aggregati di mercato del lavoro. I dati riferiti ad anni precedenti il 2021 sono ricostruiti da Istat per tenere conto dei cambiamenti introdotti e potrebbero discostarsi da precedenti pubblicazioni. - (2) Dati riferiti alla popolazione di età compresa tra 15 e 74 anni. - (3) Valori percentuali. - (4) Dati riferiti alla popolazione di età compresa tra 15 e 64 anni.

l'impiego (NASpI), presentate da lavoratori dipendenti a seguito della chiusura involontaria del rapporto di lavoro, sono diminuite del 17,8% rispetto al periodo corrispondente del 2021.

**Tavola a3.3**

<b>Comunicazioni obbligatorie delle posizioni di lavoro dipendente (1)</b>					
<i>(unità)</i>					
VOCI	2019	2020	2021	Gen. – ago. 2021	Gen. – ago. 2022
Assunzioni	1.124.091	757.053	1.011.595	602.503	778.937
Cessazioni	1.056.450	777.427	907.769	534.794	721.118
Attivazioni nette (2)	67.641	-20.374	103.826	67.709	57.819
<b>Attivazioni nette per tipologia di contratto (3)</b>					
Tempo indeterminato	87.288	44.155	40.986	13.096	45.914
Tempo determinato	-29.340	-56.379,00	70.211	61.176	21.168
Apprendistato	9.693	-8.150	-7.371	-6.563	-9.263
<b>Attivazioni nette per settore (2)</b>					
Industria in senso stretto	8.502	-4.696	12.074	5.827	11.505
Costruzioni	7.876	11.044	18.595	11.038	9.115
Commercio	9.146	-4.741	14.495	6.969	3.356
Turismo	12.492	-24.468	17.071	18.679	17.029
Altri servizi	29.625	2.487	41.591	25.196	16.814

Fonte: elaborazione su dati Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, comunicazioni obbligatorie.

(1) L'universo di riferimento è costituito dalle posizioni di lavoro dipendente nel settore privato non agricolo a tempo indeterminato, in apprendistato e a tempo determinato. Sono escluse dall'analisi le divisioni Ateco 2007: 1-3; 84-88; 97-99. Le cessazioni vengono considerate con un ritardo di un giorno. – (2) Le attivazioni nette sono calcolate come assunzioni meno cessazioni. – (3) Attivazioni nette calcolate come assunzioni meno cessazioni più trasformazioni per i contratti a tempo indeterminato e come assunzioni meno cessazioni meno trasformazioni per i contratti a tempo determinato e per quelli in apprendistato.

Dati ISTAT elaborati dal Centro Studi di Confindustria Brescia hanno evidenziato che nel 2022 il mercato del lavoro bresciano ha mostrato segnali misti, frutto di una stabilizzazione del numero degli occupati (dopo la crescita rilevata nel 2021) e di una contestuale flessione dei disoccupati, il cui numero si attesta su minimi pluriennali. Nel dettaglio, gli occupati sono pari a 542 mila unità, sostanzialmente invariati rispetto all'anno precedente e ancora inferiori di circa 11 mila unità nei confronti dei livelli pre-Covid (553 mila).

La dinamica rilevata nel 2022 ha visto una crescita degli occupati maschi (passati da 322 mila a 326 mila), a fronte di una leggera contrazione di quella femminile (da 219 mila a 217 mila). Tali variazioni hanno determinato marginali variazioni nel tasso di occupazione (15-64 anni), nel 2022 attestatosi al 65,9%, rispetto al 65,7% del 2021. Il tasso di occupazione rilevato in provincia di Brescia è minore di quello riscontrato in Lombardia (68,2%), ma ampiamente superiore alla media nazionale (60,1%), ambiti territoriali che sperimentano, tra il 2021 e il 2022, un incremento della quota degli occupati sul totale della popolazione.

Nel 2022 il numero dei disoccupati scende a 23 mila, in calo di cinque mila unità nei confronti dell'anno precedente. La flessione ha riguardato la componente maschile (da 13 mila a 6 mila), mentre il numero delle femmine in cerca di occupazione sarebbe passato da 15 mila a 16 mila. A seguito di tali dinamiche, il tasso di disoccupazione (15-74 anni) misurato a Brescia e provincia nel 2022 è sceso al 4,1% (dal 4,9% nel 2021), di fatto ai minimi storici e non lontano da livelli definiti "frazionari", ovvero fisiologici. Il confronto con Lombardia (4,9%) e Italia (8,1%) vede il nostro territorio in posizione privilegiata, confermando una storica tendenza su questo ambito. Il minor numero di persone in cerca di occupazione si sarebbe tuttavia riversato sulla categoria degli inattivi, passati da 247 mila a 251 mila, un'evoluzione che in parte vanifica i miglioramenti rilevati nel 2021, quando gli inattivi, a seguito della rinnovata vivacità del mercato del lavoro dopo la fase acuta della pandemia, erano considerevolmente diminuiti dai 256 mila rilevati nel 2020. Il tasso di inattività ha così raggiunto il 31,2% (dal 30,8% dell'anno precedente); fra le femmine bresciane tale tasso è pari al 41,7%, purtroppo più vicino al dato nazionale (43,6%), che alla virtuosa media lombarda (35,6%). Tutto ciò indicherebbe una limitata partecipazione delle donne del nostro territorio al mercato del lavoro locale, a espressione di un potenziale, solo in parte sfruttato.

Con riferimento ai dati di fonte amministrativa (INPS) relativi alle dinamiche registrate nei primi nove mesi dell'anno, tra gennaio e settembre del 2022, la variazione netta dei rapporti di lavoro in essere (Assunzioni +/- Trasformazioni - Cessazioni) mostra un saldo ampiamente positivo (+18.487 unità), sebbene in attenuazione rispetto a quanto sperimentato nello stesso periodo del 2021 (+23.318). Il dato è comunque in linea con la dinamica pre-Covid ed è trascinato dalla significativa performance del tempo indeterminato (+10.133). In tale contesto va tuttavia evidenziato come il saldo assunzioni - cessazioni sia negativo (-8.353), a fronte di un contributo ampiamente positivo da parte delle trasformazioni da forme contrattuali alternative (+18.486). Per quanto riguarda le sole assunzioni, l'evoluzione nei primi nove mesi del 2022 (139.759) risulta in accelerazione rispetto al 2021 (130.197), con una quota del tempo indeterminato che si attesta al 18,3%, valore non dissimile da quanto registrato negli anni precedenti.

Sul versante dei profili maggiormente richiesti nel bresciano, secondo le elaborazioni del Centro Studi di Confindustria Brescia effettuate sulla piattaforma WOLLYBI-Lightcast che monitora gli annunci di lavoro online rilevati nel territorio, nel 2022 le domande di lavoro formulate dalle imprese bresciane hanno riguardato prevalentemente le macro categorie delle professioni non qualificate (20,3% degli oltre 53 mila annunci analizzati), dei tecnici (16,6%), degli artigiani e operai specializzati (13,4%), delle professioni tecniche e scientifiche (12,8%). La segmentazione dei profili per livello di competenza vede primeggiare le figure medium skill (44,2% delle richieste), seguite da quelle high skill (35,5%) e dalle low skill (20,3%). Con riferimento ai profili più ricercati, la top 5 vede al primo posto gli addetti allo spostamento e alla spedizione dei materiali o delle merci (7,0% della domanda complessiva), seguiti dal personale non qualificato delle attività industriali (6,0%), dagli assistenti alle vendite (5,4%), dagli addetti alle pulizie in uffici, esercizi alberghieri ed altri esercizi (4,9%) e dai modellatori e tracciatori meccanici di macchine utensili (3,3%). Ben tre di queste figure appartengono alle professioni non qualificate, una alle professioni nelle attività commerciali e nei servizi e una agli artigiani e operai specializzati.

Va infine segnalato il nuovo sgonfiamento della Cassa Integrazione Guadagni, che però rimane ancora su livelli superiori a quanto riscontrato prima della pandemia. Le ore autorizzate nell'ultimo anno sono diminuite del 66% rispetto al 2021, passando da 40,8 a 13,9 milioni. In particolare, la componente ordinaria è calata del 60% (da 21,1 a 8,5 milioni di ore), mentre quella straordinaria ha subito una flessione del 43% (da 9,4 a 5,3 milioni di ore). Tuttavia, il confronto con il 2019 mostra una crescita del 100% (sintesi di un +149% della CIGO e di un +49% della CIGS). Sulla base delle ore effettivamente utilizzate è possibile stimare che nel 2022 le unità di lavoro annue (ULA) potenzialmente coinvolte dalla CIG siano circa 2.200, contro le oltre 9 mila del 2021, e le 1.500 del 2019.

È fondamentale per l'Azienda studiare il territorio che ci circonda e analizzarne gli andamenti, così da adeguare la nostra offerta formativa ed effettuare i cambiamenti necessari per stare al passo con i tempi, così come fatto negli ultimi anni (apertura dei corsi multimediale, informatico, chiusura del corso metalli etc..).

Diviene perciò ancor più indispensabile l'attività di orientamento per leggere bene le attitudini dei ragazzi e saperli correttamente indirizzare, fermo restando che dobbiamo formare anche dei cittadini e non solo lavoratori.



Dobbiamo essere sempre più in grado di sviluppare legami stretti in questo contesto, creando e partecipando a progetti mirati.

➤ *Il contesto normativo*

Di seguito i riferimenti normativi che sanciscono il perimetro dell'azienda.

- Legge Regionale n. 30/2015 - Qualità, innovazione, internazionalizzazione
- D.lgs. n.297 del 16.04.1994 Testo unico delle disposizioni legislative vigenti in materia di istruzioni relative alle scuole di ogni ordine e grado.
- DPR n. 275/L999 regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'art. 21 della Legge 15 marzo 1997, n 59.
- Decreto 22.08.2007 n. 139 regolamento recante norme in materia di adempimento dell'obbligo di istruzione, ai sensi dell'art. 1 comma 622, della legge 27 dicembre 2006, n. 296.
- D.lgs. n. 112 del 25.06.2008 Coordinato con la legge di conversione 6 agosto 2008 n. 133 recante "disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria.
- DPR n. 87 e DPR n. 88 del 15.03.2010 Regolamenti attuativi per riordino istituti professionali e istituti tecnici.
- Protocollo di intesa tra Regione Lombardia e Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia per la somministrazione di farmaci a scuola del 13/9/2017.
- Accordo Conferenza Stato-regioni su Istruzione e Formazione professionale del 29 aprile 2010.
- Legge Regionale n. 22 del 28 settembre 2006. Albo dei soggetti accreditati per l'erogazione dei Servizi al lavoro - «Il mercato del lavoro in Lombardia»
- Decreto legislativo n. 150 del 14 settembre 2015 Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive
- Legge regionale n. 19/2007 – Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia
- Quadro Regionale Standard Professionali decreto n. 11809 del 23/12/2015
- DDUO del 20 dicembre 2012 – n. 12453 - Approvazione delle indicazioni regionali per l'offerta formativa relativa a percorsi professionalizzanti di formazione continua, permanente, di specializzazione, abilitante e regolamentata
- Decreto legislativo n. 150 del 14 settembre 2015 - Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive.
- D.lgs. n.81 pubblicato in G.U. il 15 giugno 2015, capo V –la disciplina dell'Apprendistato.
- Legge Regionale 30 del 2015 - Lombardia (apprendistato visto come il pilastro portante del nuovo sistema duale della formazione regionale).

- Decreto Interministeriale del 12 ottobre 2015, pubblicato il 21 dicembre 2015 - Standard formativi dell'Apprendistato.
- DGR 4676 del 23 dicembre 2015 - recepimento della Regione Lombardia della disciplina dell'apprendistato
- POR FSE Regione Lombardia 2014 - 2020 - Aggiornamento dei panieri dei servizi e dei costi in attuazione della Dote Unica Lavoro 2014 - 2020 - aprile 2016 - Quadro Regionale degli Standard Minimi dei Servizi al Lavoro
- D.lgs. 18 aprile 2016 n. 50 Codice dei contratti pubblici e successive modifiche
- D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche - Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300.
- Regolamento UE 2016/679 e D.lgs. 101/2018 in materia di privacy
- Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni e successive modificazioni
- Decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97 ([Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche](#))
- [Legge 30 novembre 2017, n. 179 \(Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato\)](#)
- DGR 7180/2022 Disposizioni transitorie in materia di accreditamento ai sensi della delibera n. 6696 del 18/7/2022, approvate con delibera n. 7180 del 17/10/2022

Decreto n. 15516 del 28/10/2022 Approvazione dei requisiti e delle modalità operative per la richiesta di iscrizione all'albo regionale degli accreditati per i servizi di istruzione e formazione professionale

#### **4) IL BILANCIO DI PREVISIONE 2024**

La diversificazione delle attività, attuata dal 2015 è stata una scelta strategica fondamentale, al fine di trasformare il CFP Zanardelli in una piattaforma formativa di primo livello non solo nella provincia di Brescia, ma anche in Europa. Il contesto all'interno del quale il C.F.P Zanardelli opera in effetti, è radicalmente mutato dal 2014 ad oggi.

Non soltanto per le ragioni di seguito esposte, ma anche perché è radicalmente mutato il contesto esterno. Per questo CFP Zanardelli ha intrapreso un percorso per diffondere al suo interno la cultura del miglioramento e dell'innovazione continua.

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

- C.F.P Zanardelli opera in un regime in cui vengono trasferite ingenti risorse a copertura del personale regionale ex-comando, trasferito definitivamente all'azienda;
- La dote legata al budget operatore viene assegnata dimezzata rispetto ai C.F.P accreditati di natura privata. A settembre 2021, regione Lombardia, con apposito decreto, ha alzato, in modo permanente il valore della dote di 400 €.
- Il valore della dote, nel 2024, anche grazie al lavoro in cabina anche del CFP Zanardelli nel gruppo di lavoro ristretto, viene uniformato a 6.654 €, lasciando invariato il budget operatore. Questo semplifica molto l'assegnazione della dote agli studenti (meno doti da assegnare), a fronte del fatto che il budget operatore verrà confermato sulla base del mantenimento degli iscritti. Vengono inoltre eliminate le barriere di distribuzione del budget fra le varie annualità
- Gli stanziamenti derivanti dal PNRR assegnano all'azienda un budget incrementale di 678.030 € per percorsi individuali (sono studenti che nono erano dotati e che sono stati dotati l'anno scorso), in continuità con quelli assegnati nel 22-23 e di 100.000 € per percorsi integrativi, ovvero attività supplementari di integrazione/recupero. Rimangono invece a sportello le ulteriori integrazioni PNRR, con il quale potremmo coprire ulteriori studenti non dotati. Questi fondi PNRR nel 2024 sono stati accorpati al sistema dotale, come evidenzierà la tabella riassuntiva del budget operatore (pag. 27)

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

- IL CFP Zanardelli ha mantenuto il CCNL in essere, ovvero quello degli enti locali, senza adottare quello tipico della formazione professionale. Tale contratto è stato rinnovato con effetto nel 2023 con un impatto sul costo del personale di circa 450.000 €/anno.
- IL CFP Zanardelli ha oltre al 88% del personale sul DDIF assunto a tempo determinato o indeterminato. Lo stesso dicasi per i servizi al lavoro e tutte le attività extra DDIF. Una scelta per garantire la continuità e la qualità della didattica al fine di assolvere al meglio le funzioni assegnate dalle linee guida. Il personale assunto a tempo indeterminato e indeterminato, incluso quello che opera presso i Centri per l'impiego, ha avuto la dinamica riportata in tabella:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ausiliari</b>	28	28	28	27	27	27	27	23	25	24	25	27
<b>Amministrativi</b>	80	80	76	75	102	109	115	115	122	98	97	102
<b>Docenti</b>	188	188	171	161	161	168	165	163	159	160	169	181
<b>Responsabili di sede</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7

<b>Interinali/staff leasing</b>	4	4	4	0	0	0	0	2	3	4	3	3
<b>Totale</b>	308	308	287	271	298	312	315	309	317	294	301	322
<b>CPI</b>	0	0	0	0	9	18	18	24	32	4	2	5
<b>provincia</b>						1	1	1	1	0	0	1
<b>Totale senza CPI e Provincia</b>	308	308	287	271	289	293	296	286	284	290	299	314

Il controllo del costo del personale è un fattore determinante per l'equilibrio economico dell'ente. Oggi l'Azienda ha diversificato le proprie attività in ambiti molto diversi. Lo sviluppo di aree ex parte scolastica ha reso necessario l'inserimento di competenze specialistiche, come ad esempio sull'area formazione per adulti, sull'area formazione per aziende, sull'area placement e sulle attività internazionali. Depurato dai dati degli amministrativi inseriti presso i centri per l'impiego e in provincia nel 2024, gli amministrativi in forza all'azienda sono 97. Tale numero è stabile rispetto all'anno precedente, anno cui sono state acquisite di competenze specialistiche nelle aree in sviluppo. Tale investimento nel personale si era reso necessario per sviluppare attività di forte utilità per il territorio ed in grado di produrre valore per l'azienda. Sono invece aumentati i docenti a tempo determinato, il che ha portato il numero di docenti a 181. La scelta, seppur contenuta, ha consentito di aver più personale all'interno delle sedi a disposizione per eventuali supplenze. Questo, ovviamente, ha fatto diminuire la spesa di docenti a partita iva per il DDIF.

In particolare, la tabella circa l'andamento del costo del personale tra il 2019 e il 2024, sottolinea la tendenza di controllo della spesa, come indicato nelle linee guida. Il costo del personale nel 2024 cresce rispetto al 2024, proprio per questa scelta di avere tempi determinati invece di partita iva. È ovviamente scesa la componente docenti a partita iva del DDIF. Da notare come il costo delle malattie e delle maternità fino a marzo 2022, siano interamente a nostro carico. Da aprile 2022, grazie ad una forte attività di colloqui con INPS, l'azienda è riuscita a fare riconoscere il suo corretto inquadramento (non PA, ma azienda speciale, ovvero ente pubblico economico) in modo da ottenere i rimborsi sia per le malattie, che per le maternità. Ciò alleggerisce di circa 200.000 € gli oneri a carico dell'azienda. Da precisare che, oltre a tale costo per l'assenza, l'azienda sosteneva sempre quello dell'eventuale sostituzione (se fatta con prestatori).

Il costo del personale nel 2024 ha subito un aumento di 151.689 € a causa dell'assunzione a tempo determinato di docenti al posto dei docenti a partita IVA e a progetto, il continuo aumento dei casi di sostegno (da 152 a 163 a cui ovviamente corrisponde un aumento delle doti disabilità del valore di 3400 € per ogni allievo) e dei docenti nei percorsi del settore informatico (sono gli anni successivi alle attivazioni degli anni scorsi). In effetti, il costo totale dei docenti a partita Iva è di 1.800.000 € (di soli 50.000 € superiore al costo dell'anno precedente ma con un costo dei docenti a partita IVA dell'extra DDIF in aumento di 220.000 €). Il costo dei docenti a progetto è sceso da 429.000 € a 386.000 € Tale costo è stabilizzato per gli anni a venire, anche perché gli incentivi all'esodo di 2 persone consentiranno un risparmio di 68.000 € nel 2025 e di 10.000 € già nel 2024, a fronte di una spesa per gli incentivi di 16.000 € (che hanno contribuito all'aumento del costo del personale nel 2024). Altri tre incentivi all'esodo sono stati concordati per il 2025, con un risparmio per il 2025 e per gli anni a venire di 103.000 € a fronte di una spesa di 45.000 €. Sono quindi previsti risparmi per 171.000 € nel 2025, perché tale personale non verrà sostituito. Da tener presente che il contratto è già scaduto e che la prossima trattativa probabilmente porterà ad impatto di altri 450.000 €. Nel 2024, il personale

dislocato presso i centri per l'impiego ha subito un nuovo aumento. Il numero in effetti sale a 6 unità. La tabella riassume l'evoluzione del costo complessivo nell'ultimo quadriennio.

VOCE DI COSTO	2021	2022	2023	2024
COSTO COMPLESSIVO	10.947.004,00 €	10.900.014 €	11.309.325 €	11.545.795 €
COSTO PERSONALE CPI	800.536,00 €	80.462 €	22.000 €	106.745 €
COSTO DEPURATO DEI CPI	9.998.495 €	10.819.552 €	11.287.325 €	11.439.014 €
INTERINALI/STAFF LEASING	34.299,00 €	110.000 €	123.238 €	123.239 €
COSTO TOTALE	10.032.000,00 €	10.910.552 €	11.398.233 €	11.562.253 €

Il dato del 2024, come quello del 2023, include produttività piena, come nel 2021, mentre era al 60% nel 2020; l'aumento contrattuale è di 450.000 € unito alla pesante rivalutazione del TFR dovuta all'inflazione (che per il 2022 era del 10%, per il 2023 e per il 2024 del 4%, mentre gli anni precedenti era attorno al 1-2%) ha quindi incluso dei fattori di crescita importanti. Nonostante questo, la previsione è in linea. La tabella seguente, invece, riporta l'andamento totale del costo del personale, inclusi collaboratori a partita IVA.

Anno	Personale dipendente	Co.pro/occ./vouch er lavoro	Collab. P.IVA	Interinali/staf f leasing	Totale	Costi totali	% su costi
2010	11.566.233,00	1.674.672,00	1.105.229,00	1.622.860,00	15.968.994,00	20.045.841,00	79,66%
2011	10.629.228,00	1.264.285,00	1.194.774,00	896.568,00	13.984.855,00	18.184.117,00	76,91%
2012	10.598.070,00	550.515,00	1.685.162,00	163.759,00	12.997.506,00	17.838.801,00	72,86%
2013	10.748.959,00	252.588,00	1.990.354,00	146.206,00	13.138.107,00	18.431.148,00	71,28%
2014	10.169.301,00	344.741,00	1.950.932,00	304.660,00	12.769.634,00	18.196.838,00	70,17%
2015	9.689.310,00	281.614,00	1.681.984,00	395.777,00	12.157.434,00	16.043.340,00	75,78%
2016	9.632.831,00	266.999,00	1.617.376,00	1549,00	11.518.755,00	15.186.681,00	75,88%
2017	10.020.275,00	280.725,00	1.882.464,00	804,00	12.184.268,00	16.597.936,00	73,40%

2018	10.575.256,00	394.559,00	1.856.866,00	0	12.826.681,00	17.437.672,00	73,29%
2019	10.676.000,00	354.270,00	1.725.606,00	0	12.755.876,00	16.705.684,00	76,35%
2020	10.431.499,00	268.441,00	1.329.169,00	20.580,00	12.049.689,00	15.132.585,00	79,63%
2021	10.947.014,00	250.000	1.250.000,00	34.299,00	12.333.330,00	16.182.363,00	76,21%
2022	10.900.014,00	263.000	1.500.000	50.000	12.713.014,00	17.955.556	70,80%
2023	11.287.000,00	423.000	1.759.000	123.000	13.592.000,00	19.506.000,00	69,68%
2024	11.439.000	386.000	1.800.000	123.000	13.748.000	19.847.000	69,26%

(i costi del personale non include i costi del personale cpi)

Si è reso necessario l'inserimento di 12 docenti per coprire il fabbisogno sul DDIF e 2 ausiliari per poter coprire le aperture serali legati ai corsi GOL. L'importanza di personale stabile è fondamentale per la buona riuscita dei percorsi formativi. Sono state inoltre assunte due persone part time per lo sviluppo dello STEM LAB. Verranno invece, come sempre, bandite a tempo indeterminato le posizioni che negli ultimi 3 anni hanno trovato continuità e che sono ritenute strategiche per l'azienda.

Nel 2024 sono state bandite 17 posizioni (6 docenti, 5 amministrativi, 3 docenti di IRC in staff leasing, 1 educatore, 2 ausiliari), già presenti all'interno dell'organico e che quindi non comportano un aggravio di costi per l'azienda, se non per 52.000 € relativa al fatto che i docenti a TD non sono assunti durante l'estate. I dipendenti ex-regionali ancora in forza all'azienda ad oggi sono 26 (38 nel 2020, 32 nel 2021, 28 nel 2022). La tabella evidenzia la dinamica dei pensionamenti fino ad oggi. Il valore delle dimissioni, inoltre, nell'ultimo quadriennio ammonta a 80.000 €.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
499.139	401.689 €	356.357 €	338.103	163.039	350.813 €	368.670 €	214.289	123.171	197.909
€			€	€			€	€	€

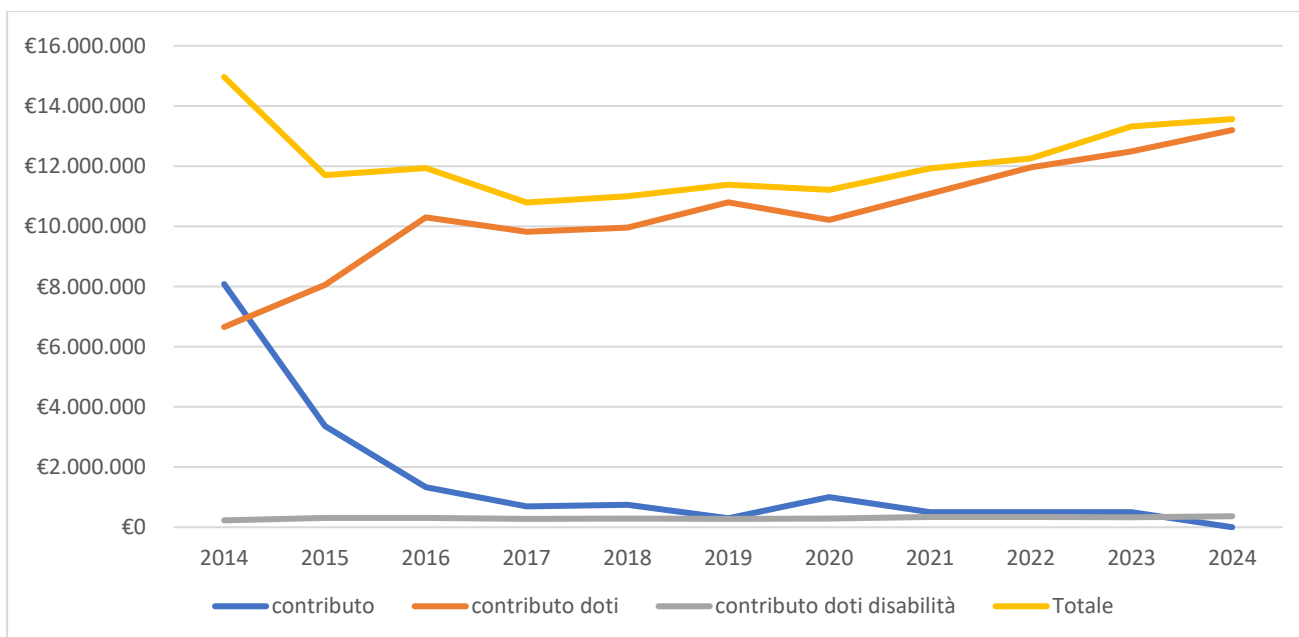
Ormai è consolidato che i tagli al trasferimento regionale hanno avuto effetto pieno dal 2017 (il 2015 e il 2016 hanno visto, come evidenziato in tabella e nel grafico, ancora una parte di contributo sostanziale da parte di Regione Lombardia). Il contributo erogato da Provincia di Brescia negli anni seguenti (dal 2017, poiché nel 2016 è stato utilizzato il contributo residuale per l'anno formativo 2015/2016) è stato di vitale importanza per raggiungere l'equilibrio economico, visto che, con il meccanismo di parificazione con gli enti di origine privata, si trova ad avere un calo di ricavi certi, proprio nella sua attività "core", rispetto al bilancio 2014, per circa 4.000.000 €.

Per il triennio 2021 – 2023 erano previsti trasferimenti per 500.000 €, in conto capitale, per coprire i costi di avviamento delle Academy di coding, wellness e mech&tech. Si tratta dello sviluppo di servizi formativi e dei relativi format in grado di collegarsi in modo puntuale con le aziende e in grado di generare costantemente professionalità richieste per settori che sono in forte espansione, come quello meccanico e informatico o che sono in profondo cambiamento come quello del benessere. In effetti, il risultato degli investimenti è evidenziato dall’avvio dei percorsi in IFTS che nel 2024 hanno pesato per 96.000 € sui ricavi. La previsione per il 2025 è di raddoppiare tale valore.

I contributi nel 2021, nel 2022 e nel 2023 sono stato inseriti in tabella come gli altri, solo allo scopo di poter paragonare la situazione degli anni precedenti a quella di quest’anno dal punto di vista dei ricavi. Si tratta in realtà, come evidenziato, di un contributo in conto capitale che consente la sospensione di costi derivanti dall’attività di sviluppo delle Academy sopra riportate. L’effetto netto, in ogni caso, è del tutto uguale. Sarà evidente che per continuare a sostenere lo sviluppo dell’azienda sarà necessario continuare ad investire in questo tipo di attività.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>contributo</b>	3.081.637 €	3.367.349 €	1.326.530 €	593.879 €	750.000 €	300.000 €	1.000.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	0
<b>contributo doti</b>	5.653.807 €	3.049.233 €	10.297.304 €	9.818.323 €	9.960.685 €	10.803.586 €	10.213.698 €	11.086.262 €	11.960.000 €	12.486.000 €	13.200.000 €
<b>contributo doti disabilità</b>	228.333 €	307.372 €	309.953 €	281.412 €	292.414 €	280.438 €	290.000 €	339.700 €	339.000 €	330.000 €	365.000 €
<b>Totale</b>	14.963.781 €	11.707.197 €	11.933.787 €	10.793.614 €	11.003.099 €	11.384.025 €	11.213.698 €	11.925.962 €	12.260.000 €	13.316.000 €	13.565.000 €

I valori del contributo doti contemplano anche le doti aggiuntive legati al duale PNRR hanno garantito la copertura degli studenti nel 2022 e in continuità nel 2023 e anche nel 2024. Il grafico illustra l’andamento dei contributi.



Ancora oggi, l'attività principale dell'azienda è costituita dall'erogazione di percorsi triennali di istruzione e formazione professionale, di percorsi di quarto anno di specializzazione e di percorsi personalizzati per allievi disabili.

A tale situazione di turbolenza, si è aggiunta la situazione legata alla crisi economico-sociale conseguente alla pandemia COVID-19 e alla situazione di conflitto in Ucraina. Da febbraio 2020 l'attività dell'azienda è stata pesantemente condizionata dal lockdown totale fino al mese di maggio 2020 e dalle continue interruzioni da settembre a dicembre legate a chiusure parziali, a limitazioni nell'erogazione della formazione in tutti i settori e all'impossibilità di avviare attività. Così come nella prima parte del 2021, le limitazioni legate alla gestione della pandemia hanno ancora condizionato tutte le attività. Nel 2022 hanno invece inciso pesantemente, come così nel 2023, i costi delle materie prime, delle forniture e i costi dell'energia (da 678.000 € nel 2021, a 1.000.000 € nel 2022 a 850.000 € nel 2023 e a 850.000 € nel 2024). Nel 2020 è stato necessario trasferire tutte le attività in modalità online per tutti gli studenti dell'area DDIF, organizzando anche tutte le attività per i docenti e per le attività amministrative, di modo che l'ente potesse continuare ad erogare la propria formazione agli studenti. Allo stesso modo, per il 2021, sono state attivate le procedure per consentire il proseguimento delle attività in modalità ibrida, per poter affrontare le quarantene e le riduzioni delle capienze di gestione delle aule. Così come nel 2022 il processo di digitalizzazione non si è fermato con l'acquisto di circa 100 Samsung flip per digitalizzare le aule e l'acquisto di più di 50 portatili per poter favorire i processi lavorativi di docenti ed amministrativi. Anche nel 2023 gli investimenti nel digitale sono continuati con l'acquisto di 35 portatili e di 30 flip. Nel 2024 gli investimenti sono stati importanti per ammodernare le infrastrutture.

articolo	u.o.	n. pezzi	totale
Chromebook	tutte	146	59.670,20 €
Ipad + licenze Jamf	Chiari-Edolo	1	44.612,36 €
Microscopi x Stem	Brescia	5	854,00 €
Torni	Brescia	2	48.731,68 €
Torni + fresa	Chiari	1	98.483,28 €
Macchina del gelato	Clusane	1	17.080 €
Macchina del cioccolato	Ponte di legno	1	19.520 €
			288.951,52 €

Tutto questo aveva portato ad una grossa riduzione dell'attività per il 2020, ad una contrazione per il 2021, ad un recupero nel 2022, benché a costi di produzione maggiorati da aumento contrattuale, costo più alto



di tutti i materiali e costo più altro dell'energia. Il recupero dei valori pre-covid è previsto non prima del 2025, salvo il fatto che l'ente sarà capace di proseguire con la sua trasformazione e lo sviluppo di tutte le nuove attività messe in campo. Il nuovo bando GOL, legato alla riqualificazione dei disoccupati al fine di aumentare l'occupabilità ha dato una grande opportunità per poter lavorare sul futuro delle persone. Sono aumentati i ricavi e i corsi offerti nell'ambito della divisione "formazione per adulti". Le tabelle seguenti illustrano come i costi hanno subito pesanti nel 2022, per la maggiore produzione di servizi, ma soprattutto per l'aumento generalizzato dei costi sia rispetto al 2020 che al 2021. Anche nel 2024 sia per il volume di attività prodotti che per l'aumento dei costi legati all'inflazione. Il lavoro svolto ha portato anche, ovviamente, allo sviluppo dei ricavi.

VOCE DI COSTO	2020	2021	2022	2023	2024
MATERIALE DID/CONSUMO	143.410,00 €	230.000,00 €	305.929 €	368.500 €	284.000 €
UTENZE	489.217,00 €	572.000,00 €	1.000.000 €	758.340 €	800.000 €
MANUTENZIONE E ASSISTENZA TECNICA	294.645,00 €	295.000 €	300.000 €	280.000 €	308.000 €
PULIZIE	285.119,00 €	381.000,00 €	400.000 €	515.000 €	515.000 €
PARTITA IVA	1.329.169,00 €	1.250.000 €	1.630.000 €	1.749.000 €	1.800.000 €
CO.CO/OCCASIONALI	268.441,00 €	250.000 €	453.000 €	565.000 €	460.000 €
TICKET RESTAURANT	209.478,00 €	300.000 €	291.000 €	295.000 €	300.000 €

AREA DI RICAVO	2020	2021	2022	2023	2024
FORMAZIONE PER ADULTI	464.555,90 €	471.000 €	404.000 €	651.250 €	220.000 €
MAESTRI DI SCI	320.716,83 €	878.000 €	750.000 €	578.000 €	650.000 €
GOL	13.131,08 €	70.000,00 €	110.000 €	1.150.000 €	1.600.000 €
GG/DUL	185.822,00 €	100.000,00 €	282.000 €	185.000 €	5.000 €
OSPITALITA' PONTE	177.250,48 €	235.000,00 €	341.000 €	335.000 €	350.000 €

RICAVI ATTIVITA' ESTERA	- €	56.000,00 €	320.000 €	510.000 €	300.000 €
DDIF/DUALE	11.213.698,05 €	11.925.962 €	12.554.000 €	12.486.000 €	13.200.000 €
CONTRIBUTO VOLONTARIO	173.296,00 €	170.000 €	150.000 €	195.000 €	205.000 €
APPRENDISTATO ART. 43	478.638,00 €	650.000 €	750.000 €	900.000 €	850.000 €
FORMAZIONE PER AZIENDE	196.136,22 €	245.000 €	427.000 €	521.000 €	470.000 €
APPRENDISTI ART.44 PAGAMENTO	52.124,87 €	150.000 €	150.000 €	180.000 €	170.000 €
APPRENDISTI ART.44 FINANZIATO	237.760,00 €	50.000 €	35.000 €	53.000 €	20.000 €

I valori della produzione di ogni linea di prodotto, salvo quella legata al DDIF, come già evidenziato, presentano ancora, a volte, ancora volumi inferiori rispetto al pre-covid. Buoni segnali vengono dall'apprendistato art.43, che per l'anno formativo 2024/25 vede un'ulteriore crescita a 140 nuovi apprendisti per un valore in previsione di circa 850.000 €, mentre sono in contrazione la formazione per aziende. Anche quella per adulti segna invece un trend in decrescita, benché si sia sviluppato molto bene il bando GOL. L'accreditamento Erasmus per il 2021-2027 (primo CFP della provincia a raggiungere tale risultato) consentirà inoltre di mantenere il finanziamento dei tirocini all'estero. L'apprendistato art.44 finanziato è fortemente penalizzato dall'assenza di bandi. Nel prossimo triennio, visto il probabile ridimensionamento del bando Gol e del budget operatore per la chiusura del PPNR, il pareggio di bilancio dovrebbe essere raggiunto attraverso lo sviluppo dei servizi a pagamento. Potrebbe essere opportuno rivalutare un contributo da parte di Provincia di 500.000 €/anno. In questo quadro va visto lo sviluppo dello STEM LAB, di cui il coding rappresenta una parte sostanziale, per far diventare, ancora di più, CFP Zanardelli polo delle materie STEM per le scuole elementari e medie. Oggi lo STEM LAB vende formazione agli IC della provincia, avendo così un doppio impatto: uno ai fini dell'orientamento e uno ai fini del bilancio. Dal punto di vista finanziario l'ente è stato costretto, per i ritardi nelle erogazioni regionali, ad utilizzare pienamente la linea di credito di 3.000.000 € e di richiederne una ulteriore da 3.000.000 € per un totale di 6.000.000 € di euro. Gli interessi nel 2023 sono stati di 96.000 € e si stima una volare di 170.000 € tra aumento della fidejussione e interessi nel 2024. Si tratta di un costo finanziario importante. Nel 2023, per la prima volta inoltre sono state promosse progressioni orizzontali, con un programma basato su due anni. I fondi stanziati sono circa 240.000 €. I dipendenti beneficiari sono più di 200.

## 5) LO SVILUPPO DELLE LINEE DI BUSINESS

In questo contesto, il CFP Zanardelli ha costruito un sistema di erogazione di attività che si articola, come ricordato in apertura in 6 aree di attività, fortemente interconnesse.



➤ PERCORSI DI QUALIFICA TRIENNALE E IV ANNI

Il finanziamento per svolgere le attività DDIF era assicurato da un sistema misto che prevedeva il riconoscimento del costo storico del personale trasferito e una dote riconosciuta a valore dimezzato. A partire dell'anno scolastico 2015/2016, l'Assessorato Regionale Istruzione, Formazione e Lavoro con delibera di giunta X/3143 del 18.02.2015, armonizzava il finanziamento assegnato agli enti privati e alle aziende di emanazione pubblica. Con successivo decreto dirigenziale n. 5680 del 06.07.2015 determinava il budget operatori accreditati per la realizzazione dei corsi IeFP. Anche per quest'anno formativo (e sarà così per tutti gli anni a venire), con decreto dirigenziale, lo stesso assessorato ha fissato il budget operatore. I ricavi previsti su quest'unità potranno quindi essere stimati anche per l'anno 23/24 sulla stessa ipotesi della tabella, salvo la variazione dei contributi PNRR. A settembre 2021, Regione Lombardia ha deciso l'aumento di ogni singola dote di 400 €. Questo aumento, fortemente atteso, comporterà un piccolo aumento di ore per le classi terze (5 ore), per le classi quarte (25 ore) e per i percorsi PPAD. Si tratta solo delle classi i cui alunni sono coperti da doti il cui valore arriverà a 5.000 €. I fondi PNRR vengono in parte utilizzati per coprire allievi non dotati, con particolari caratteristiche (devono essere in un sistema duale), in parte per sostenere attività aggiuntive.

	Budget operatore 22/23	Budget operatore 23/24	Budget operatore 24/25
I anni	€ 2.971.200,00	€ 3.027.360,00	€ 7.146.396,00
II anni	€ 2.971.200,00	€ 3.027.360,00	
III anni	€ 2.822.875,00	€ 2.875.963,00	€ 1.570.344,00
IV anni	€ 1.676.740,00	€ 1.676.740,00	
PPD	€ 442.400,00	€ 442.400,00	€ 442.400,00
Totale	€ 10.883.995,00	€ 11.049.823,00	€ 9.159.140,00
Alternanza (sistema duale)	€ 673.887,00	€ 673.887,00 €	€ 4.423.254,00
PNRR	€ 553.74,00	€ 553.74,00	
Totale	€ 12.159.007,00	€ 12.159.007,00	€ 13.582.394,00
Pnrr Integrativo	€ 668.700,00	€ 668.700,00	0

<b>Totale complessivo</b>	€ 12.827.707,00	€ 12.827.707,00	€ 13.582.394,00
---------------------------	-----------------	-----------------	-----------------

\*Escluso PNNR. In quel caso il totale è di 2554 per il 22/23 e 2710 per il 23/24.

La nostra azienda è sul mercato degli enti di formazione accreditati in Regione Lombardia in sezione A in grado di erogare percorsi triennali IeFP, come un qualunque ente privato. Ad oggi, in provincia di Brescia, vi sono 19 centri di questo tipo. La principale differenza, rispetto alla struttura economico-contabile, è costituita dal contratto collettivo nazionale di lavoro adottato. I centri di formazione privati adottano tutti il contratto della formazione professionale, mentre la nostra Azienda è tradizionalmente legata al C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie locali. Tale scelta ha una ricaduta in termini di impiego del monte ore dei docenti: per il contratto

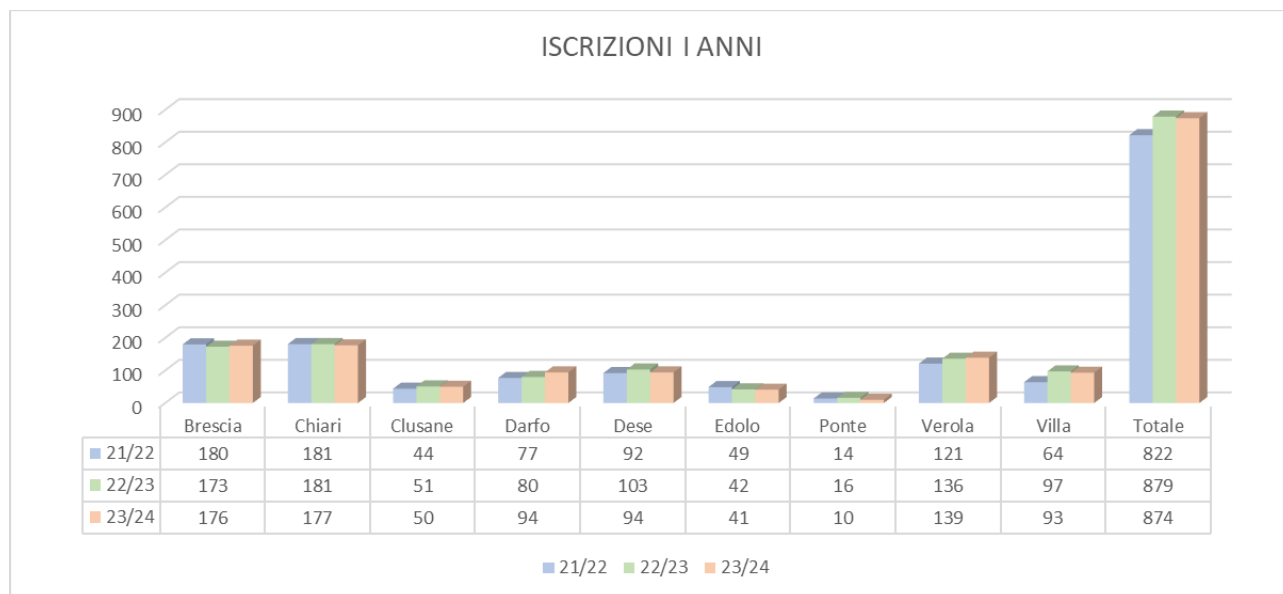
della formazione professionale l'impegno massimo di docenza frontale è fissato in 800 ore annue, mentre la contrattazione interna alla nostra Azienda ha fissato tale monte massimo in 700 ore annue.

I nostri concorrenti risultano essere più efficienti, per certi versi, poiché l'impiego di collaborazioni professionali esterne risulta essere minore per gli enti di formazione privata, a parità di ore erogate. Inoltre, le tariffe praticate dai nostri concorrenti per le prestazioni a partita iva sono mediamente più basse del 20% rispetto alle nostre. In realtà, l'utilizzo di prestatori esterni porta all'interno della struttura competenze e tecnologie direttamente dal mondo del lavoro. Quest'aspetto è certamente fondamentale dal punto di vista didattico. La strategia adottata, ovvero di un controllo dei carichi di lavoro per privilegiare l'efficacia dell'attività di docente, è la linea che dovrebbe spingere il nostro ente verso l'eccellenza operativa. Si tenga presente che in virtù del fatto che il rinnovo del C.C.N.L. comparto Regioni e Autonomie locali ha portato, come sottolineato, un aumento di spesa del personale di circa di 450.000 € all'anno. È il secondo aumento nell'arco di tre anni che ha fatto incrementare il costo del personale dal 2018 ad oggi di 800.000 €.

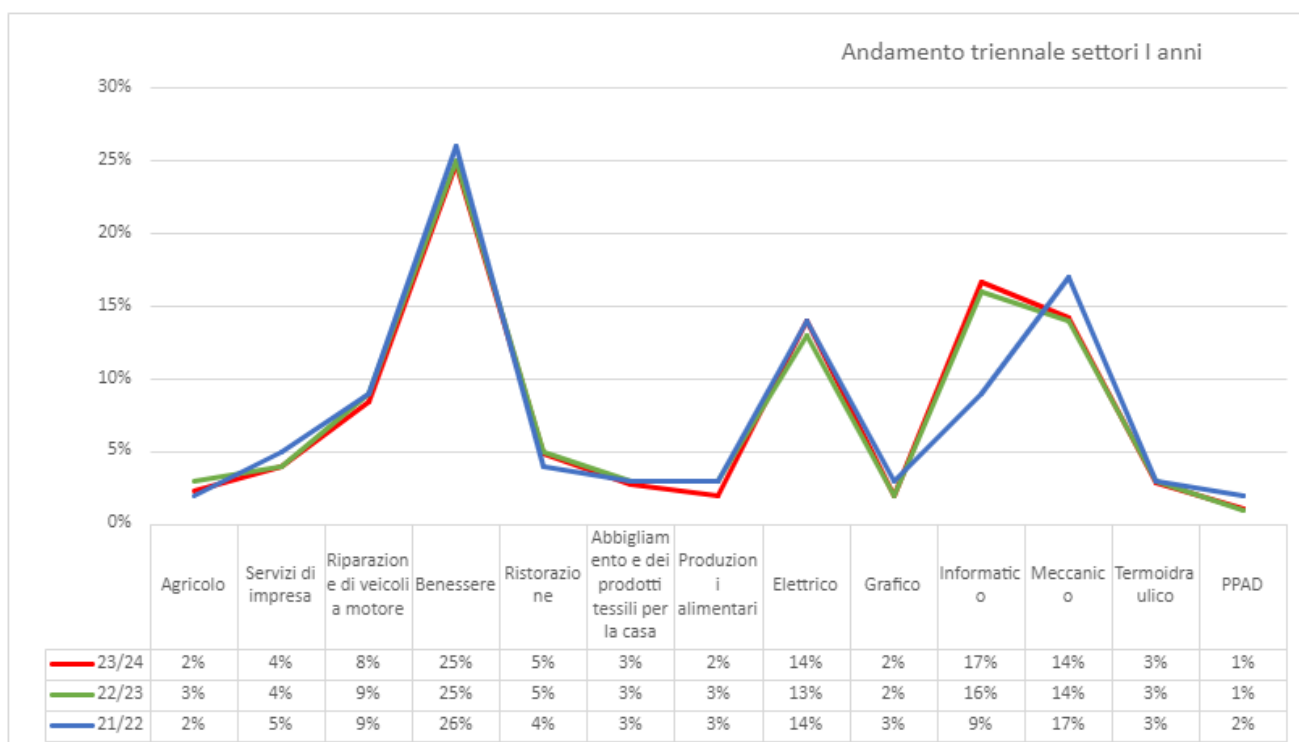
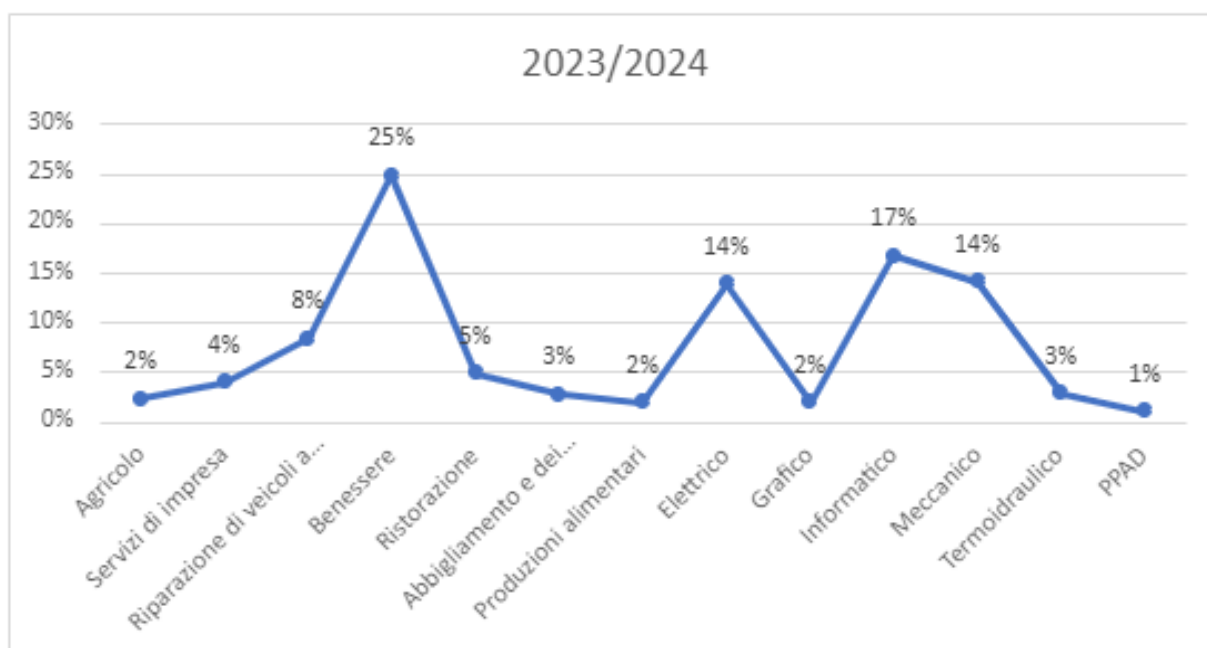
Per quanto riguarda il numero di doti, la previsione per il 2024/25 è replicabile negli anni a venire, salvo il calo demografico che impatterà sicuramente sulle iscrizioni future. Per l'anno 25/26 si stima 1.000 studenti in meno in uscita dalle medie. Nel 24/25 sono confermate le doti a valere sul bando PNRR. Le risorse a disposizione dell'azienda sono le stesse, vengono solamente coperte con attività diverse. Non si tratta quindi di un aumento del budget operatore (salvo per la parte PNRR), ma semplicemente di coperture di attività diverse.

In ogni caso, più di 500 studenti nel 24/25 (erano 300 nel 19/20 e 250 nel 20/21 e 350 nel 21/22) frequentano il nostro centro senza la possibilità di essere dotati poiché il budget operatore è un tetto oltre al quale non è possibile andare: si tratta del massimo impegno finanziario che Regione Lombardia riconosce ad ogni ente di formazione e per le attività svolte. Solo il PNRR ci consente di coprire tutti i nostri studenti. Sappiamo però che tale copertura è limitata nel tempo (2025) e non può quindi garantire l'apporto finanziario di cui l'azienda necessita. D'altra parte, il valore sociale e territoriale del CFP Zanardelli è tale per cui la gestione di questi studenti è necessaria. Questo è un altro motivo per cui l'azienda necessita di un sostegno finanziario. Il recupero di questi valori è possibile solo attraverso l'apprendistato art.43. Più del 15% dei nostri studenti, quindi, non sono coperti da doti. Per la maggior parte sono dispersi, ovvero studenti che non hanno frequentato nel nostro istituto l'anno precedente all'iscrizione. Studenti che provengono da altri istituti. Per gli anni a venire, si stima un numero di studenti del tutto simile a quelli di quest'anno, salvo il calo

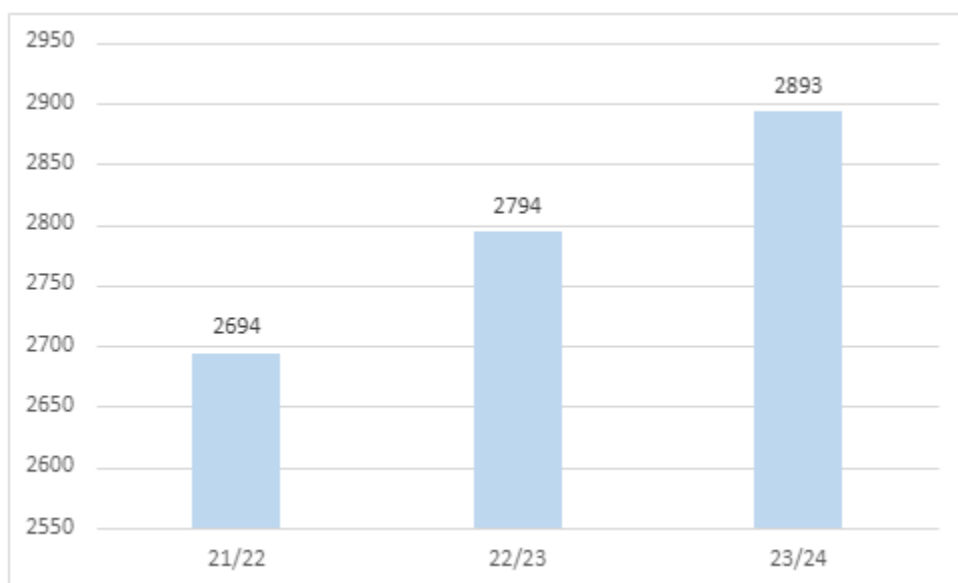
demografico. L'impossibilità di ridurre i costi proposti, sia per il vincolo del personale, sia per la necessità di dare una risposta alle esigenze di formazione e occupazionali del territorio. I grafici e la tabella illustrano la situazione.



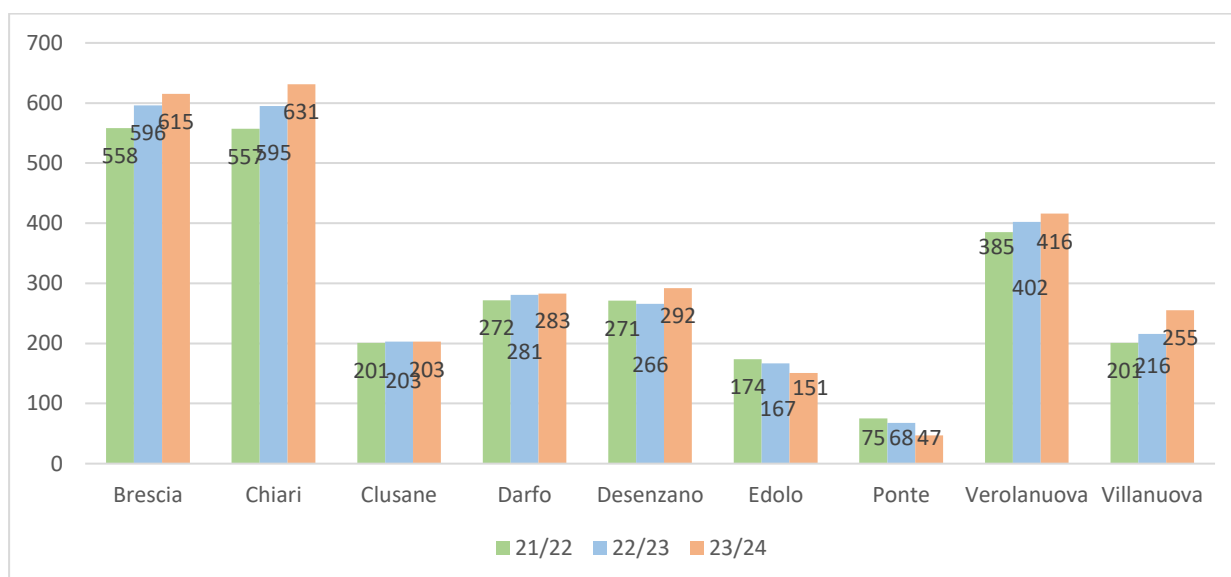
	2021/2022		2022/2023		2023/2024		2024/2025	
Anno/settore	Alunni iscritti	Alunni dotati	Alunni iscritti	Alunni iscritti	Alunni dotati	Alunni dotati	Alunni iscritti	Alunni dotati
I anno	726	636	809	726	867	636	907	
II anno	752	626	726	752	800	636	803	
III anno	718	690	700	718	690	650	689	236
IV anno	429	425	453	429	425	415	420	
PPAD	40	38	42	40	38	38	39	39
Sistema duale						128		1074
PNRR						142		665
<b>Totale</b>	<b>2665</b>	<b>2415</b>	<b>2730</b>	<b>2665</b>	<b>2415</b>	<b>2645*</b>	<b>2858</b>	<b>2014</b>



Infine, di seguito è riportato anche l'andamento triennale allievi DDIF e IV anno.



Andamento totale



Andamento suddiviso per sede

Si presentano i percorsi di qualifica professionale regionale, suddivisi per titolo progetto ed annualità di riferimento, attivati nell'anno formativo 2020/2021 dalle nove Unità Organizzative. Nel 22/23 si è aperto il corso di operatore informatico su Darfo, Verolanuova e Villanuova e si è deciso di chiudere il percorso di lavorazione artistiche dei metalli di Darfo, per via di problematiche legate al laboratorio e al quasi azzeramento delle iscrizioni. Non ci sono novità per l'anno 22/23, mentre si aprirà il percorso di pasticceria sulla sede di Ponte di Legno per il 23/24

Unità Organizzativa di Brescia – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore del benessere	Acconciatura
I	Operatore del benessere	Acconciatura
I	Operatore del benessere	Acconciatura
I	Operatore del benessere	Estetica
I	Operatore del benessere	Estetica
I	Operatore meccanico	
I	Operatore informatico	
I	Operatore elettrico	
II	Operatore del benessere	Acconciatura
II	Operatore del benessere	Acconciatura
II	Operatore del benessere	Estetica
II	Operatore del benessere	Estetica
II	Operatore meccanico	
II	Operatore elettrico	
II	Operatore Informatico	
III	Operatore del benessere	Acconciatura
III	Operatore del benessere	Acconciatura
III	Operatore del benessere	Estetica
III	Operatore del benessere	Estetica
III	Operatore meccanico	
III	Operatore elettrico	

Unità Organizzativa di Chiari – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore meccanico	
I	Operatore meccanico	
I	Operatore informatico	
I	Operatore di impianti termoidraulici	
I	Operatore elettrico	
I	Operatore dell'abbigliamento	Sartoria
I	Operatore amministrativo-segretariale	Informatica gestionale
II	Operatore meccanico	
II	Operatore meccanico	
II	Operatore di impianti termoidraulici	
II	Operatore elettrico	
II	Operatore dell'abbigliamento	Sartoria
II	Operatore amministrativo-segretariale	
II	Operatore amministrativo-segretariale	Informatica gestionale



III	Operatore meccanico	
III	Operatore meccanico	
III	Operatore di impianti termoidraulici	
III	Operatore elettrico	
III	Operatore amministrativo-segretariale	
III	Operatore amministrativo-segretariale	Informatica gestionale

Unità Organizzativa di Clusane – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore della ristorazione	Preparazione pasti
I	Operatore della ristorazione	Servizi di sala e bar
I	Operatore della trasformazione agroalimentare	Panificazione e pasticceria
II	Operatore della ristorazione	Preparazione pasti
II	Operatore della ristorazione	Servizi di sala e bar
II	Operatore della trasformazione agroalimentare	Panificazione e pasticceria
III	Operatore della ristorazione	Preparazione pasti
III	Operatore della ristorazione	Servizi di sala e bar
III	Operatore della trasformazione agroalimentare	Panificazione e pasticceria

Unità Organizzativa di Darfo B. T. – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore amministrativo-segretariale	
I	Operatore delle lavorazioni artistiche	Metalli
I	Operatore del benessere	Acconciatura
I	Operatore del benessere	Estetica
I	Operatore informatico	
II	Operatore del benessere	Acconciatura
II	Operatore del benessere	Estetica
II	Operatore amministrativo-segretariale	
II	Operatore delle lavorazioni artistiche	Metalli
III	Operatore del benessere	Acconciatura
III	Operatore del benessere	Estetica
III	Operatore amministrativo-segretariale	

III	Operatore delle lavorazioni artistiche	Metalli
-----	--	---------

Unità Organizzativa di Desenzano d/G – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore elettrico	-
I	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
I	Operatore del benessere	Acconciatura
I	Operatore del benessere	Estetica
II	Operatore del benessere	Acconciatura
II	Operatore del benessere	Estetica
II	Operatore elettrico	-
II	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
III	Operatore elettrico	-
III	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
III	Operatore del benessere	Acconciatura
III	Operatore del benessere	Estetica

Unità Organizzativa di Edolo – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
I	Operatore grafico-multimediale	
I	Operatore del benessere	Acconciatura
II	Operatore del benessere	Acconciatura

II	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
III	Operatore del benessere	Acconciatura
III	Operatore del benessere	Estetica
III	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo

Unità Organizzativa di Ponte di Legno – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore della ristorazione	Preparazione pasti
I	Operatore della ristorazione	Servizi di sala e bar
I	Operatore della ristorazione	Pasticceria e Panificazione
II	Operatore della ristorazione	Preparazione pasti
II	Operatore della ristorazione	Servizi di sala e bar
III	Operatore della ristorazione	Preparazione pasti
III	Operatore della ristorazione	Servizi di sala e bar

Unità Organizzativa di Verolanuova – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore meccanico	
I	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
I	Operatore elettrico	
I	Operatore del benessere	Acconciatura
I	Operatore del benessere	Estetica
I	Operatore informatico	
II	Operatore meccanico	

II	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
II	Operatore di impianti termoidraulici	
II	Operatore del benessere	Acconciatura
II	Operatore del benessere	Estetica
III	Operatore meccanico	
III	Operatore alla riparazione di veicoli a motore	Riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo
III	Operatore elettrico	
III	Operatore di impianti termoidraulici	
III	Operatore del benessere	Acconciatura
III	Operatore del benessere	Estetica

Unità Organizzativa di Villanuova s/C – percorsi di qualifica triennale

Annualità	Qualifica	Indirizzo
I	Operatore elettrico	-
I	Operatore elettrico	Impianti elettromeccanici
I	Operatore meccanico	-
I	Operatore agricolo	Coltivazioni arboree, erbacee, ortofloricole
I	Operatore informatico	
II	Operatore agricolo	Coltivazioni arboree, erbacee, ortofloricole
II	Operatore elettrico	-
II	Operatore meccanico	-
III	Operatore agricolo	Coltivazioni arboree, erbacee, ortofloricole
III	Operatore elettrico	-
III	Operatore meccanico	-

I percorsi di IV anno IFP, al termine dei quali gli allievi otterranno il diploma professionale di Tecnico, sono i seguenti:

U.O.	Diploma
Brescia	Tecnico dell'acconciatura
Brescia	Tecnico dell'acconciatura
Brescia	Tecnico dei trattamenti estetici
Brescia	Tecnico dei trattamenti estetici
Brescia	Tecnico per l'automazione industriale
Brescia	Tecnico elettrico
Chiari	Tecnico per la conduzione e manutenzione di impianti automatizzati
Chiari	Tecnico elettrico
Chiari	Tecnico dei servizi d'impresa
Chiari	Tecnico dei servizi d'impresa
Chiari	Tecnico di impianti termici
Darfo	Tecnico dell'acconciatura
Darfo	Tecnico dei trattamenti estetici
Darfo	Tecnico dei servizi d'impresa
Desenzano	Tecnico dell'acconciatura
Desenzano	Tecnico dei trattamenti estetici
Edolo	Tecnico dell'acconciatura
Edolo	Tecnico riparatore dei veicoli a motore
Iseo	Tecnico di cucina
Iseo	Tecnico dei servizi di sala e bar
Iseo	Tecnico della trasformazione agroalimentare
Ponte di Legno	Tecnico di cucina
Ponte di Legno	Tecnico dei servizi di sala e bar
Ponte di Legno	Tecnico dei servizi di animazione turistico sportiva e del tempo libero (4 anni)
Verolanuova	Tecnico per l'automazione industriale
Verolanuova	Tecnico riparatore dei veicoli a motore
Verolanuova	Tecnico dell'acconciatura
Verolanuova	Tecnico dei trattamenti estetici
Villanuova	Tecnico per la conduzione e manutenzione di impianti automatizzati

I percorsi PPAD, personalizzati per allievi disabili, sono i seguenti:

U.O.	Annualità	Qualifica	Indirizzo
Brescia	I PPAD	Operatore delle lavorazioni artistiche	Decorazione degli oggetti
Brescia	II PPAD	Operatore delle lavorazioni artistiche	Decorazione degli oggetti
Brescia	III PPAD	Operatore delle lavorazioni artistiche	Decorazione degli oggetti
Chiari	I PPAD	Operatore delle lavorazioni artistiche	Decorazione degli oggetti
Chiari	II PPAD	Operatore delle lavorazioni artistiche	Decorazione degli oggetti

Chiari	III PPAD	Operatore delle lavorazioni artistiche	Decorazione degli oggetti
--------	----------	--	---------------------------

Anche per l'anno 24/25 è stato avviato nuovamente con l'IIS Cossali un V anno "manutenzione e assistenza tecnica" completamente autofinanziato. Il percorso sembra ormai consolidato perché siamo al terzo anno. Si stanno inoltre sviluppando percorsi IFTS in apprendistato ed ordinamentali.

L'attività di formazione in capo ai Poli Tecnico Professionali prevede, tra l'altro, anche la generazione di percorsi di formazione specialistici superiori (IFTS) post diploma rivolti a giovani e adulti, occupati e non occupati, per la figura di tecnici impegnati nell'innovazione dei processi e dei prodotti.

È stato approvato l'avviso pubblico per la selezione di IFTS da realizzare nell'a.f. 2024/2025 al quale la nostra azienda ha risposto in qualità di partner al progetto promosso in collaborazione con ITCS ABBA-BALLINI, OSFIN, FONDAZIONE ISTS ACADEMY OF MANAGEMENT FOR MADE IN ITALY, STUDIO ASSOCIATO AMARELLI & PARTNERS, CONPAY SRL e PARTNER GROUP HR con un percorso sulle tecniche per l'amministrazione economico finanziarie mirate all'innovazione della gestione aziendale nel contesto attuale dove la trasformazione digitale, cloud computing e lavoro a distanza sono diventate le chiavi di successo per le aziende in epoca post covid.

La crescente complessità delle aziende e delle organizzazioni in genere, si manifesta in una progressiva inadeguatezza dei sistemi di procedure rigide che, se forse appropriati per soddisfare vincoli normativi, sono incapaci di fornire risposte pronte e contestuali alle domande, dei clienti e degli stakeholders in genere, che sono sempre più specifiche e variabili.

La trasformazione digitale coinvolge tutte le aziende di ogni dimensione ed operanti in ogni settore anche nel territorio della Provincia di Brescia, che rappresenta senz'altro un contesto economico e produttivo di primaria importanza. Tale processo di innovazione, che rientra nel contesto delle trasformazioni di Industria 4.0, sta coinvolgendo tutto il mondo delle aziende e dei privati e consentirà indubbi e crescenti benefici nel prossimo futuro: automazione, informatizzazione, virtualizzazione, cloud, mobile, sistemi di comunicazione e collaborazione, IoT (internet delle cose) fanno parte di un unico aspetto, quello della digitalizzazione, finalizzato a far convergere organizzazione e flussi informativi, gestione diretta dei dati e gestione affidata a partner esterni, infrastruttura aziendale e utilizzo del Web.

Si mantiene rilevante la componente di stage presso aziende del settore in vista dell'affermarsi della modalità di apprendimento duale secondo le linee nazionali ed europee di sviluppo della formazione. Il percorso è stato avviato a gennaio 2023 con un sostegno finanziario pari al massimo assegnabile di € 110.000,00 a fronte di 1.000 ore di apprendimento d'aula, laboratori, visite aziendali e tirocini.

Il lavoro di sviluppo di progetti IFTS in apprendistato art. 43, iniziato lo scorso anno, ha reso possibile la realizzazione di:

- 2 Academy sulla Tecnica di amministrazione economico finanziaria con CONPAY SRL e HRZ MILANO SRL,
- 2 Academy sulle Tecniche di disegno e progettazione industriale con OMB VALVES SPA E THYSSENKRUPP ROTHE ERDE ITALY SPA
- 1 Academy interaziendale sulle Tecniche di Robotica

- 1 Academy interaziendale sulla grafica e l'intelligenza artificiale
- 1 Academy interaziendale sull'informatica
- 1 Academy interaziendale sull'automazione industriale

PREVISIONE ATTIVITA' FORMATIVA 2025-2026-2027

BSCF01400B - 182534 - CFP ZANARDELLI - UO BRESCIA
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DI TRATTAMENTI DI ACCONCIATURA
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DEI SERVIZI DI TRATTAMENTO ESTETICO
OPERATORE DEL LEGNO - PPAD
OPERATORE ELETTRICO-INSTALLAZIONE/MANUTENZIONE DI IMPIANTI ELETTRICI CIVILI
OPERATORE INFORMatico
OPERATORE MECCANICO-LAVORAZIONI MECCANICA, PER ASPORTAZIONE E DEFORMAZIONE
BSCF01200Q - 179781 - CFP ZANARDELLI - UO CHIARI
OPERATORE DEL LEGNO - PPAD
OPERATORE AI SERVIZI DI IMPRESA
OPERATORE MECCANICO-LAVORAZIONI MECCANICA, PER ASPORTAZIONE E DEFORMAZIONE
OPERATORE ELETTRICO-INSTALLAZIONE/MANUTENZIONE DI IMPIANTI ELETTRICI INDUSTRIALI E DEL TERZIARIO
OPERATORE DI IMPIANTI TERMOIDRAULICI
OPERATORE DELL'ABBIGLIAMENTO E DEI PRODOTTI TESSILI PER LA CASA
OPERATORE INFORMatico [new a.f. 20/21]
BSCF02500T - 179780 - CFP ZANARDELLI - UO CLUSANE D'ISEO
OPERATORE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI-LAVORAZIONE E PRODUZIONE DI PASTICCERIA, PASTA E PRODOTTI DA FORNO
OPERATORE DELLA RISTORAZIONE-PREPARAZIONE DEGLI ALIMENTI E ALLESTIMENTO PIATTI
OPERATORE DELLA RISTORAZIONE-ALLESTIMENTO SALA E SOMMINISTRAZIONE PIATTI E BEVANDE
BSCF007008 - 179776 - CFP ZANARDELLI - UO DARFO BOARIO TERME
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DI TRATTAMENTI DI ACCONCIATURA
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DEI SERVIZI DI TRATTAMENTO ESTETICO
OPERATORE AI SERVIZI DI IMPRESA
OPERATORE AI SERVIZI DI VENDITA
TECNICO DELLE LAVORAZIONI DEL FERRO E METALLI NON NOBILI (quadriennale)
BSCF010004 - 179775 - CFP ZANARDELLI - UO DESENZANO DEL GARDA
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DI TRATTAMENTI DI ACCONCIATURA
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DEI SERVIZI DI TRATTAMENTO ESTETICO
OPERATORE ELETTRICO-INSTALLAZIONE/MANUTENZIONE DI IMPIANTI ELETTRICI CIVILI



OPERATORE ALLA RIPARAZIONE DEI VEICOLI A MOTORE-MANUTENZIONE E RIPARAZIONE DELLE PARTI E DEI SISTEMI MECCANICI ED ELETTROMECCANICI
BSCF008004 - 179778 - CFP ZANARDELLI - UO EDOLO
OPERATORE GRAFICO-IPERMEDIALE
OPERATORE ALLA RIPARAZIONE DEI VEICOLI A MOTORE-MANUTENZIONE E RIPARAZIONE DELLE PARTI E DEI SISTEMI MECCANICI ED ELETTROMECCANICI
BSCF01100X - 180414 - CFP ZANARDELLI - UO PONTE DI LEGNO
OPERATORE DELLA RISTORAZIONE-ALLESTIMENTO SALA E SOMMINISTRAZIONE PIATTI E BEVANDE
OPERATORE DELLA RISTORAZIONE-PREPARAZIONE DEGLI ALIMENTI E ALLESTIMENTO PIATTI
OPERATORE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI-LAVORAZIONE E PRODUZIONE DI PASTICCERIA, PASTA E PRODOTTI DA FORNO
BSCF003001 - 179779 - CFP ZANARDELLI - UO VEROLANUOVA
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DI TRATTAMENTI DI ACCONCIATURA
OPERATORE DEL BENESSERE-EROGAZIONE DEI SERVIZI DI TRATTAMENTO ESTETICO
OPERATORE ELETTRICO-INSTALLAZIONE/MANUTENZIONE DI IMPIANTI ELETTRICI INDUSTRIALI E DEL TERZIARIO (elettrico)
OPERATORE ALLA RIPARAZIONE DEI VEICOLI A MOTORE-MANUTENZIONE E RIPARAZIONE DELLE PARTI E DEI SISTEMI MECCANICI ED ELETTROMECCANICI
OPERATORE MECCANICO-LAVORAZIONI MECCANICA, PER ASPORTAZIONE E DEFORMAZIONE
OPERATORE ELETTRICO-INSTALLAZIONE E CABLAGGIO DI COMPONENTI ELETTRICI, ELETTRONICI E FLUIDICI (ex elettromeccanici)
BSCF02600N - 179777 - CFP ZANARDELLI - UO VILLANUOVA
OPERATORE AGRICOLO-PRODUZIONE DI PIANTE ORNAMENTALI IN VIVAIO
OPERATORE ELETTRICO-INSTALLAZIONE/MANUTENZIONE DI IMPIANTI ELETTRICI CIVILI (ex elettrico)
OPERATORE ELETTRICO-INSTALLAZIONE/MANUTENZIONE DI IMPIANTI ELETTRICI INDUSTRIALI E DEL TERZIARIO (ex elettromeccanici)
OPERATORE MECCANICO-LAVORAZIONI MECCANICA, PER ASPORTAZIONE E DEFORMAZIONE

CFP Zanardelli ha inoltre aderito alla sperimentazione della filiera tecnica 4+2 nelle seguenti reti e con i seguenti profili.

Nome leFP	provincia della rete	settore/i del corso		Enti aggregati
CIOFS ECFOP GALDUS	MONZA E BRIANZA	8.1.2 - 8.1.3 - 8.1.4 - 8.1.5 - 8.1.7	Tecnico dei servizi di impresa	C.F.P. Giuseppe Zanardelli
Nome leFP	provincia della rete	settore/i del corso		Enti aggregati
ENAIP ABF AFGP ENGIM	BERGAMO BERGAMO MILANO BERGAMO	10.3 10.2	Tecnico informatico	ECFoP Scuola Bottega Artigiani Brescia C.F.P. Giuseppe Zanardelli
Nome leFP	provincia della rete	settore/i del corso		Enti aggregati
ENAIP	VARESE VARESE	10.4	Tecnico GRAFICO	AFGP BRESCIA IAL Lombardia CFP Lonati - Gruppo Foppa Brescia Scuola d'arti FANTONI Bergamo C.F.P. Giuseppe Zanardelli
Nome leFP	provincia della rete	settore/i del corso		Enti aggregati
ABF Patronato S.Vincenzo Engim	Bergamo	6.02.01	tecnico automazione	CNOS-FAP Lombardia C.F.P. Giuseppe Zanardelli AFGP se cerebotani non passa)

➤ *POLITICHE DI SOSTEGNO DDIF (PROGETTI ATTUALI E IN VIA DEFINIZIONE)*

Per l'anno formativo 2024/2025, in continuità con quanto avvenuto nell'a.f. 23/24, a supporto dell'attività IeFP svolta nelle UO, sono programmate le seguenti azioni, anche a recupero delle attività non svolte a causa del lockdown e quarantene:

- a. Tavolo con Referenti dell'Inclusione Scolastica per BES (L.104, DSA e BES);
- b. Condivisione con i Coordinatori didattici dei punti di qualità dei percorsi IeFP e strutturazione di percorsi di condivisione delle best practice tra UO, con incontri di settore inter-Unità Organizzative;
- c. Adesione e partecipazione ad AEF;
- d. Collaborazione con Ufficio Scolastico Territoriale - Ufficio IV e con il Coordinamento Enti di Formazione della Provincia di Brescia per l'Orientamento Provinciale.
- e. STEM LAB

a. TAVOLO CON REFERENTI DELL'INCLUSIONE SCOLASTICA PER BES (L.104, DSA E BES)

A seguito del percorso formativo on-line del Progetto Dislessia Amica (per tutte le UO dello Zanardelli) e del progetto della Cooperativa Assolo per le UO della Valle Camonica, è emerso un forte bisogno di confronto e di individuazione di best practice sulle tematiche dei DSA e dei BES.

Visto l'aumento costante dei numeri di allievi con queste caratteristiche all'interno dei nostri corsi, aumento confermato da un trend provinciale, le UO necessitano di un confronto sulle tematiche legate a questi allievi da diversi punti di vista:

- Normativo;
- Metodologico-didattico;
- Organizzativo.

Per soddisfare questo bisogno, si lavorerà, quindi, con i Referenti dell'Inclusione Scolastica per condividere i punti di attenzione e le best practice, da applicare nelle UO.

b. CONDIVISIONE CON I COORDINATORI DIDATTICI DEI PUNTI DI QUALITÀ DEI PERCORSI IeFP E STRUTTURAZIONE DI PERCORSI DI CONDIVISIONE DELLE BEST PRACTICE TRA UO, CON INCONTRI DI SETTORE INTER-UNITÀ ORGANIZZATIVE

Sempre al fine di migliorare l'Offerta formativa proposta dal CFP Zanardelli nel territorio provinciale e rafforzare la mission che lo caratterizza, è necessario individuare e formalizzare i punti di forza che caratterizzano ciascuna UO in termini di offerta formativa IeFP, creando la possibilità di diffonderli nelle altre sedi, senza perdere ciascuna la propria peculiarità.

I coordinatori didattici DDIF saranno di aiuto nell'individuare i punti di qualità della propria UO e dei propri settori di riferimento, capendo quali di questi elementi sono implementabili e replicabili in altre nostre realtà, per creare una contaminazione positiva.

A seguito dell'individuazione degli ambiti strategici, saranno strutturati degli incontri con i docenti dei settori di riferimento per approfondire e formalizzare le best practice, rafforzando anche la community dei docenti dello Zanardelli e favorendo lo scambio anche di materiale ed esperienze, con il supporto informatico del nuovo sharepoint.

#### c. ADESIONE AD AEF

Dissolta la cabina di regia Regionale, CFP Zanardelli, insieme a tutti gli enti di origine pubblica della Regione, ha deciso di aderire ad AEF, l'associazione degli enti formativi Lombardi.

#### d. COLLABORAZIONE CON L'UFFICIO SCOLASTICO TERRITORIALE - UFFICIO IV E CON IL COORDINAMENTO ENTI DI FORMAZIONE DELLA PROVINCIA DI BRESCIA PER L'ORIENTAMENTO PROVINCIALE

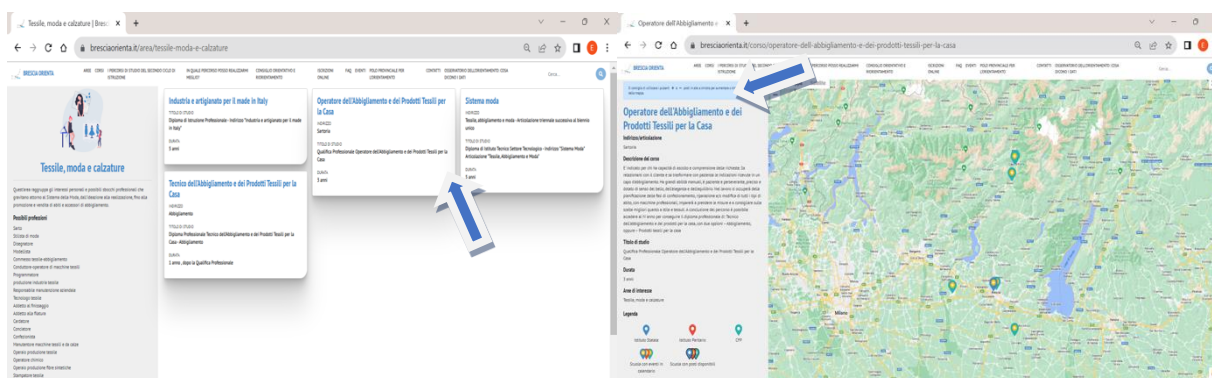
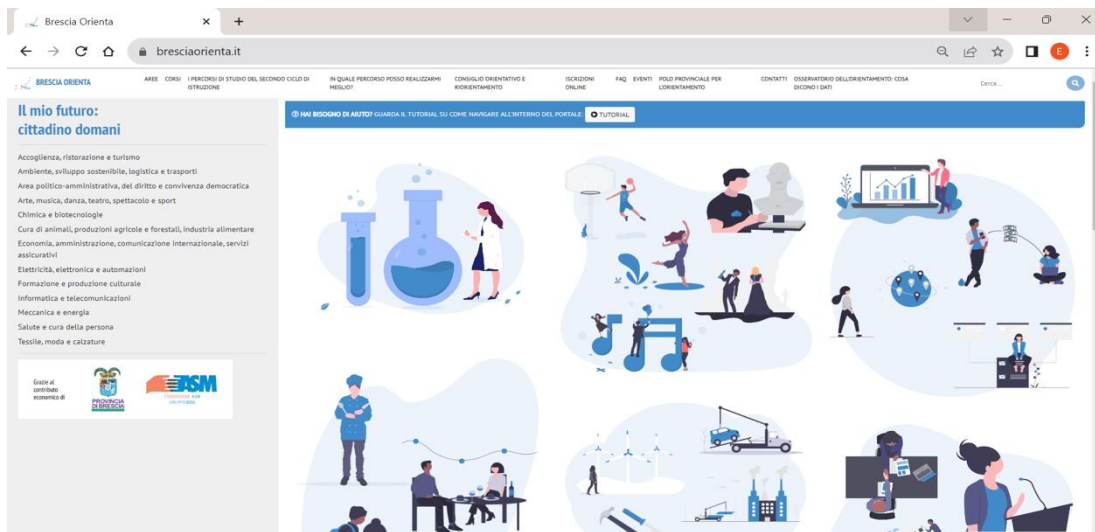
##### Proseguimento Progetto Orientamento provinciale

Prosegue il progetto che ha come obiettivo il miglioramento del sistema di orientamento condiviso nella Provincia di Brescia e lo sviluppo della conoscenza di tutti i cittadini, delle famiglie, degli studenti e dei lavoratori, in merito alle realtà territoriali in cui vivono, in termini di servizi ed opportunità.

Il Portale Brescia Orienta (<https://www.bresciaorienta.it/>), realizzato dall'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia - Ufficio IV Ambito Territoriale di Brescia in collaborazione con la nostra Azienda è nato nel 2020 dall'esigenza di far fronte all'impossibilità di organizzare le consuete attività di orientamento a causa dell'emergenza COVID-19, è diventato in questi anni lo strumento privilegiato della comunicazione con famiglie, studenti e scuole della secondaria di I grado relativamente all'offerta formativa e alle iniziative di orientamento previste da ciascun Istituto della secondaria di II grado. È, infatti, di facile accesso e ricco di informazioni relative all'Offerta Formativa delle singole scuole e gli studenti e le studentesse sono accompagnati nella ricerca di un percorso che sprigioni le loro attitudini e le loro speranze in un progetto di vita.

Nella pagina di apertura sono elencate tredici Aree rappresentative di ambiti lavorativi; con un click si accede all'area desiderata: a sinistra se ne dà una breve descrizione seguita da un elenco di possibili professioni; nella parte centrale della pagina, varie schede espongono i diversi percorsi di studio.

Selezionando ciascuna scheda si viene collegati alla pagina di sintesi dell'indirizzo di studio (descrizione del corso, discipline caratterizzanti, titolo di studio a fine percorso, durata ...) e alla geolocalizzazione di tutti gli istituti - statali, paritari e CFP - che presentano quell'indirizzo nella loro offerta formativa.



Inoltre, nel mese di giugno 2023 è stato siglato il protocollo d'intesa tra la Provincia di Brescia, l'Ufficio Scolastico Territoriale di Brescia e le scuole bresciane per la creazione di una nuova piattaforma di raccolta dati che, attraverso opportune elaborazioni analitiche, fornisca informazioni utili a orientare la governance provinciale e le scelte strategiche di ogni singola istituzione scolastica e formativa. Le scuole bresciane forniranno alla piattaforma i dati relativi agli iscritti e ai frequentanti, agli esiti degli scrutini e degli esami di Stato e ai consigli di orientamento delle studentesse e degli studenti delle classi conclusive della secondaria di I grado e alle scelte operate all'atto dell'iscrizione. Alla Provincia di Brescia, con il supporto tecnico del CFP Zanardelli, spetterà la realizzazione e la manutenzione della piattaforma e l'analisi dei dati al fine di razionalizzare e consolidare la rete scolastica, l'offerta formativa e la rete provinciale dei trasporti, mentre l'Ufficio Scolastico si impegnerà nel monitoraggio del sistema e darà supporto formativo e gestionale a docenti e dirigenti scolastici.

Nel successivo mese di agosto, si è costituito il nuovo Comitato di coordinamento (in precedenza svolto dal Polo Provinciale per l'Orientamento) con il compito di coordinare le il Progetto Provinciale per l'Orientamento, monitorare, verificare e valutare l'efficacia e la qualità delle azioni di Orientamento. Esso è costituito da 16 componenti di cui un rappresentante per ognuno dei soggetti in elenco: Provincia, CFP Zanardelli, Ufficio Scolastico Territoriale, con compiti anche di segreteria, Coordinamento dei Centri di formazione professionale, Coordinamento delle Scuole Paritarie, Associazione dei Comuni Bresciani; ne fanno inoltre parte due rappresentanti delle Scuole statali (uno per il primo ciclo e uno per il secondo ciclo)

per ciascuna delle cinque reti di ambito territoriale: per il primo ciclo gli Istituti Comprensivi di Concesio, di Salò, di Breno, di Passirano e di Leno e, per il secondo ciclo, gli Istituti di Istruzione Superiore Tartaglia-Olivieri di Brescia, Bazoli di Desenzano del Garda, Meneghini di Edolo, Marzoli di Palazzolo s/Oglio, Don Milani di Montichiari.

La sede del comitato è presso lo Zanardelli, nella UO di Brescia.

Infine, l'Azienda ha organizzato per il periodo ottobre/novembre 2023 l'evento Mo.ca Orienta La scuola e il mio futuro, uno spazio dedicato agli incontri di orientamento scolastico dedicato agli studenti di scuola secondaria di primo grado per conoscere l'offerta formativa della scuola secondaria di secondo grado e dei Centri di Formazione Professionale.

### Servizio di Orientamento

I dipendenti che sono stati formati con il corso per divenire orientatori esperti, effettuato nel 2021, nel corso del 2022/2023 hanno messo in atto quanto appreso, supportando i nostri allievi del ddif.

Dal prossimo anno si cercherà di divulgare maggiormente il servizio di orientamento che proponiamo:

- DIPLOMATI
- DISOCCUPATI
- STUDENTI UNIVERSITARI
- COMUNI
- AZIENDE

Offrendo alle persone un percorso di consapevolezza per:

- decidere il percorso formativo dopo il diploma
- fare scelte professionali più efficaci e soddisfacenti dopo gli studi

ed alle aziende permette di migliorare i processi di selezione e le performance organizzative.

## **Orientiamo » conoscere-SI per scegliere**



### **COS'È**

#### **Il nostro Servizio di Orientamento**

- Propone alle PERSONE un percorso di consapevolezza per:
  - > **decidere il percorso formativo dopo il diploma**
  - > **fare scelte professionali più efficaci e soddisfacenti dopo gli studi**
- Permette alle AZIENDE di migliorare i processi di selezione e le performance organizzative

### Tirocinio

È proseguita la revisione del processo che ha consentito di affinare alcuni strumenti specifici, come ad esempio il profilo allievi e l'elenco abbinamento allievi-azienda. Con i gruppi di lavoro si sono supportati i docenti nell'implementazione nelle diverse fasi del processo con gli allievi in aula, fornendo modelli, strumenti e condivisioni.

In parallelo, con le segreterie, si sta procedendo ad ottimizzare i documenti richiesti da normativa e l'utilizzo del gestionale Alyante.

Si prosegue con l'implementazione:

- partendo dalle prime annualità (con alcuni settori) in tutte le sedi non facenti parte della sperimentazione;
- sulle altre annualità per le sedi che hanno effettuato la sperimentazione, ovvero Brescia, Chiari e Verolanuova, monitorando lo sviluppo dei processi lungo tutto il percorso di studi degli allievi.

È stata creata e condivisa con tutte le sedi la scheda richiesta dati relativi alla convenzione/progetto formativo per lo svolgimento dello stage curricula

Il prossimo anno, il processo definitivo, verrà applicato anche alle altre sedi.

#### ATTIVITÀ PER TUTTE LE ANNUALITÀ

ATTIVITA'	BREVE DESCRIZIONE	RESPONSABILE DELL'ATTIVITA'
stesura calendario alternanza scuola-lavoro		responsabile U.O + coordinatori didattici
accordarsi con CDS per pianificare le date delle visite mediche + invio elenchi allievi	pianificare le visite per il mese prima della partenza dell'alternanza scuola-lavoro	segreteria didattica
incontro promozionale con aziende 'Dal tirocinio curriculare al placement'		referente art.43

#### ATTIVITÀ PRIMO ANNO

ATTIVITA'	BREVE DESCRIZIONE	RESPONSABILE DELL'ATTIVITA'
alternanza scuola-lavoro simulata	- mappatura aziende nell'intorno del proprio domicilio - verifica collegamenti mezzi di trasporto - visite aziende	allievo + team di docenti
inserimento aziende mappate nel database	file condiviso tra tutte le U.O.	servizi al lavoro
stilare profilo allievi	-caratteristiche personali - inclinazione professionale - rendimento scolastico - indirizzo domicilio	tutor di corso + consiglio di corso
caricamento profili su Microsoft Teams	ogni U.O. ha il suo TEAM dedicato visibile ai servizi al lavoro	tutor di corso

#### ATTIVITÀ SECONDO ANNO

ATTIVITA'	BREVE DESCRIZIONE	RESPONSABILE DELL'ATTIVITA'

dare avviso visita medica su Spaggiari		coordinatore didattico
consegna bollettini visite mediche agli allievi + far compilare bollettini agli allievi		tutor di corso
pagamento bollettino visita medica		famiglia
presentare in segreteria la quietanza di pagamento		allievo
scansione quietanza di pagamento		segreteria didattica
verifica correttezza pagamenti		segreteria didattica
invio al CDS scansioni quietanze di pagamento e resoconto per singola classe		segreteria didattica
visita medica		allievo
invio elenco abbinamenti allievo-azienda	non più tardi di dieci giorni prima dell'inizio dell'alternanza scuola-lavoro	segreteria didattica
invio all'azienda idoneità medica e libretto sicurezza dell'allievo		segreteria didattica
caricamento esiti visite mediche su Sharepoint		segreteria didattica
raccolta desiderata allievi per alternanza scuola-lavoro del secondo anno	- ambito d'interesse - zona d'interesse	servizi al lavoro
aggiornamento profili su Microsoft Teams	desiderata allievi	servizi al lavoro
aggiornamento profilo allievi	- caratteristiche personali - inclinazione professionale - rendimento scolastico - indirizzo domicilio	tutor di corso + consiglio di corso
caricamento profili su Microsoft Teams	ogni U.O. ha il suo team dedicato visibile ai servizi al lavoro	tutor di corso
abbinamento allievo-azienda	formulare 2/3 ipotesi così da avere già pronte delle alternative nel caso in cui l'abbinamento non andasse a buon fine	pool di settore
telefonata per verifica disponibilità azienda	segnare nel database eventuale non disponibilità (motivo, periodo di non disponibilità, ecc.)	referente pool per l'azienda x
visita in azienda	verificare ambiente di lavoro e presentazione Zanardelli	referente pool per l'azienda x



invio all'azienda form di raccolta dati azienda	specificare che i dati raccolti verranno utilizzati per elaborare i documenti che l'azienda dovrà poi firmare	segreteria didattica
compilazione form di raccolta dati azienda		azienda
controllo dati aziende	entro una settimana dall'abbinamento allievo-azienda segnare nel database eventuale non rispetto dei requisiti (specificare nel dettaglio)	segreteria didattica
presentazione con l'azienda	possibile anche da remoto	allievo + referente pool per l'azienda x
incontro con famiglie e allievi 'Apprendistato art.43 un'opportunità di lavoro'		referente art.43
preparazione modulistica	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante - registro alternanza scuola-lavoro - scheda di valutazione finale allievo	segreteria didattica
consegna modulistica in azienda		chiunque ne abbia modo
firma modulistica	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante	azienda
consegna modulistica firmata in segreteria	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante	chiunque ne abbia modo
formazione preparatoria degli allievi	compilazione registro e raccomandazioni varie	tutor di corso
compilazione quotidiana registro + caricamento settimanale foto del registro su Google Classroom		allievo + azienda
controllo settimanale registri su Google Classroom	avvisare gli allievi perché correggano eventuali errori	tutor di corso

monitoraggio allievo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una visita in azienda/una telefonata al tutor aziendale dopo le prime due settimane</li> <li>- una visita in azienda a metà periodo (per aziende interessate art.43)</li> <li>- una visita in azienda alla fine per recuperare registro e scheda di valutazione</li> <li>- whatsapp allievo almeno ogni due settimane</li> </ul>	referente pool per l'azienda x
compilazione scheda di valutazione finale allievo		azienda
consegna modulistica al tutor di corso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- scheda di valutazione finale allievo</li> <li>- registro alternanza scuola-lavoro</li> <li>- tagliandini giustifiche</li> </ul>	referente pool per l'azienda x
invio all'azienda form customer satisfaction		segreteria didattica
compilazione form customer satisfaction		azienda
controllo finale registri	avvisare gli allievi perché correggano eventuali errori	tutor di corso
consegna registri in segreteria		tutor di corso
caricamento ore in Alyante		segreteria didattica
firma registri		responsabile U.O
archiviazione registri		segreteria didattica
inserimento valutazioni nel libretto di valutazione degli allievi	non più tardi di tre giorni prima dello scrutinio	tutor di corso
consegna schede di valutazione in segreteria		tutor di corso
archiviazione schede di valutazione		segreteria didattica

#### ATTIVITÀ TERZO ANNO

NOTE	ATTIVITA'	BREVE DESCRIZIONE	RESPONSABILE DELL'ATTIVITA'
	dare avviso visita medica su Spaggiari	comunicare le date delle visite mediche e la richiesta del pagamento del bollettino	coordinatore didattico

	consegna bollettini visite mediche agli allievi + far compilare bollettini agli allievi		tutor di corso
	pagamento bollettino visita medica		famiglia
	presentare in segreteria la quietanza di pagamento		allievo
	scansione quietanza di pagamento		segreteria didattica
	verifica correttezza pagamenti		segreteria didattica
	invio al CDS scansioni quietanze di pagamento e resoconto per singola classe		segreteria didattica
	visita medica		allievo
	invio elenco abbinamenti allievo-azienda	non più tardi di dieci giorni prima dell'inizio dell'alternanza scuola-lavoro	segreteria didattica
	invio all'azienda idoneità medica e libretto sicurezza dell'allievo		segreteria didattica
	caricamento esiti visite mediche su Sharepoint		segreteria didattica
	raccolta desiderata allievi per alternanza scuola-lavoro del terzo anno	- ambito d'interesse - zona d'interesse	servizi al lavoro
	aggiornamento profili su Microsoft Teams	desiderata allievi	servizi al lavoro
	aggiornamento profilo allievi	- caratteristiche personali - inclinazione professionale - rendimento scolastico - indirizzo domicilio	tutor di corso + consiglio di corso
	caricamento profili su Microsoft Teams	ogni U.O. ha il suo team dedicato visibile ai servizi al lavoro	tutor di corso
Attività da farsi nel caso non valido restasse	abbinamento allievo-azienda	formulare 2/3 ipotesi così da avere già pronte delle alternative nel caso in cui l'abbinamento non andasse a buon fine	pool di settore
	telefonata per verifica disponibilità azienda	segnare nel database eventuale non disponibilità (motivo, periodo di non disponibilità, ecc.)	referente pool per l'azienda x
	visita in azienda	verificare ambiente di lavoro e presentazione Zanardelli	referente pool per l'azienda x

	invio all'azienda form di raccolta dati azienda	specificare che i dati raccolti verranno utilizzati per elaborare i documenti che l'azienda dovrà poi firmare	segreteria didattica
	compilazione form di raccolta dati azienda		azienda
	controllo dati aziende	entro una settimana dall'abbinamento allievo-azienda segnare nel database eventuale non rispetto dei requisiti (specificare nel dettaglio)	segreteria didattica
	colloquio con l'azienda	possibile anche da remoto	allievo
	comunicazione su Spaggiari 'Apprendistato art.43 un'opportunità di lavoro'		referente art.43
	preparazione modulistica	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante - registro alternanza scuola-lavoro - scheda di valutazione finale allievo	segreteria didattica
	consegna modulistica in azienda		chiunque ne abbia modo
	firma modulistica	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante	azienda
	consegna modulistica firmata in segreteria	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante	chiunque ne abbia modo
	formazione preparatoria degli allievi	compilazione registro e raccomandazioni varie	tutor di corso
	compilazione quotidiana registro + caricamento settimanale foto del registro su Google Classroom		allievo + azienda
	controllo settimanale registri su Google Classroom	avvisare gli allievi perché correggano eventuali errori	tutor di corso

	monitoraggio allievo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una visita in azienda/una telefonata al tutor aziendale dopo le prime due settimane</li> <li>- una visita in azienda a metà periodo (per aziende interessate art.43)</li> <li>- una visita in azienda alla fine per recuperare registro e scheda di valutazione</li> <li>- whatsapp allievo almeno ogni due settimane</li> </ul>	referente pool per l'azienda x
	compilazione scheda di valutazione finale allievo		azienda
	consegna modulistica al tutor di corso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- scheda di valutazione finale allievo</li> <li>- registro alternanza scuola-lavoro</li> <li>- tagliandini giustifiche</li> </ul>	referente pool per l'azienda x
	invio all'azienda form customer satisfaction		segreteria didattica
	compilazione form customer satisfaction		azienda
	controllo finale registri	avvisare gli allievi perché correggano eventuali errori	tutor di corso
	consegna registri in segreteria		tutor di corso
	caricamento ore in Alyante		segreteria didattica
	firma registri		responsabile U.O
	archiviazione registri		segreteria didattica
	inserimento valutazioni nel libretto di valutazione degli allievi	non più tardi di tre giorni prima dello scrutinio	tutor di corso
	consegna schede di valutazione in segreteria		tutor di corso
	archiviazione schede di valutazione		segreteria didattica
	raccolta desiderata allievi per alternanza scuola-lavoro del quarto anno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ambito d'interesse</li> <li>- zona d'interesse</li> </ul>	servizi al lavoro
	aggiornamento profili su Microsoft Teams	desiderata allievi	servizi al lavoro
	aggiornamento profilo allievi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- caratteristiche personali</li> <li>- inclinazione professionale</li> <li>- rendimento scolastico</li> <li>- indirizzo domicilio</li> </ul>	tutor di corso + consiglio di corso

	caricamento profili su Microsoft Teams	ogni U.O. ha il suo team dedicato visibile ai servizi al lavoro	tutor di corso
--	--	---	----------------

ATTIVITA' QUARTO ANNO

NOTE	ATTIVITA'	BREVE DESCRIZIONE	RESPONSABILE DELL'ATTIVITA'
Attività da farsi nel caso non restasse valido l'abbinamento del terzo anno	telefonata per verifica disponibilità azienda	segnare nel database eventuale non disponibilità (motivo, periodo di non disponibilità, ecc.)	referente pool per l'azienda x
	visita in azienda	verificare ambiente di lavoro e presentazione Zanardelli	referente pool per l'azienda x
	invio all'azienda form di raccolta dati azienda	specificare che i dati raccolti verranno utilizzati per elaborare i documenti che l'azienda dovrà poi firmare	segreteria didattica
	compilazione form di raccolta dati azienda		azienda
	controllo dati aziende	entro una settimana dall'abbinamento allievo-azienda segnare nel database eventuale non rispetto dei requisiti (specificare nel dettaglio)	segreteria didattica
	colloquio con l'azienda	possibile anche da remoto	allievo
	comunicazione su Spaggiari 'Apprendistato art.43 un'opportunità di lavoro'		referente art.43
	preparazione modulistica	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante - registro alternanza scuola-lavoro - scheda di valutazione finale allievo	segreteria didattica
	consegna modulistica in azienda		chiunque ne abbia modo
	firma modulistica	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante	azienda
	consegna modulistica firmata in segreteria	- convenzione - Progetto Formativo Individuale - Documentazione relativa alla Valutazione Rischi Tirocinante	chiunque ne abbia modo

	formazione preparatoria degli allievi	compilazione registro e raccomandazioni varie	tutor di corso
	compilazione quotidiana registro + caricamento settimanale foto del registro su Google Classroom		allievo + azienda
	controllo settimanale registri su Google Classroom	avvisare gli allievi perché correggano eventuali errori	tutor di corso
	monitoraggio allievo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una visita in azienda/una telefonata al tutor aziendale dopo le prime due settimane</li> <li>- una visita in azienda a metà periodo (per aziende interessate art.43)</li> <li>- una visita in azienda alla fine per recuperare registro e scheda di valutazione</li> <li>- whatsapp allievo almeno ogni due settimane</li> </ul>	referente pool per l'azienda x
	compilazione scheda di valutazione finale allievo		azienda
	consegna modulistica al tutor di corso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- scheda di valutazione finale allievo</li> <li>- registro alternanza scuola-lavoro</li> <li>- tagliandini giustifiche</li> </ul>	referente pool per l'azienda x
	invio all'azienda form customer satisfaction		segreteria didattica
	compilazione form customer satisfaction		azienda
	controllo finale registri	avvisare gli allievi perché correggano eventuali errori	tutor di corso
	consegna registri in segreteria		tutor di corso
	caricamento ore in Alyante		segreteria didattica
	firma registri		responsabile U.O
	archiviazione registri		segreteria didattica
	inserimento valutazioni nel libretto di valutazione degli allievi	non più tardi di tre giorni prima dello scrutinio	tutor di corso
	consegna schede di valutazione in segreteria		tutor di corso
	archiviazione schede di valutazione		segreteria didattica

e. STEM LAB



Il 21/3/2023 è stato inaugurato lo Zanardelli Stem lab. Durante l'evento alcuni studenti e studentesse del CFP Zanardelli hanno dato un assaggio dell'offerta formativa e delle attività previste presso lo spazio, illustrando le opportunità date dalla microscopia digitale per osservare oggetti, tessuti e immagini attraverso particolari non visibili a occhio nudo, la possibilità di realizzare robot modulari per imparare a programmare, nonché le soluzioni creative e coinvolgenti legate al tinkering e all'elettronica educativa per imparare la geometria e la matematica.

Attraverso il nuovo Stem Lab di Brescia, per ragazzi e ragazze sarà possibile svolgere attività guidate da un educatore scientifico o un animatore digitale, ricorrere all'utilizzo di strumentazioni scientifiche per l'osservazione e la comprensione di fenomeni fisici, curare la progettazione e creazione di oggetti nonché l'esplorazione di materiali, apprendere attraverso sfide ed enigmi con un atteggiamento cooperativo.

Il laboratorio è strutturato per comprendere quattro aree tematiche diverse:

- Coding e robotica: attraverso attività con giochi interattivi, kit didattici e software, ragazze e ragazzi potranno essere avviati alla programmazione informatica e alla costruzione di robot attraverso l'immaginazione e il collegamento di idee. La strumentazione a disposizione per le attività educative comprende Robo wunderkind, Lego mindstorm, Makey Makey, tablet e pc, software e siti dedicati.
- Smart learning: potranno essere svolte attività sperimentali di osservazione, misurazione, separazione e creazione di semplici preparati a sostegno della didattica delle materie scientifiche, con l'utilizzo di strumentazione idonea che comprende microscopi digitali, microscopio ottico, microscopio stereoscopico, termometri, bilance analitiche, piani luminosi, vetreria.
- Tinkering: ragazzi e ragazze potranno "armeggiare, adoperarsi, darsi da fare", smanettare per costruire o decomporre oggetti, progettare macchine che si muovono, volano, disegnano, galleggiano, per esplorare materiali o elementi meccanici, creare artefatti originali o reazioni a catena, utilizzando materiale di recupero, attraverso la strumentazione a disposizione per le attività educative che comprende le «piste verticali» e la materioteca.
- Elettronica educativa: realizzata attraverso l'attività di progettazione e realizzazione di sistemi e apparati hardware in grado di elaborare grandezze fisiche sotto forma di segnali contenenti informazione, attraverso kit sviluppati appositamente per la scuola; la strumentazione a disposizione per le attività educative comprende LittleBits e Makey Makey.

Il nuovo Stem Lab si basa, allo stesso tempo, sul learning by doing, ovvero imparare attraverso il fare, migliorare l'apprendimento dove imparare non è una mera memorizzazione bensì una comprensione



interiorizzata, e sul cooperative learning, ovvero su una specifica metodologia di insegnamento per la quale gli studenti apprendono in piccoli gruppi, aiutandosi reciprocamente e sentendosi corresponsabili del reciproco percorso.

Lo Stem Lab è rivolto agli studenti e insegnanti di tutte le sedi del CFP, a tutte le classi della primaria e secondaria di I grado del territorio bresciano, a preadolescenti e adolescenti, famiglie, insegnanti ed educatori.

Le attività con le scuole hanno iniziato a generare ricavi importanti, come riportano le tabelle seguenti (la prima riguarda la formazione per gli studenti, la seconda per gli i docenti)

annualità	attività	docenza	tutoraggio	totale
II primaria	Coding IOT (microchip-makey makey)	3.160,00 €	1.360,00 €	4.520,00 €
III primaria	Coding IOT (microchip-makey makey)	3.160,00 €	1.360,00 €	4.520,00 €
III primaria	Robotica-realtà aumentata virtuale	3.160,00 €	1.360,00 €	4.520,00 €
V primaria	Robotica-realtà aumentata virtuale	3.160,00 €	1.360,00 €	4.520,00 €
II media	Solidi e stampa 3D	3.950,00 €	1.700,00 €	5.650,00 €
III media	Robotica e programmazione	3.160,00 €	1.360,00 €	4.520,00 €
primaria		3.160,00 €	- €	3.160,00 €
primaria		1.580,00 €	- €	1.580,00 €
primaria		3.160,00 €	- €	3.160,00 €
secondaria I grado		3.160,00 €	- €	3.160,00 €
secondaria I grado	Microscopia	3.950,00 €	1.700,00 €	5.650,00 €
secondaria I grado	Elettronica educativa - microbit	5.530,00 €	2.380,00 €	7.910,00 €
secondaria I grado	astuccio intelligente	2.370,00 €	- €	2.370,00 €
primaria		3.950,00 €	- €	3.950,00 €
terze Secondaria	Arduino e Sensori Arduino Physics Lab	790,00 €	340,00 €	1.130,00 €
seconde Secondaria Prevalle)	Modellazione e Stampa 3D	790,00 €	340,00 €	1.130,00 €
seconde Secondaria Villanuova	Modellazione e Stampa 3D	790,00 €	340,00 €	1.130,00 €
superiori	Informatica base-excel	3.160,00 €	1.360,00 €	4.520,00 €
superiori	Informatica base-excel analidi dati trattatura	790,00 €	340,00 €	1.130,00 €
superiori	Coding-Scratch	2.370,00 €	1.020,00 €	3.390,00 €
superiori	sharepoint	790,00 €	340,00 €	1.130,00 €
superiori	Autocad	1.580,00 €	680,00 €	2.260,00 €
superiori	Drone	2.370,00 €	1.020,00 €	3.390,00 €
superiori	Ai /Sito web/Blog	1.580,00 €	680,00 €	2.260,00 €

**80.660,00 €**

Istituto	attività	costo docenza
IC NAVE	makey makey+robot wunderkind	2.440,00 €
IC EDOLO	Tablet e creatività	1.464,00 €
	Tinkering	1.464,00 €
	Coding	2.928,00 €
	audio video	1.464,00 €
	totale	9.760,00 €

➤ SISTEMA DUALE E APPRENDISTATO 2024-2025

L'apprendistato di qualifica e diploma delineato dai decreti attuativi del Jobs Act facilita indubbiamente l'utilizzo di tale istituto contrattuale per la realizzazione dei percorsi misti scuola/lavoro esentando le aziende dal costo dei periodi di formazione.

Il progetto ha lo scopo di realizzare percorsi formativi finalizzati all'acquisizione di un titolo di studio qualifica o diploma ai sensi dell'art. 43 D.lgs. 81/2015

Tale contratto di apprendistato è un vero e proprio strumento di:

- inserimento lavorativo di risorse umane qualificate,
- formazione e qualificazione dei giovani,
- prevenzione e intervento nella dispersione scolastica attraverso la definizione di un modello di supporto alle imprese e di formazione dei giovani in grado di:
  - favorire l'adozione di tale tipologia contrattuale,
  - definire e realizzare percorsi differenziati di formazione,
  - valorizzare le componenti di alternanza formativa propria dell'apprendistato in modo da stimolare sinergie tra enti formativi e realtà produttive.

La didattica per competenze viene applicata in modo particolarmente concreto nella progettazione e realizzazione dei diversi percorsi formativi: si prevedono, in accordo con l'azienda, compiti professionali specifici realizzabili in assetto lavorativo che costituiscono nucleo centrale dei percorsi per unità di apprendimento che coinvolgono nella progettazione tutte le aree disciplinari previste, in riferimento sia alle competenze tecnico-professionali sia alle competenze di base.

Con il tutor aziendale si analizzano gli OSA- traguardo in termini dettagliati di conoscenze ed abilità, si definisce la responsabilità di erogazione di ogni singolo contenuto (formazione interna/esterna); si individuano prestazioni autentiche misurabili strettamente collegate all'esperienza lavorativa dell'allievo in formazione, anche per le competenze di base.

Si formano i tutor aziendali in merito alla valutazione: si costruiscono insieme rubriche di osservazione ed item misurabili per ogni singola prestazione autentica progettata insieme.

Si costruisce insieme una scheda di valutazione per compiti misurabili che costituisce un fac-simile di libretto per le valutazioni in itinere e per l'autovalutazione. L'autovalutazione permette di rendere l'apprendista consapevole del suo percorso di crescita professionale. Ogni singolo item osservato/valutato va condiviso con l'apprendista in termini di riflessione critica sul suo operato, di autovalutazione e di progettazione (attraverso servizi di Monitoraggio, valutazione e coordinamento).

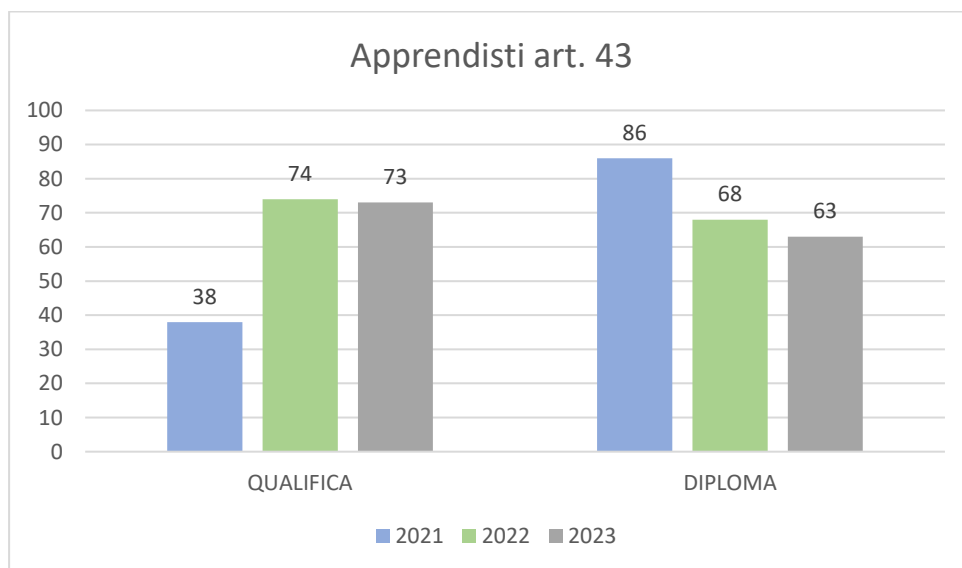
Questa esperienza che coinvolge pariteticamente apprendista, azienda ed ente di formazione con funzioni di guida è estremamente arricchente per tutte le parti coinvolte: i tutor aziendali hanno la possibilità di portare in azienda elementi di aggiornamento professionale e l'ente di formazione ha l'opportunità di un concreto confronto con le richieste delle realtà economico-produttive. L'apprendista, per quanto in giovane età, cresce non solo dal punto di vista professionale ma in termini di maturità e consapevolezza, conoscenza di sé e responsabilità.

La formazione per gli apprendisti sarà così articolata: formazione esterna in parte nei percorsi ordinamentali e in alcuni casi anche ore di formazione individuale (come indicato nel PFI di ciascun apprendista).

Nel corso dell'af 2022/2023 sono stati riproposti gli incontri organizzati in ciascuna sede dal Coordinatore dell'area, per fornire alle famiglie ed agli allievi tutte le informazioni sull'apprendistato; tali incontri hanno avuto una buona partecipazione.

Si è consolidata la scelta delle aziende di assumere ragazzi che non hanno ancora raggiunto la qualifica; infatti, ne sono stati assunti 6 allievi di II anno e 67 di III anno.

Di seguito l'andamento degli apprendisti presenti in tutte le nostre sedi, nell'ultimo triennio



➤ FORMAZIONE PER AZIENDE

Vengono proposti alle aziende interventi formativi che scaturiscono direttamente dal mondo del lavoro con una funzione di accompagnamento della persona e di maturazione del professionista, svolti con linguaggi e metodi didattici capaci di tenere conto dell'evolversi delle esigenze produttive delle aziende, sempre più orientate ai mercati internazionali e all'innovazione. I programmi tendono a rispettare i fabbisogni reali delle aziende, così come emergono dalla lunga esperienza acquisita sul territorio di tutta la provincia, oltre che dalla raccolta di dati e spunti di cui la nostra organizzazione beneficia trovandosi nella posizione privilegiata di aver erogato formazione alle più diverse tipologie di utenti.

La progettazione e la realizzazione degli interventi formativi si avvalgono inoltre del supporto del sistema qualità che consente una puntuale raccolta dei giudizi formulati dai partecipanti ad ogni singolo intervento formativo ed una valutazione delle ricadute aziendali nella fase successiva alla formazione. Il principio guida è quello dell'utilità, in primo luogo, sostenuta dalla qualità della docenza e dei programmi, oltre che di rispondenza ai fabbisogni reali. L'offerta si compone di attività formative diversificate in funzione dell'acquisizione di competenze specialistiche, con particolare attenzione rivolta anche alle nuove professioni o alle "vecchie" che si sono imposte nel mondo del lavoro, riviste nell'ottica di una moderna esecuzione e spendibilità. Questa impostazione consente inoltre un ampio margine di personalizzazione dell'offerta formativa conformata sulle esigenze specifiche del Committente. L'offerta formativa del C.F.P. "G. Zanardelli" relativa alla formazione continua pone all'attenzione delle aziende e dei loro collaboratori anche proposte formative in filoni specialistici e aree funzionali che conferiscono all'offerta un carattere di distinzione (se non di esclusività) rispetto al mercato della formazione. Ne sono un esempio le aree della meccanica, il filone elettrico/elettronico, il turismo e la ristorazione, pilastri storici della nostra proposta formativa, riprogettati alla luce delle più recenti esigenze di apprendimento delle persone, di produttività aziendale e di innovazione tecnologica oltre che dei contenuti.

Nel corso del 2024/2025 l'Azienda ha partecipato:

- all'Avviso Formare per assumere - Incentivi occupazionali associati a voucher per l'adeguamento delle competenze. Tale Avviso, in attuazione della D.G.R. n. 4922 del 21/06/2021, si propone di superare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, permettendo alle imprese di colmare il gap di profili e competenze in fase di assunzione, attraverso il finanziamento di percorsi formativi abbinati ad incentivi occupazionali. Nello specifico, ai soggetti beneficiari è riconosciuta un'agevolazione per la formazione erogata in fase di inserimento unitamente ad un incentivo a parziale copertura del costo del lavoro. L'agevolazione può essere inoltre estesa alla copertura dei costi di ricerca e selezione del personale, ove richiesto. Nel 2022/2023 sono stati effettuati e rendicontati 4 progetti.

L'avviso è stato ripubblicato n. 17595 del 30/11/22 e sono stati presentati e sono in svolgimento 18 progetti, di cui due dovranno essere rinunciati per dimissioni dei dipendenti coinvolti nella formazione.

- Prosegue l'attività di Ente capofila al "Catalogo della Provincia di Brescia per l'offerta dei servizi integrati per l'apprendistato Professionalizzante". Da settembre 2022 a luglio 2023 sono stati effettuati 70 corsi per un totale di 1019 allievi formati (diagrammi)

Il CFP Zanardelli, al fine di incrementare le sue relazioni ed offrire un servizio sempre più completo, ha presentato, per le proprie aziende aventi diritto, la domanda al bando della Camera di commercio di Brescia: contributi per la formazione. Il Bando prevede il rimborso fino a € 5000,00 del 50% delle spese sostenute per la formazione non obbligatoria. Per l'a.f. 2022/2023 sono state presentate ed approvate 6 domande.

Inoltre, ha ottenuto il riconoscimento di 30 corsi di formazione sulla piattaforma S.O.F.I.A (Il Sistema Operativo per la Formazione e le Iniziative di Aggiornamento del personale della scuola). In questo modo i docenti potranno utilizzare il bonus della Carta del Docente per partecipare alle iniziative del CFP proposte.

La "Carta del Docente" è una iniziativa del Ministero dell'Istruzione prevista dalla legge 107 del 13 luglio 2016 (Buona Scuola), art. 1 comma 121, che istituisce la Carta elettronica per l'aggiornamento e la formazione dei docenti di ruolo delle istituzioni scolastiche.

a. Formazione E-LEARNING: nell'anno formativo 2023/2024 sono stati avviati e conclusi 161 CORSI

La positiva collaborazione con la Provincia di Brescia ha consentito di formare (in presenza e online) circa 100 loro dipendenti.

Tra gennaio e febbraio 2023 - 7 edizioni addetti preposti segnaletica stradale (6/7 persone per edizione)

Gennaio 23 - 1 edizione corso preposti (20 persone)

Corsi dirigenti online (20 persone) RSPP

2 corsi RLS ai nostri corsi interaziendali

2 corsi interi RLS

In collaborazione con l'Associazione Professionale dei Segretari Comunali e Provinciali 'G.B. Vighenzi', sono stati organizzati il ciclo di seminari su PNRR, anticorruzione, ecc.

- il 30/09/2022 in presenza presso l'aula magna della sede di Brescia del Cfp e online (partecipanti 65).
- dal 12/10/2022 al 27/10/22 in presenza presso l'aula magna della sede di Brescia del Cfp e online (partecipanti 83).
- il 07/12/2022 in presenza presso il Broletto e online (partecipanti 52)
- il 17/01/2023 in presenza presso l'aula magna della sede di Brescia del Cfp e online (partecipanti 101).
- il 10/02/2023 e il 17/02/2023 presso l'aula magna della sede di Brescia del Cfp e online (partecipanti 503).

È stata rinnovata la collaborazione con CCSS della Valle Camonica: sono stati erogati 32 corsi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro formando 293 dipendenti degli istituti scolastici della zona.

CFP ha fornito circa 10 servizi di consulenza per la stesura del Piano Formativo Individuale. Tale servizio consiste:

- nella progettazione e redazione del piano dell'apprendista per l'acquisizione delle competenze previste dalla contrattazione collettiva e dagli accordi interconfederali;
- nella consulenza per la realizzazione in azienda della formazione relativa alle competenze tecnico professionalizzanti previste dal Piano Formativo Individuale;
- nella predisposizione dei registri e assistenza alla registrazione delle attività di formazione tecnico-professionalizzante svolta in azienda dall'apprendista;
- nella consulenza sulla normativa nazionale e regionale in materia di apprendistato professionalizzante

#### b. FONDI INTERPROFESSIONALI

#### AVVISI DI SISTEMA FONDIMPRESA

L'Azienda è uno dei partner dei progetti presentati da Galgano Formazione di Milano in qualità di capofila. Nel 2023 risultano attivi i seguenti AVVISI DI SISTEMA:

- A.R.T. – Augmented Reality for Training PERIODO (FEBBRAIO 2022/FEBBRAIO 2023)

Abbiamo partecipato:

- all'Avviso 2/2022\_Competenze di Base e Trasversali presentando e ottenendo l'approvazione di un catalogo con 39 corsi di formazione;
- ad una finestra dell'avviso e abbiamo avuto il finanziamento in data 8/2/23 per euro 95.310,00. I corsi devono essere svolti entro ottobre 2023. Le ore di formazione approvate sono 706. Le aziende coinvolte sono 12;
- al nuovo avviso 2/2023 – Competenze di Base e Trasversali presentando e ottenendo l'approvazione di un catalogo con 24 corsi di formazione. Siamo in attesa di partecipare alla finestra di avviso, prevista nella primavera del 2024.

Abbiamo iniziato la procedura per accreditarci come ente attuatore su Fondoprofessionisti. Dopo avere ottenuto l'accreditamento sarà possibile presentare un altro catalogo (in questo caso è possibile inserire i corsi della sicurezza).

#### CONTO FORMAZIONE FONDIMPRESA

L'azienda ha presentato, gestito, erogato e rendicontato per sé e per le proprie aziende clienti 31 progetti sul conto Formazione di Fondimpresa

## PROGETTO FORTE

- PF0333 – VITA, capofila CFP, partner IAL Lombardia, Unicatt, Hospitality School

Attività completata, in fase di rendicontazione, 964 ore erogate

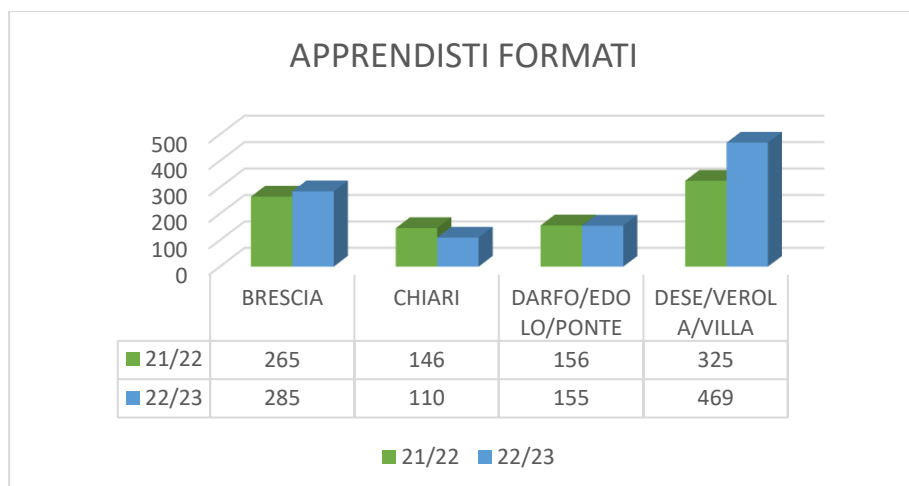
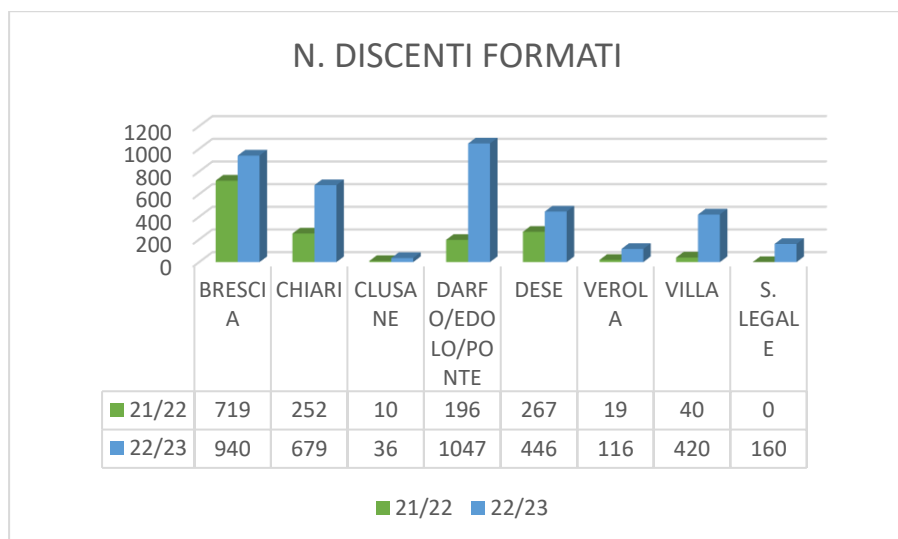
- PF2570 – EOC, capofila CFP, partner IAL Piemonte, Ri.Cre.S. Srl, ISCOT Liguria

L'attività terminerà ad aprile, erogato circa il 70% delle ore di formazione, ambito turistico/hotellerie

- PF2900 – Terre di Levante, capofila CFP, partner Ri.Cre.S. Srl, ISCOT Liguria

L'attività terminerà ad aprile, erogato circa il 70% delle ore di formazione, ambito turistico/hotellerie

Nei seguenti grafici vengono illustrati i discenti e gli apprendisti art. 44 formati negli ultimi due anni.



È nata la segreteria centralizzata per le attività legate all'extra ddif (adulti e aziende). Tali attività riguardano:

- Corsi di formazione:
  - inserimento corsi in Alyante;
  - verifica presenza documentazione docente;
  - Invio contratto a docente e uo di riferimento;
  - Inserimento allievi e ordini di pagamento per fatturazione;
  - Richiesta credenziali per corsi on line;
  - Richiesta verifica pagamenti;
  - Emissione attestati.
    - Tirocini
      - Inserimento in Alyante Aziende;
      - Inserimento in Alyante allievo;
      - Creazione convenzione (se richiesto);
      - Creazione progetto formativo.
    - Liquidazioni
      - Inserimento in Alyante Utenti;
      - Inserimento Servizi per ogni utente
      - Inserimento dati e creazione nota di debito

➤ FORMAZIONE PER ADULTI

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

L'anno formativo 2024/2025 è stato caratterizzato dall'apertura del Bando GOL – Garanzia Occupabilità dei Lavoratori, i cui beneficiari sono persone dai 30 ai 65 anni di età residenti/o domiciliate in Lombardia, che sono, alternativamente in almeno una delle seguenti situazioni:



- beneficiari di ammortizzatori sociali (in particolare, NASPI e DIS-COLL) in assenza di rapporto di lavoro;
- percettori diretti di RdC;
- altri lavoratori fragili o svantaggiati ai sensi della. 381/1991, o con minori chance occupazionali che, indipendentemente dalla presenza di un sostegno al reddito, presentano almeno uno dei seguenti requisiti
  - sono disoccupati di lunga durata (almeno sei mesi);
  - sono in carico o sono segnalati dagli enti che operano nel sistema dei servizi sociali o sociosanitarie/o sono inseriti in progetti/interventi di inclusione sociale;
  - o sono working poor, ossia lavoratori che conservano lo stato di disoccupazione ai sensi dell'art. 4, co. 15-quater, del DL n. 4/2019 (cioè hanno un reddito da lavoro dipendente o autonomo inferiore alla soglia dell'incapienza secondo la disciplina fiscale);
  - hanno almeno 55 anni di età;
  - sono donne, indipendentemente dalla condizione di fragilità.
- Possono inoltre accedere le persone con disabilità, iscritte al collocamento mirato di cui alla L. 68/99, indipendentemente dall'età.

Questo progetto rientra nelle iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) con l'obiettivo di sostegno e il rilancio dell'economia italiana dando particolare attenzione alle proposte GREEN e DIGITALI ed è finanziato dall'Unione Europea – Next Generation Eu; fissa misure di politica attiva per il mondo del lavoro, in particolare fra i suoi strumenti è prevista:

- l'elaborazione di piani per il reinserimento lavorativo
- l'aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori
- il lavoro e l'inclusione
- la ricollocazione collettiva

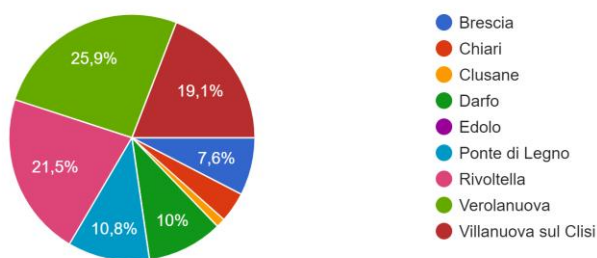
L'azienda ha quindi lavorato per:

- riadattare alcuni percorsi a catalogo alle caratteristiche richieste
- creare nuovi percorsi dedicati
- Riadattati alcuni nostri corsi a catalogo alle caratteristiche richieste
- Nuovi percorsi dedicati

Da aprile 2023 il target è stato esteso agli under 29. È stato quindi creato un questionario rivolto a docenti e allievi DDIF per capire quale corsi potessero interessare a questo target

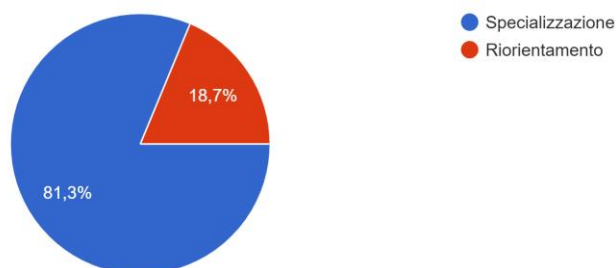
### Sede di Cfp Zanardelli in cui hai studiato

251 risposte



### Quale tipologia di percorso vorresti frequentare

251 risposte



Sono stati quindi creati questi novi percorsi:

SETTORE	TITOLO CORSO
PRODUZIONI ALIMENTARI	Food design: curare la presentazione di un piatto
	Cake Design: Farcire e decorare diverse forme di impasto
	OPERATORE SERVIZI MENSA
MOTORISTICA	Effettuare il ricondizionamento dei veicoli d'epoca a motore
	Manutentore e riparatore di segway, hoverboard e monopattini elettrici
COMMERCIO	BANCONIERE DI PRODOTTI DI MACELLERIA
BENESSERE	CONSULENTE DI IMMAGINE
	Effettuare il trucco scenico
	Istruttore di Fitness
	WELCOME WELLNESS ASSISTANT: Tecniche di comunicazione e accoglienza in un centro Wellness e Fitness
	PROMUOVERE IL BENESSERE: Tecniche di marketing per i centri Wellness e Fitness
GRAFICA E MULTIMEDIA	Creare e pubblicare contenuti per i social Media

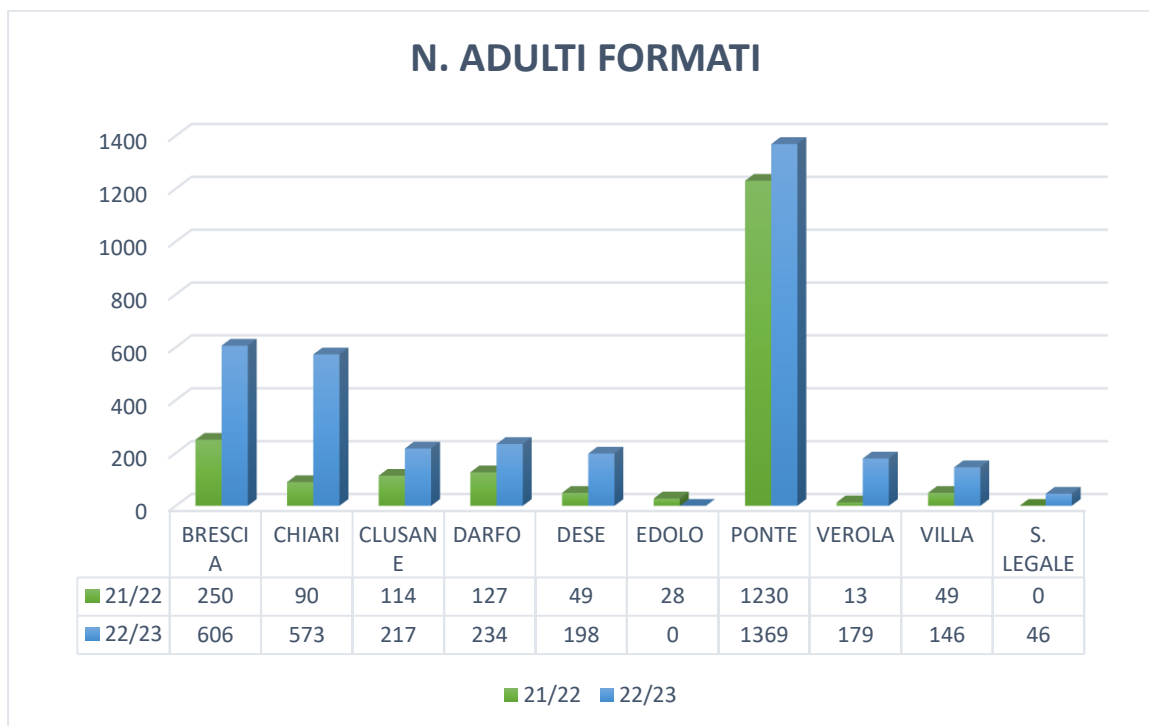
		Adv: la sponsorizzazione attraverso i social
		PHOTOSHOP e Illustrator: creare contenuti grafici per editoria, web e dispositivi mobili
		INDESIGN: l'impaginazione dei progetti grafici
		Utilizzare software per la progettazione e il rendering per l'arredamento degli interni
		Videomaking con smartphone e tablet: dalla ripresa al montaggio
MECCANICA PRODUZIONE	E	Modellazione e stampa 3D
		Effettuare l'installazione di sistemi domotici
INFORMATICO		HTML e CSS: come creare pagine e siti web
		Creare siti e contenuti per il Web con WordPress
AMMINISTRAZIONE, CONTABILITA', SEGRETARIA		Autoimprenditorialità: Valutare la redditività attuale e prospettica di un'impresa
		Installazione e manutenzione di impianti termici
		Installazione e manutenzione di impianti di condizionamento

Sono continuate delle mini-lezioni di tre ore, chiamate "Pillole", presso le sedi di Clusane e Villanuova – alla fine delle quali il partecipante portava a casa la propria "creazione"

CLUSANE	VILLANUOVA
La pizza fatta in casa	Kokedama di Natale
La pasticceria salata	Orto Domestico
Finger Food Salati	Coltivazione idroponica per piante d'appartamento
Torte da Forno e da credenza	

I corsi sono ripresi in presenza, mantenendo on line solo attività autofinanziata (ad esempio corso di contabilità, inglese...)

Nel seguente grafico, viene illustrato il n. di adulti formati negli ultimi due anni.



In alcune sedi i corsi in ambito sanitario non hanno avuto i numeri dello scorso anno, anche se ora sono in ripresa grazie anche a finanziamenti (es. Comunità Montana, Comunità Valsabbia).

Regione Lombardia ha istituito un nuovo percorso formativo sperimentale (Formazione complementare OSS in assistenza sanitaria). È stato avviato un percorso presso la sede di Villanuova per due RSA della zona. In sofferenza anche il settore meccanico in quanto non riusciamo a soddisfare l'alta richiesta territoriale, considerato che la maggior parte dei disoccupati sono donne.

SI è concluso nel mese di maggio 2023 per il Progetto Lombardia Plus linea cultura - Autore Multimediale per la valorizzazione del patrimonio culturale il corso "L'autore multimediale: dalle tecnologie tradizionali alla realtà aumentata" (periodo giugno 2022- maggio 2023 - 13 partecipanti), attivato sulla sede di Brescia.

Sono inoltre stati attivati, con il fondo Formatemp i seguenti percorsi:

- Montatore meccanico (U.o. Brescia)
- Sartoria (U.O. Chiari)

Academy sulla Meccanica: la proposta di offerte per il momento è più lenta. Considerata la nostra elevata esperienza in questo settore abbiamo ritenuto di concentrare le nostre energie sulle aree nelle quali non abbiamo ancora conoscenze.

Il progetto Wellness Academy, già promosso, non ha riscontrato l'interesse sperato. Verrà nuovamente pubblicizzata la proposta formativa raggruppata in tre macroaree, in attivazione in via sperimentale sulla sede di Brescia:

Sono stati avviati i percorsi di:

- Trucco e Armocromia
- Digitopressione

Alcuni moduli wellness inseriti nell'offerta formativa del progetto GOL



Per il progetto Coding Academy, nato nell'ottica di potenziare le politiche già avviate su cultura e skill digitali, con la sua nuova area di intervento – nell'anno formativo 2022/2023 - sono stati creati (per ora non ancora avviati) nell'ambito del progetto GOL alcuni percorsi formativi afferenti alla Coding Academy:

- Le basi per la programmazione informatica
- HTML e CSS: come creare pagine e siti web
- Sql e my sql - la gestione dei dati
- Java script
- Angular
- C# java e phyton: linguaggi a confronto
- Phyton advanced

Sono stati presentati 3 provinciali progetti zioni di rete per i disabili:

1 Brescia settore meccanico con OMR

2 Verolanuova meccanico e amministrativo con Ambito 9

Sono state introdotte nuove modalità di pagamento dei corsi, attraverso il sito internet con l'utilizzo di carte di credito/bancomat/ carte prepagate. È nata una partnership tra lo Zanardelli e BTL che consente di applicare degli sconti riservati ai soci della Banca; sono state inoltre istituite scontistiche dedicate ai nostri dipendenti che voglio partecipare ad un corso presente nel catalogo.



➤ ATTIVITA' INTERNAZIONALI

I Progetti delle attività internazionale, europee ed extraeuropee, sono centrati soprattutto sullo sviluppo di metodologie per la formazione di tecnici superiori, sulla base di metodologie innovative basate su studi di caso, project work, creazione e trasferimento di buone pratiche. Sono inoltre attivi progetti di tirocini all'estero (circa un centinaio degli studenti del CFP Zanardelli partecipano al programma di 4 settimane di tirocinio all'estero ogni anno) e di incoming, ovvero la ricezione di studenti esteri da inserire in tirocinio e in attività formative. Il network di relazioni è composto da 42 enti in 20 nazioni.

Nel corso dell'anno 2022/2023 sono nate nuove collaborazioni con la Svezia, la Francia, la Lettonia e la Lituania. Vi sono state anche diverse iniziative di ospitalità con staff e docenti esteri. Infatti, molti docenti stranieri sono stati da noi per conoscere il sistema di formazione professionale italiano. Noi abbiamo creato

gruppi di amministrativi e docenti per la realizzazione di progetti esteri. In tutto abbiamo mandato 28 dipendenti.

Per quanto riguarda gli allievi gli spostamenti:

- 66 studenti tirocinanti all'estero con Erasmus con bando regionale
- 3 docenti in jobshadowing
- 2 docenti in corso di formazione in Spagna
- 6 docenti accompagnatori dei tirocini

Ci siamo focalizzati maggiormente sullo spostamento del nostro personale in 40 staff e docenti in diversi incontri transazionali per la creazione dei risultati relativi ai vari progetti. Sempre relativi a 5 progetti Erasmus Plus progetti abbiamo n. 147 studenti in mobilità di breve periodo nazioni coinvolte Portogallo, Grecia, Spagna, Francia, Belgio, Polonia, Austria e Lituania.

Sono stati presentati altri 4 progetti (non approvati per mancanza di fondi o per motivi di qualità), mentre siamo in attesa dell'esito di un progetto con l'Unesco per la promozione dello sviluppo sostenibile.

Nel mese di Febbraio 2023 è stato presentato ed approvato il terzo progetto dell'accreditamento, in consorzio con 8 membri.

A marzo siamo diventati partner in altri dieci progetti di cui sono 1 progetto è stato approvato e finanziato mentre altri 3 approvati ma non finanziati per mancanza di fondi.

Siamo cresciuti molto nell'organizzazione del job shadowing con l'ospitalità di gruppi stranieri, tra cui:

- una delegazione composta da 30 dirigenti e docenti provenienti da Francia, Turchia (sono venuti circa tre volte in visita)
- quattro docenti lituani, un docente portoghese e sei turchi

È stata inoltre organizzata l'accoglienza per n. 36 studenti, a cui si sono unite 3 studentesse in tirocinio di lunga durata di 6 mesi provenienti dalla Spagna e dalla Svizzera.

Abbiamo cominciato la procedura di accreditamento per diventare scuola centro Euroguidance, che consiste in attività di placement per l'inclusione di studenti immigrati e donne nel mondo del lavoro.

Infine, i progetti in gestione sono:

N.	TITOLO PROGETTO	CODICE PROGETTO	INIZIO	FINE	STATO
1	Power race tools	2020-1-BE02- KA229-0747	01/09/2020	31/08/2022	RINVIATO AL 31/8/2023 concluso
2	Digital Treasure Box	2020-1-AT01- KA229-0780	01/09/2020	31/08/2022	RINVIATO AL 31/8/2023 concluso
3	Improved and adapted teaching to increase the academic achievement for newly arrived students	2019-2-SE01- KA101-077484	01/01/2020	31/12/2022	<u>Concluso</u>
4	ARCHI Nature	2020-1-FR01- KA227-SCH- 094878	01/03/2021	28/02/2023	Concluso
5	Perfect Match	2020-1-FR01- KA226-VET-095013	01/06/2021	31/05/2023	Concluso
6	Accreditment Erasmus Plus 2021-2027	2020-1-IT01- KA120-VET-09062	01/04/2021	2027	
7	Accreditment Erasmus Nell'Ambito VET 2021-2022	2021-1-IT01- KA121-VET- 000009551	01/09/2021	31/08/2023	Concluso
8	Accreditamento Erasmus Nell'Ambito VET 2022-2023	2022-IT01-KA121- VET-000062899	01/06/2022	31/08/2023	Rinviato al 31/5/2024
90	Accrediatamento Erasmus Plus nell'amtito vet 2023-204	2023-it01-ka121- vet-000141315	01/06/2023	31/08/204	
10	Naturally Sustainable		01/11/2021	01/11/2024	
11	JOBSHADOWEUR - Reinventing Job shadowing in Europe for educators in the VET Sector to meet the Challenges of the 'New Normal'	2021-1-FR01- KA220-VET- 000034612	01/11/2021	30/10/2024	

12	Be Young Be Entrepreneur	2021-1-FR01- KA220-SCH- 000031580	01/11/2021	30/10/2024	
13	H2O	2021-1-FR01- KA220-SCH- 000034470	01/11/2021	30/10/2024	
14	"Towards Variable-Access & Digitalization of	2021-1-IT01- KA220-VET- 000033288	01/02/2022	31/01/2025	
15	PFE (Portfolio for Employment)	2021-1-BE01- KA220-VET- 000034646	01/02/2022	01/02/2025	
16	Slow Food	2021-2-NO02- KA220-YOU- 000050464	02.05.2022	01.05.2024	
17	Remote-access training for Tutors from companies hosting apprentices or trainees for work-based learning	2022-1-FR01- KA220-VET- 000088030	01.09.2022	31.08.2025	
18	Development of methods for work with social isolated young adults without degrees from upper secondary school	KA122-ADU- 000143016	01/09/2023	31/08/2024	

Sono in corso di apertura i canali con Montreal (Canada) e Tahiti.



➤ *SERVIZI AL LAVORO & PLACEMENT*

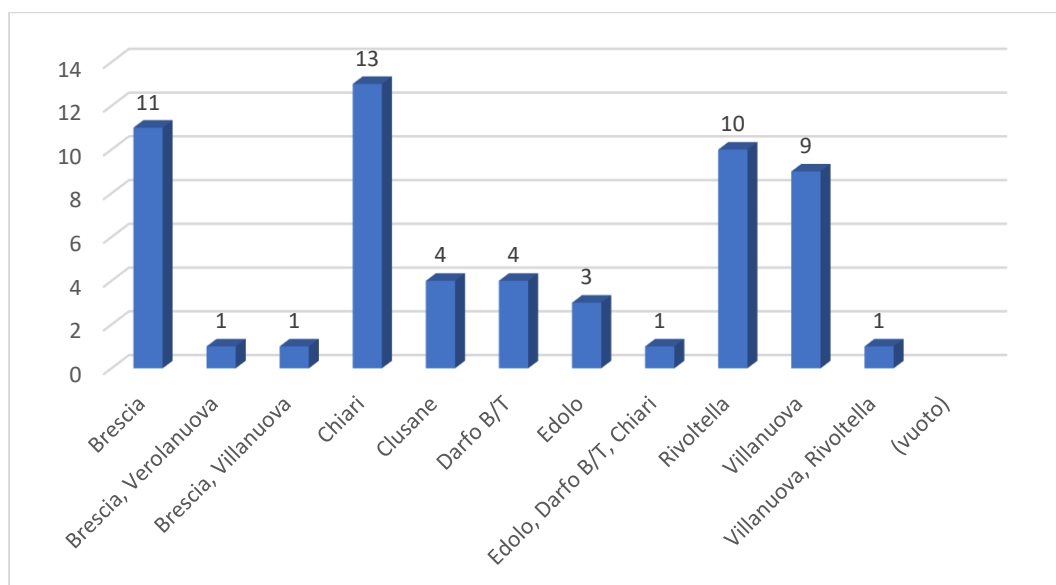
Il CFP è accreditato ai servizi al lavoro ai sensi della Legge regionale n.22/2006 e autorizzato ai sensi della legge Regionale, fornisce un supporto alle persone promuovendo percorsi formativi di riqualificazione ed aggiornamento delle competenze, nonché servizi volti a favorire l'occupazione, mediante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



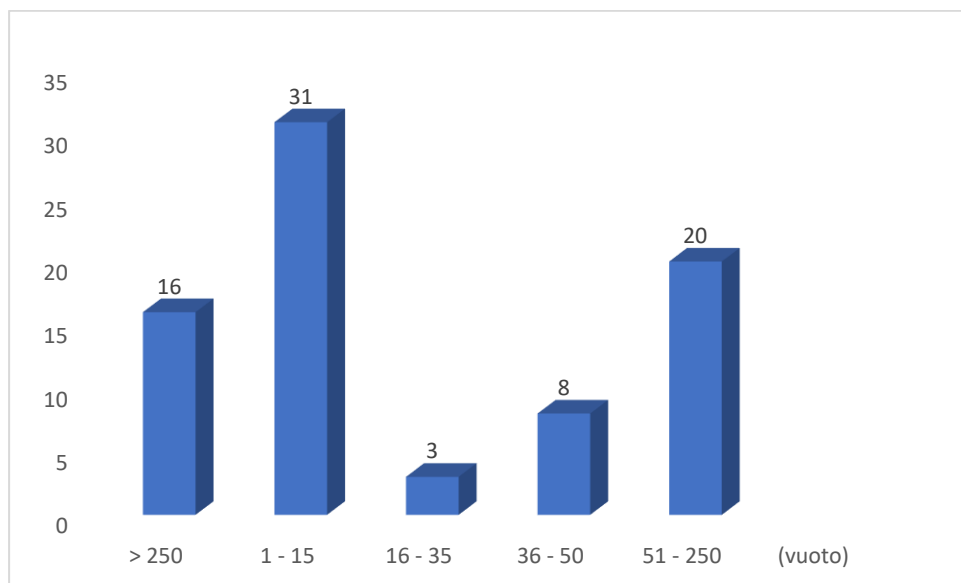
- servizi alle persone: accoglienza e informazione per guidare l'utente alla fruizione dei servizi al lavoro, per fornirgli alcune conoscenze di base sul mercato del lavoro;
- orientamento;
- formazione e riqualificazione professionale; tirocini extracurricolari / work – experience;
- incontro domanda-offerta di lavoro; supporto alla ricerca attiva e accompagnamento al lavoro.
- Servizi alle imprese: supporto alla rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali;
- consulenza in materia di ricerca del personale; assistenza nella gestione degli incentivi all'assunzione

Nel periodo fine aprile/metà maggio è stato riproposto l'evento LavoriAmo – Easy in presenza, ed è stato organizzato presso tutte le nostre sedi, permettendo così una maggior partecipazione delle aziende e della cittadinanza interessata e dando anche risalto alla sede CFP di far conoscere tutte le nostre attività, con una presentazione da parte di ciascun Responsabile di sede unitamente alla referente del settore lavoro di sede.

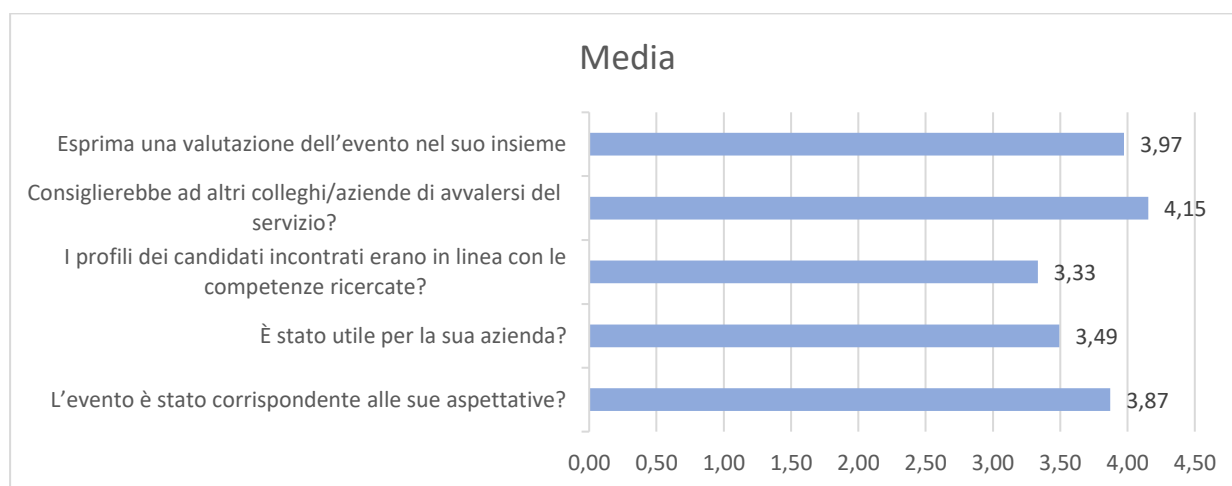
Alcune aziende, avendo anche filiali dislocate sul territorio hanno partecipato all'evento tenuto in più sedi, come si evince dal grafico



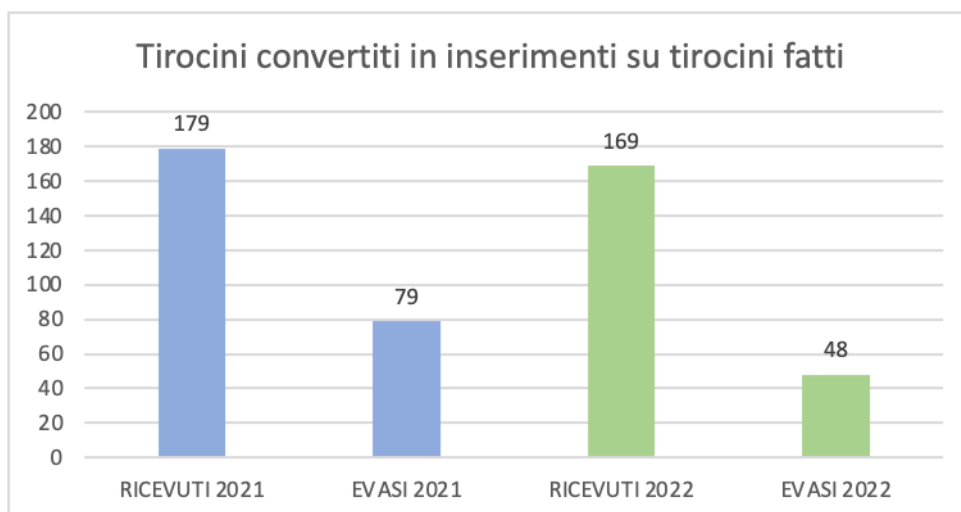
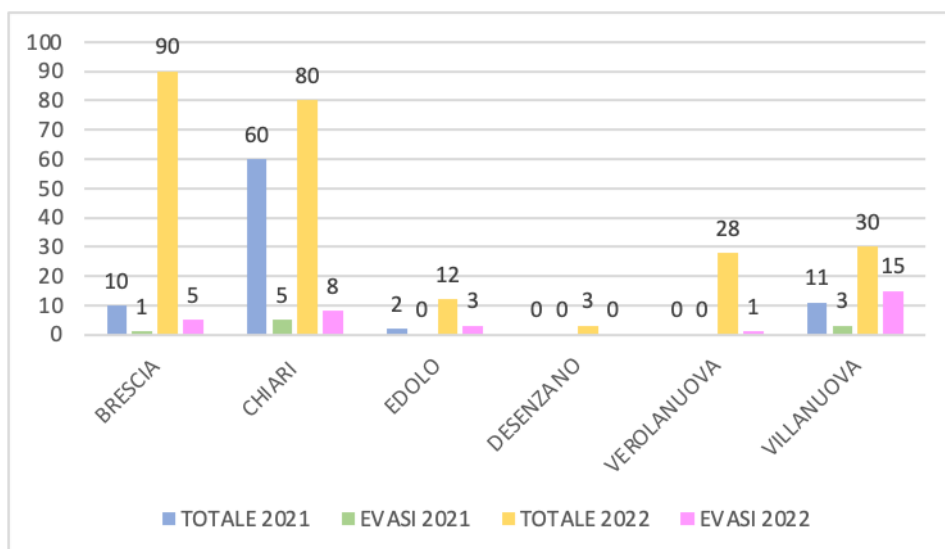
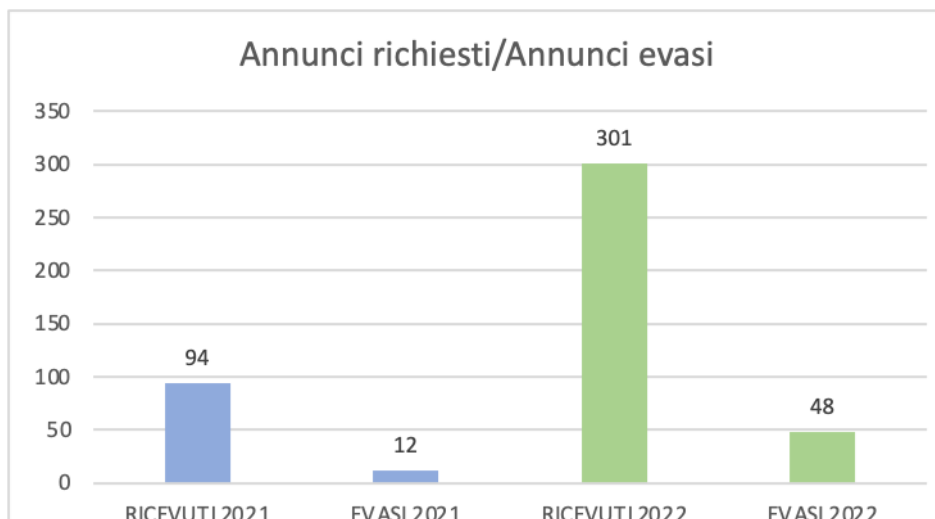
La tipologia del maggior numero di aziende che hanno partecipato è medio piccola (1-15 dipendenti)

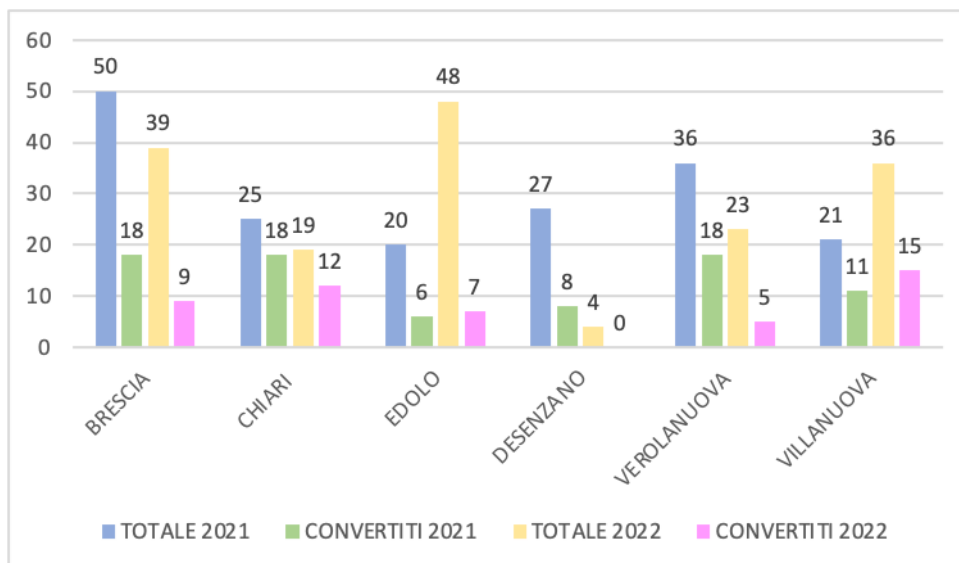


E' stato somministrato un questionario di valutazione, così da permetterci di capire come migliorare il prossimo evento. Sostanzialmente pareri positivi, come si evince dal grafico sotto. Il dato un po' più basso si riferisce ai profili del candidato. Il prossimo anno cercheremo di meglio associare aziende e candidati.



Come lo scorso anno vengono gestiti, tramite la sezione dedicata del sito (<https://www.cfpzanardelli.it/annunci-di-lavoro/>), gli annunci di lavoro. Nei seguenti grafici la situazione per gli anni 2021 e 2022 relativa agli annunci richiesti/evasi e tirocini convertiti fatti





**Altre attività:**

- Come già anticipato più sopra, il settore placement è stato coinvolti nella revisione del processo di tirocinio.

Gli operatori nel corso del primo anno (non stage ma alternanza scuola lavoro simulata) dovranno creare un data base con tutte le aziende suggerite dagli allievi e verificate poi da quest’ultimi insieme ai docenti. Dovranno anche avere un profilo (creato dai tutor e dai docenti) di tutti gli allievi, da aggiornare ogni anno. Nel periodo estivo gli operatori incontreranno le aziende proposte per illustrare che cos’è il tirocinio. Dal secondo anno ci sarà il match tra aziende e studenti, che presenteranno quindi il loro profilo.

- Creazione di un gruppo placement che lavorerà su tutte le sedi Zanardelli e che farà da collante tra dell’azienda sia all’interno delle attività (ad es. tirocini curriculari, aiuto a trovare aziende per i colloquio di lavoro e ricerca selezione degli adulti) sia all’esterno, mettendosi in contatto con esperti del settore (Informagiovani, cooperative che fanno orientamento, scuole per agganciare i loro allievi o per riorientare gli allievi che hanno sbagliato percorso.
- È proseguito il contratto di intermediazione, ovvero il supporto alle aziende che sono in cerca di personale. C’è un servizio a pagamento rodato.
- È in fase di conclusione il Bando “Yung on road”, nato in collaborazione con il Comune di Iseo, che offre ai giovani la possibilità di presentare le loro idee imprenditoriali innovative. Le proposte che vincenti avranno la possibilità di beneficiare di un premio e del supporto da parte di professionisti per intraprendere un percorso personalizzato di incubazione della loro idea imprenditoriale giovanile
- Infine, presso il comune di chiari ci siamo accreditati per essere inclusi nell’elenco di operatori economici per gestire l’accompagnamento/affiancamento dei beneficiari per favore l’inclusione sociale e lavorativa dei residenti del territorio continua
- Progetto gestito dal Anmil con l’obiettivo di attivare 13 tirocini per Brescia cultura. Ne sono stati attivati 3.

- Bando provinciale che permette di fare formazione e attivazione di tirocini di categorie protette in collaborazione con OMR, affinché le aziende in obbligo assumano persone.
- Ci siamo accreditati al bando PPD della Provincia di Brescia che riguarda l'accompagnamento alla formazione e lavoro dei disabili.

## 6) IL CAMBIAMENTO DELLE ATTIVITA' INTERNE

### ➤ ACQUISIZIONE E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE

Il processo di ricerca/selezione del personale, anche nel corso dell'anno 2022/2023, relativamente al fabbisogno per la copertura di incarichi tra il personale docente, amministrativo ed ausiliario, tutti gli avvisi sono stati pubblicati sul sito aziendale (<https://www.cfpzanardelli.it/tipologia/lavora-con-noi/>).

### ➤ FORMAZIONE

La formazione del personale riveste un fondamentale elemento strategico su cui l'azienda intende costruire gli elementi del proprio futuro.

È stato predisposto e condiviso con tutti i dipendenti un questionario di raccolta dei fabbisogni formativi, nel quale sono stati proposti una serie di corsi da scegliere, con la possibilità di indicarne anche altri.

Di seguito l'elenco dei corsi proposti e scelti:

TITOLO CORSO
Laboratorio di leadership (fiducia nei team, gestione del conflitto, tecniche e gestione dello stress, cultura e clima organizzativo, work engagement)
Parlare in pubblico: presentazioni efficaci, educare la voce e il comportamento
Gestione delle strategie comunicative con gli alunni
Approfondimenti pedagogici e problematiche educative "la gestione dell'adolescente conflittuale"
Il corretto utilizzo della voce nell'insegnamento
Accrescere la motivazione per raggiungere gli obiettivi
Gestire un gruppo: come sviluppare le capacità relazionali utili per coinvolgere e motivare i collaboratori a risolvere i problemi
Negoziazione e comunicazione
Come promuovere le attività del CFP Zanardelli in modo efficace
Gestire la comunicazione verso l'esterno
Progettazione ed organizzazione di situazioni in apprendimento - Costruire lezioni efficaci
Inglese B1
Organizzazione e gestione risorse umane
A scuola con le emozioni

Excel Intermedio
Competenze manageriali (impegno verso l'organizzazione, orientamento agli utenti, lavoro di gruppo e cooperazione)
Leadership per il cambiamento: percorso di sviluppo delle competenze per sostenere il cambiamento organizzativo
Il teatro a scuola
Tabelle Pivot - L'analisi dei dati con Excel
Strategie e metodologie di supporto per l'apprendimento efficace
Disabilità Didattica personalizzata per DSA e difficoltà d'apprendimento
Spagnolo
Valutare per competenze
Gestire la comunicazione verso le famiglie degli allievi
Gestione del cliente
Presentazioni efficaci con PowerPoint
Dalla valutazione alla gestione delle performance
Progettiamo insieme UDA...step by step
Inglese B2
Inglese C1
Graphic design - Adobe Photoshop
Il processo di ricerca e selezione del personale
La progettazione inclusiva
Excel base
Le relazioni interne: come sviluppare i rapporti diretti con il personale
Tedesco
Amministrazione del personale (es.: applicazione dei contratti di lavoro)
Sistemi di visualizzazione
Integrazione digitale dei processi aziendali - didattica innovativa con AR e VR
Microlingua di settore Informatico
Pacchetto Office
Certificazione competenze formali informali e non formali
Contabilità economico - patrimoniale
Francese
Microlingua di settore Benessere

Microlingua di settore Amministrativo-Segretariale
Microlingua di settore Meccanico
Plc base
Corso Base KNX
Introduzione IoT
Microlingua di settore Termoidraulico
Microlingua di settore Elettrico
Settore Benessere: corso estetica oncologica
Tecniche di massaggio viso /corpo
Sesson e disabilità
Corso di prototipazione virtuale
Laboratorio di pasticceria: le paste lievitate
Scopi ed utilizzo di LinkedIn
Microlingua di settore Agroalimentare-panificazione-pasticceria
Microlingua di settore Metalli
Microlingua di settore Turismo e sport
Portoghese
Percorsi di Coaching individuale - CORSI ESPERIENZIALI PER IL RAFFORZAMENTO DEL TEAM WORK
Inbound marketing-strategie di marketing
Plc avanzato
CNC con FANUC
Apprendistato: gestione busta paga
Cad
Cucina
Falegnameria
Giardinaggio
Pasticceria: torte moderne
Pompe di calore
Auto elettrica - Nuovi motori benzina diesel
CAD CLO 3D per modellisti o altro programma per modellisti abbigliamento
Corso approfondimento di cosmetologia
Montaggio Video



Fotovoltaico
Sistemi ibridi
CONFIGURAZIONE AVANZATA AZIONAMENTI SIEMENS
STAMPA 3D AVANZATA
corso di make-up
corso di approfondimento di cosmetologia
Corso di trucco
ADHD
Alfabetizzazione della lingua inglese
Alyante

Il prossimo anno si lavorerà per attivare i corsi richiesti, così da aumentare le competenze del personale interno. Abbiamo accumulato più di 30.000 € sul nostro conto Fondimpresa e questo ci consentirà di finanziare tutta la formazione necessaria.

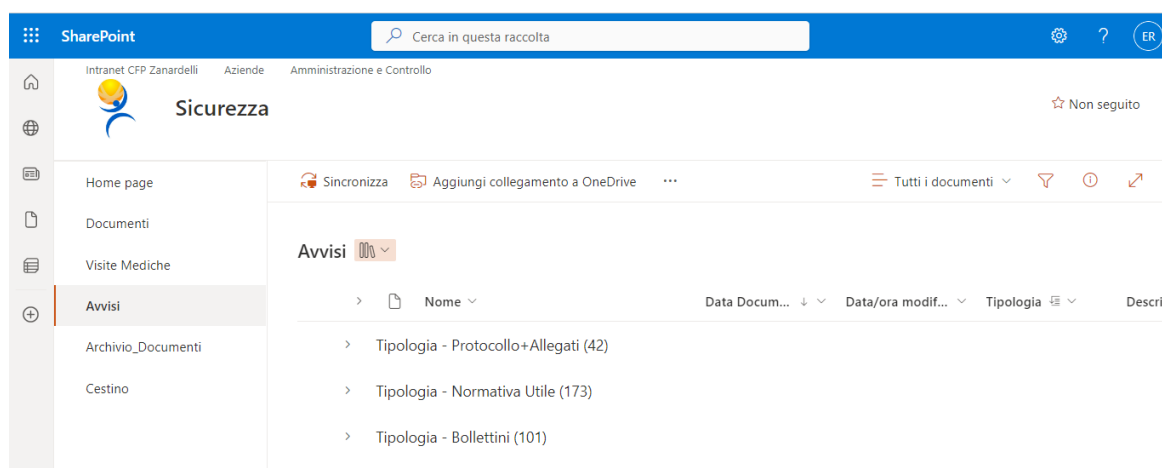
Nell'ultimo anno sono stati svolti i corsi formazione al personale in materia di sicurezza utilizzando la piattaforma Docere.cfpzanardelli.it e la piattaforma <https://cfpzanardelli.dyndevicelcms.com/it/>

e sono stati effettuati i seguenti corsi (periodo 1/9/2022 – 31/08/2023)

Tipologia corso
Aggiornamento Addetto primo soccorso gruppo B-C
Formazione Generale e Specifica lavoratori
Aggiornamento Addetto Antincendio rischio medio
Aggiornamento Addetto Antincendio rischio medio – area Vallecamonica
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Darfo
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Verolanuova
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Chiari
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Brescia
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Brescia
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Clusane
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Villanuova
Formazione BLS (Formazione uso Defibrillatore) – sede di Desenzano

## ➤ SICUREZZA

Nel corso del A.F. 2022/2023 il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione si è attivato per la gestione e il mantenimento del sistema organizzato per l'emergenza sanitaria, mantenendo aggiornato il protocollo ed erogando la formazione ai dipendenti fino al termine del periodo emergenziale. Successivamente è stato mantenuto attiva l'area per le informazioni relative alla gestione Covid-19 in regime ordinario applicando le disposizioni ATS. Tutta la documentazione predisposta e la relativa normativa è disponibile nell'area SharePoint.



## ➤ ORGANIZZAZIONE

Cfp Zanardelli, nonostante le complicazioni derivanti dall'incertezza anche economica, ha ottemperato a tutti gli obblighi statutari e normativi nei tempi previsti.

## ➤ PERSONALE

Sono in procinto di essere bandite le posizioni organizzative delle sedi di Chiari, Clusane, Darfo Desenzano, Edolo e Verolanuova.

La direzione resta ad interim sulla sede di Ponte di Legno, Brescia e Villanuova.

Sono stati confermati i ruoli per il coordinamento all'interno delle UO relativamente a:

- Coordinatore didattico

- Referente per l'inclusione scolastica

Nonché presso la Sede Legale:

- Coordinamento segreteria tecnica di direzione
- Coordinamento area acquisti
- Coordinamento accreditamento, sistema qualità, governance
- Coordinamento organizzazione sviluppo risorse umane (\*)
- Coordinamento sistema ddif
- Coordinamento amministrativo
- Coordinamento progetto apprendistato ex art. 43
- Coordinamento progetto stem
- Coordinamento servizi al lavoro/placement
- Coordinamento formazione adulti
- Coordinamento formazione aziende
- Coordinamento attività internazionale

(\*) È stata aggiunta una risorsa con l'obiettivo di sviluppare le tematiche di benessere e formazione del personale, l'acquisizione dei talenti e welfare. Nonché per rivedere completamente il rapporto e le modalità comunicative tra l'azienda e il personale.

Sono stati infine definiti i progetti Obiettivo per l'a.f. 2024/2025 per le funzioni di tutoring dei corsi in DDIF e assegnati quelli relativi dall'attività di impresa formativa non simulata.

L'attività di revisione dei mansionari sta proseguendo. Dopo aver effettuato la mappatura dei processi sono state individuate le competenze (tabella sotto riportata) da associare a ciascun ruolo presente nell'azienda.

SOFT SKILLS	Ascolto attivo (saper ascoltare con attenzione e porre domande nel momento più opportuno)
	Autocontrollo (riuscire a mantenere compostezza evitando comportamenti aggressivi, anche in situazioni di difficoltà)
	Autonomia (capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione facendo ricorso alle proprie risorse)
	Capacità di autoapprendimento
	Capacità di gestire in autonomia gruppi di persone
	Capacità di insegnamento (saper trasmettere ad altri come fare determinate cose)

Capacità di pianificazione e organizzazione (capacità di realizzare idee, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo a disposizione, pianificarne le attività, organizzando le risorse a disposizione)
Flessibilità (sapersi adattare a contesti lavorativi mutevoli, essere aperti alle novità e sapere coordinare le proprie azioni a quelle degli altri)
Leadership (capacità di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi ambiziosi, creando consenso e fiducia)
Orientamento al risultato (capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e, se possibile, di superarli)
Orientamento al servizio clienti (conoscere i principi e le procedure per fornire servizi alle persone; comprendere i bisogni delle persone)
Precisione e ordine
Problem solving (approcciarsi al lavoro identificandone le priorità e le criticità per riuscire ad individuare le possibili soluzioni ai problemi)
Resistenza allo stress (capacità di reagire positivamente alla pressione lavorativa e di non trasferire su altri le proprie eventuali tensioni)
Ricordare informazioni (parole, numeri, figure, procedure, ecc.)
Riservatezza
Saper comprendere testi scritti (comprendere frasi e paragrafi scritti in documenti relativi al lavoro)
Saper comunicare in modo efficace (capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni con tutti i propri interlocutori, per telefono, in forma scritta o di persona)
Saper gestire il tempo (pianificare il lavoro definendo priorità, organizzazione e tempi di esecuzione)
Saper gestire le informazioni (abilità nell'acquisire, organizzare e riformulare efficacemente dati e conoscenze provenienti da fonti diverse, verso un obiettivo definito)
Saper risolvere controversie (gestire lamentele, calmare dispute e risolvere conflitti)
Senso critico (usare la logica e il ragionamento per individuare i punti di forza e di debolezza di soluzioni, conclusioni o approcci alternativi ai problemi)
Spirito d'iniziativa (capacità di sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per i quali si persegue la realizzazione, correndo anche rischi per riuscirci)

	Team working (disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato)
HARD SKILLS-BASE	Conoscere la lingua inglese
	Saper utilizzare i principali applicativi del PC (pacchetto Office)
	Conoscere il CFP Zanardelli
HARD SKILLS-SPECIFICHE	Capacità di monitorare gli aggiornamenti sulle procedure e le tempistiche legate ai bandi regionali e/o di Enti finanziatori
	Capacità di utilizzare i software e gli strumenti secondo i metodi definiti dalla Regione e/o da Enti finanziatori
	Conoscere approfonditamente il Piano dell'Offerta Formativa ed il regolamento del CFP Zanardelli
	Conoscere approfonditamente le principali linee di finanziamento per la formazione gratuita degli adulti
	Conoscere approfonditamente le principali linee di finanziamento per la formazione gratuita delle aziende
	Conoscere e saper utilizzare le strategie di apprendimento (selezionare ed utilizzare metodi e procedure formative appropriate per insegnare ad apprendere)
	Conoscere e saper utilizzare le tecniche di comunicazione con gli allievi
	Conoscere elementi di controllo di gestione
	Conoscere gli strumenti per l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro
	Conoscere i principi e le procedure per la selezione delle risorse umane
	Conoscere il comportamento e le prestazioni umane, le differenze individuali nelle attitudini, nelle personalità e negli interessi
	Conoscere le problematiche adolescenziali; conoscere il fenomeno del bullismo e saperlo prevenire ed arginare
	Conoscere il sistema di certificazione delle competenze formali, informali e non formali
	Conoscere il sistema educativo di formazione professionale della Regione Lombardia e la relativa normativa
	Conoscere il territorio e gli enti che erogano servizi al lavoro, di formazione continua e di apprendistato
Conoscere il territorio e gli enti che erogano servizi di formazione permanente	

Conoscere la normativa e le procedure per la retribuzione delle risorse umane
Conoscere le disabilità didattiche e saperle gestire per garantire l'inclusività degli allievi che ne sono affetti
Conoscere le leggi e le procedure legali che regolano il mercato del lavoro
Conoscere le leggi e le procedure legali relative ai contratti di lavoro
Conoscere le politiche attive per il lavoro
Conoscere le procedure amministrative e d'ufficio, le tecniche di gestione di archivi e di database
Saper gestire i sistemi informativi del personale (saper utilizzare il gestionale Inaz)
Saper gestire la fatturazione elettronica
Saper gestire la formazione del personale
Saper gestire le risorse finanziarie (saper determinare quanto denaro sia necessario spendere per fare un determinato lavoro)
Saper gestire le risorse materiali didattiche (saper utilizzare efficacemente le attrezzature, gli strumenti ed i materiali a disposizione)
Saper monitorare e valutare le prestazioni scolastiche degli allievi per poterle migliorare
Saper promuovere e gestire l'apprendistato in art.43
Saper promuovere le attività ed i corsi per adulti offerti dal CFP Zanardelli
Saper promuovere le attività ed i corsi per aziende offerti dal CFP Zanardelli
Saper stilare il profilo studenti
Saper utilizzare il gestionale Alyante
Saper utilizzare il registro elettronico Spaggiari
Saper utilizzare il software Tavolinux e magazzino
Saper utilizzare la piattaforma Sharepoint
Sapere come acquisire nuovi clienti e fidelizzarli
Sapere come orientare le persone verso il percorso formativo/lavorativo a loro più indicato

Sono in fase di revisione anche le nomenclature da attribuire ai ruoli aziendali in modo da uniformare anche tutte le firme delle mail.

Dopodiché si procederà alla definizione dei mansionari. E' stata acquistata la piattaforma FActorial per gestire tutti i processi del personale.

#### ➤ SISTEMI DI GESTIONE

Prosegue il processo di rielaborazione dei sistemi di gestione. È stato elaborato il manuale integrato nel quale sono inserite le procedure relative a qualità, sicurezza, ambiente e amministrativa dell'Ente di cui al D.Lgs 231/01, con una precisa identificazione dei rischi nei processi aziendali.

Nel mese di febbraio 2025 è programmato l'audit di sorveglianza da parte del nostro ente certificatore per il mantenimento del certificato.

#### TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

L'A.N.A.C, con determina n. 8/2015, approvato le nuove Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici, volte ad orientare tali enti nell'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Il Cfp ha creato, sul proprio sito istituzionale, la sezione "Amministrazione Trasparente" secondo quanto previsto dal decreto legislativo 33/2013, e modificato dal decreto legislativo n. 97 del 2016.

#### ACCREDITAMENTO REGIONE LOMBARDIA

Come previsto dalla normativa vigente, nel mese di gennaio di ogni anno si provvede ad inoltrare la richiesta di mantenimento dei requisiti di accreditamento.

Durante l'anno vi è un continuo aggiornamento dei dati, lavoro che si intensifica nel periodo di avvio di ogni anno formativo, anche perché

#### ➤ *ICT E INNOVAZIONE TECNOLOGICA*

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, Desenzano, Verolanuova e Villanuova. Così come previsto dal piano di interventi, è stato parzialmente utilizzato il fondo manutenzioni deliberato ed appostato negli anni scorsi.

È stato attivato un sistema di ticketing suddiviso per sedi di seguito riepilogato relativo all'anno Formativo.

ANNO FORMATIVO 23/24

4Sede	interventi richiesti	interventi risolti	interventi in gestione	%risolti
Brescia	195	185	10	95%
Chiari	49	31	18	63%
Clusane	34	30	4	88%
Darfo	31	24	7	77%
Desenzano	36	34	0	94%
Edolo	41	36	5	88%
Ponte di Legno	23	17	6	74%
Sede Legale	16	9	7	56%
Verolanuova	24	21	0	88%
Villanuova	64	54	10	84%
TOTALE	513	441	67	86%



Verrà risollecitato l'uso corretto del programma Ticketing per migliorare gli indicatori di risoluzione problematiche rispetto ai tempi visto che i campi "data scadenza" e "data risoluzione", che permettono di verificare i tempi, non vengono sempre correttamente compilati. Inoltre, occorre risollecitare periodicamente l'aggiornamento dei ticket (avanzamento)

Sonbo stati inoltre eseguiti i seguenti interventi

DESCRIZIONE INTERVENTO	STATO AVANZAMENTO
Progetto di sostituzione sistemi di distribuzione - Verolanuova e Clusane	Sospeso
Nuovo Laboratorio Acconciatura a Darfo	Eseguito
Conclusione Sala Bar Brescia	Eseguito
Nuovo Apple LAB Brescia	Eseguito
Nuovi laboratori Hardware a Verolanuova-Villanuova-Darfo	Eseguito
Nuovo Spazio Polifunzionale a Brescia (Ex Labo Ferro)	Eseguito
Digitalizzazione aule informatiche con fornitura n. 60 Samsung FLIP	Eseguito
Rifacimento Laboratorio Motori Edolo	Eseguito
Rifacimento pavimento laboratorio Motori Desenzano	Eseguito
Rifacimento Completo Cucina di Pontedilegno	Eseguito
Definizione Nuovo Laboratorio STEM a Brescia	Eseguito
Cablatura aule informatizzate per Verolanuova-Villanuova-Darfo	Eseguito
Ammodernamento parco macchine laboratoriale uffici per n. 38 Pc e n. 62 monitor	Eseguito
Gestione Smaltimenti Rifiuti Speciali di vario tipo per tutte le U.O. per n. 41.600 Kg	Eseguito
Tinteggiature varie UO per n. 5.457 metri quadri	Eseguito
Rifacimento impianto distribuzione acqua calda - UO Villanuova	Eseguito
Dotazione di telefoni aziendali al personale con specifiche responsabilità	Eseguito

Creazione ufficio co-working in sede legale	Eseguito
Realizzazione pavimento aula tutor – Verolanuova	Eseguito
Fornitura e montaggio 39 nuove aule digitalizzate con Samsung Flip	Eseguito
Passaggio a Voip con sistema 3CX di tutte le UO	Eseguita sede di Brescia. In programmazione entro 30 giugno 2023 le altre UO.
Dotazione tecnologica nuovo stabile Pontedilegno	In attesa realizzazione stabile
Ammodernamento sistemi Robotici nei lab. Tecnici	Acquisito Cobot Universal Robot in condivisione con progetto trasversale su tutte le UO. Formazione qualificata per 3 docenti del settore.
Ammodernamento ingressi sedi di: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verolanuova</li> <li>○ Villanuova</li> <li>○ Darfo</li> <li>○ Chiari</li> </ul>	Eseguita sede di Darfo. Sospesi attualmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verolanuova</li> <li>○ Villanuova</li> <li>○ Chiari</li> </ul>
Sistemazione pavimentazione Palestra – Verolanuova	Eseguito tamponamento temporaneo.
Adeguamenti Tecnologici per Laboratorio pasticceria – Clusane	Eseguita demolizione vecchio forno e installato nuovo forno trivalente tecnologico
Realizzazione Laboratorio Simulazione Estetica ed Acconciatura (Brescia)	Sospeso

Realizzazione Area Bike Brescia	Eseguito con pulitura area Bike precedente
Gestione Elettronica accesso locali sensibili	Eseguito sede di Brescia. In programmazione entro 30 giugno 2023 le altre UO
Realizzazione Laboratorio Simulato di Odontoiatria a Brescia	Eseguito
Riqualificazione Laboratorio meccanico a Edolo	Eseguito
Climatizzazione UO Brescia – Efficientamento con sostituzione sistema raffrescamento laboratori informatici e labo STEM	Eseguito

Inoltre, sono attivi i seguenti Progetti Tecnici

- Realizzazione Aula Google Educational – sede di Brescia
- Realizzazione Laboratorio Domotica – sede di Brescia
- Miglioramento Macchine Utensili a fini sicurezza ed efficienza – varie UO
- Inserimento Colonnina Elettrica come accesso pubblico in area Privata – circuito EnelX - sede di Brescia
- Fornitura Centralizzata Prodotti Estetici – varie UO

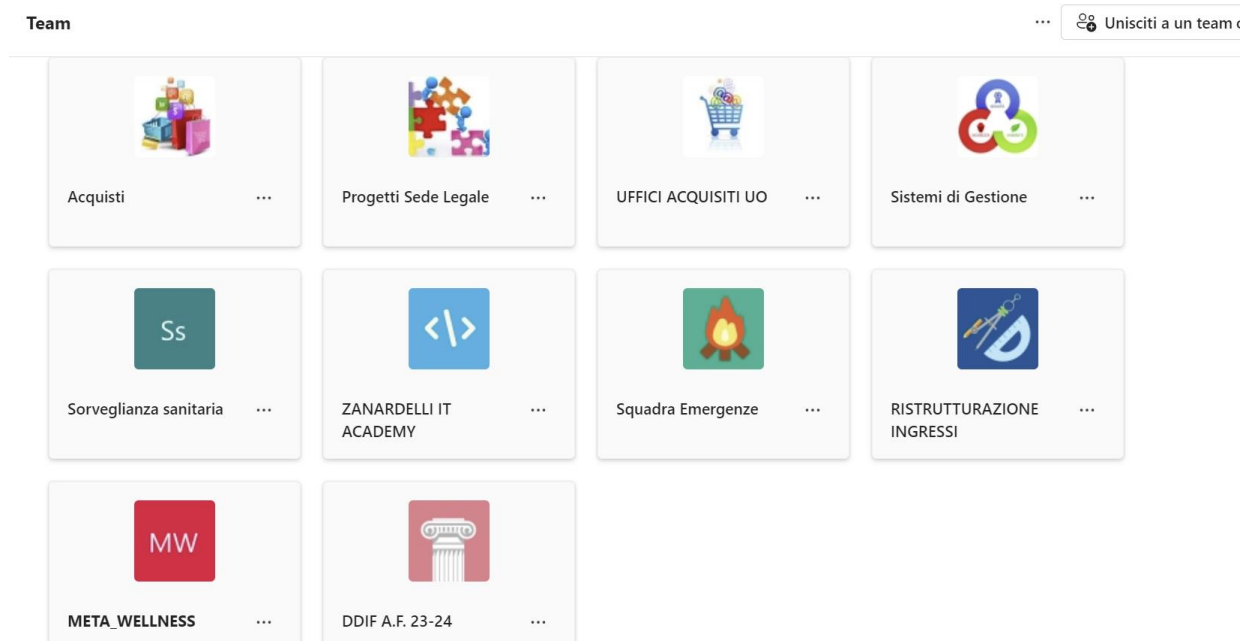
#### ➤ TECNOLOGIA

Grazie al potenziamento delle linee dati è stato raggiunto per tutte le sedi 1 Gbit/sec ed è in fase di realizzazione Grazie al potenziamento delle linee dati è stato raggiunto per tutte le sedi 1 Gbit/sec ed è in fase di realizzazione un nuovo sistema di comunicazione UCT (Unified Communication Technology) mediante Centralini Virtuali integrati nel Sistema di Instant Messaging Aziendale Teams attualmente attivo e operativo su sede legale e sede di Brescia.

Tutte le sedi hanno già in dotazione connessioni simmetriche con specifiche minime che permettono una gestione delle ottimali del lavoro.

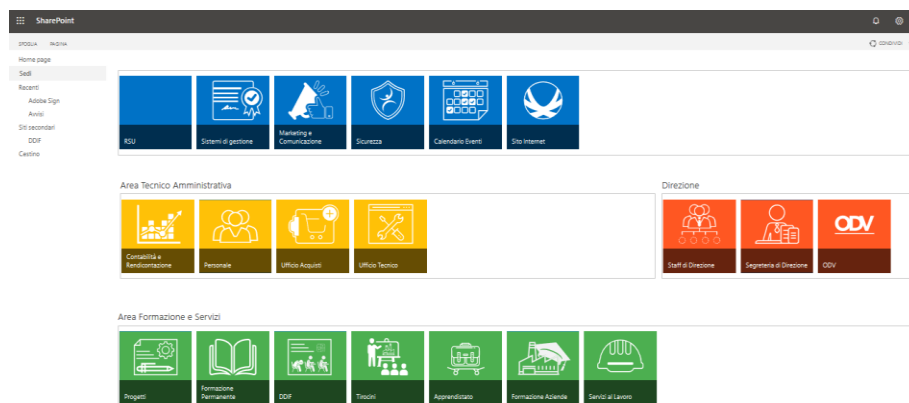
È stato potenziato il sistema di Cybersecurity con integrazione della piattaforma ESET Cloud Technology con n. 18 firewall (in fault tolerance) per ogni sede.

Continua la gestione delle attività aziendali attraverso strumenti di collaboration office. È stata ulteriormente potenziata con formazione mirata e utilizzo sempre più intensivo dell'applicazione Teams con la creazione di gruppi di lavoro (di seguito alcuni esempi):



Continua il potenziamento della intranet aziendale con l'attivazione di progetti mirati all'ottimizzazione dei processi per:

- Protocollo digitale
- Power Automate su autorizzazione acquisti
- Scadenziari digitalizzati
- Elenco attrezzature e manutenzione digitalizzati



Sono ancora in programmazione i seguenti progetti ICT:

- Dotazione Document management system per la dematerializzazione dei processi
- Ottimizzazione Sistema di Backup e Disaster Recovery

➤ MARKETING E COMUNICAZIONE

L'attività di comunicazione ha assicurato nel corso dell'anno l'attività di progettazione, implementazione e monitoraggio delle iniziative, perseguendo l'obiettivo di diffondere i valori aziendali e le soluzioni proposte verso il target interno (ovvero la struttura operativa) e il target esterno costituito da studenti e famiglie, istituzioni (regionale, locale, associativo, imprenditoriale e scolastico) e dall'opinione pubblica per alimentare la crescita e l'immagine dell'azienda sia in ambito locale che nazionale.

La funzione è stata implementata, attraverso l'introduzione di un consulente quale responsabile marketing e un dipendente a tempo determinato per lo sviluppo di tutti gli aspetti grafici, di gestione delle campagne sia web che cartacee.

In particolare, gli obiettivi strategici sono stati:

- Riposizionamento di immagine
- Integrazione di pacchetti di offerta con la formazione per aziende e riqualificazione dei programmi di offerta sulla disoccupazione
- Incentivazione dell'attitudine alla pianificazione integrata sul Gruppo – interazioni ed efficienze
- Riposizionamento della proposta di mercato sui corsi IeFP, disoccupazione, Corsi formativi per aziende, professionisti
- Efficienza sull'offerta dei vari settori e sul potenziale di sede
- Progetti sul territorio con aziende e enti
- Fruibilità e accessibilità web sulla mobilità
- Integrazione programmatica con istituzioni del territorio
- Riqualificazione degli ambienti di lavoro e di apprendimento
- Rinforzo dell'identità di appartenenza tramite operazioni di merchandising qualificato
- Attività di mass-marketing con campagne diffusionali
- Qualificazione dei messaggi di connotazione tramite i canali di comunicazione

La funzione ha svolto in particolare i seguenti compiti:

- promuovere la conoscenza delle politiche e delle strategie della Direzione Generale e del Consiglio di Amministrazione;
- implementare e monitorare piani, campagne o singole azioni di comunicazione;
- realizzare attività di supporto e promozione dei servizi forniti;
- contribuire all'evoluzione degli strumenti di comunicazione digitale;
- garantire i rapporti con le agenzie e i fornitori collegati alle attività di comunicazione;

- mantenere i rapporti con la stampa e i media in generale, curare le pubblicazioni e la comunicazione web istituzionale, assicurare il corretto utilizzo del marchio aziendale e gestire le iniziative promozionali e convegnistica;
- garantire la gestione della comunicazione interna attraverso la gestione della intranet e delle iniziative promozionali in internet alimentando opportunamente e costantemente il sito istituzionale.

In particolare, l'attività si è concretizzata:

- nella produzione di numerosi comunicati stampa e redazionali divulgati alle testate locali tradotti in equivalenti evidenze pubblicate;
- nella realizzazione di un servizio a uscite periodiche sul Giornale di Brescia sui temi dell'orientamento, dell'offerta formativa, della didattica multimediale;
- nella produzione di materiale divulgativo (pieghevoli, manifesti, vele, gadget) in utilità alle singole sedi;
- nella realizzazione di un catalogo riepilogativo delle attività e dei servizi alle imprese;
- nel potenziamento dell'utilizzo dei principali strumenti di comunicazione social (Facebook e Instagram);
- nell'aggiornamento settimanale del sito su eventi, proposte corsi, iniziative e ricerca del personale;

Sono inoltre riprese tutte le attività di partnership per sviluppare le esperienze degli studenti.

Tale funzione diventerà sempre più strategica per attirare potenziali studenti e adulti e aziende nella nostra offerta formativa.

Si riportano le analisi dei dati di accesso delle varie piattaforme

## Analisi sito cfpzanardelli.it

ULTIMI 06 MESI

<input checked="" type="checkbox"/> Clic totali <b>42.383</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Impressioni totali <b>578.313</b>	<input type="checkbox"/> CTR media <b>7,3%</b>	<input type="checkbox"/> Posizione media <b>19,8</b>
--	--	---	---

Clic totali che hanno portato al nostro sito.

Numero di volte che un utente ha visto un link che rimanda al sito.

Percentuale di persone che hanno cliccato dopo aver visto un nostro risultato.

Indica la posizione media del nostro sito nei risultati di ricerca.

**Keywords al primo posto "CFP"**



2,5mila

2500 persone ci visitano ogni mese grazie a questa parola.



125

125 siti web che parlano di noi al momento.



1,4mila

Quante volte troviamo questa keywords all'interno del nostro sito.

Scrivendo la parola CFP su un motore di ricerca compariamo tra i primi risultati in tutta Italia.

Ubersuggest v4.0.12 PRO

Nascondi per

Le persone hanno cercato anche...

Correlate	Suggerimenti	Domande	Preposizioni	Confr.
Keyword	Vol	CPC	SD	PD
cfp	5,4mila	€1,65	29	1
zanardelli cfp	4,4mila	€2,67	20	2
cfp alto mare	2,9mila	€0	13	1
cfp beaver	2,4mila	€1,74	22	10
cfp lonati	2,4mila	€0	18	1

## Analisi sito adulti.cfpzanardelli.it

ULTIMI 06 MESI

Scrivendo la keyword corsi adulti su un motore di ricerca compariamo tra i primi risultati, in particolare se la ricerca avviene nel nord Italia.

<input checked="" type="checkbox"/> Clic totali <b>19.702</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Impressioni totali <b>482.500</b>	<input type="checkbox"/> CTR media <b>4,1%</b>	<input type="checkbox"/> Posizione media <b>23,3</b>
--	--	---	---

Clic totali che hanno portato al nostro sito.

Numero di volte che un utente ha visto un link che rimanda al sito.

Percentuale di persone che hanno cliccato dopo aver visto un nostro risultato.

Indica la posizione media del nostro sito nei risultati di ricerca.

**Keywords al primo posto "CORSI ADULTI"**



623

623 persone ci visitano ogni mese grazie a questa parola.



2

2 siti web che parlano di noi al momento.



868

Quante volte troviamo questa keywords all'interno del nostro sito.

Ubersuggest v4.0.12 PRO

Nascondi per

Le persone hanno cercato anche...

Correlate	Suggerimenti	Domande	Preposizioni	Confr.
Keyword	Vol	CPC	SD	PD
corsi adulti	-	-	-	-
cfp zanardelli corsi adulti	210	€0,71	9	12
cfp corsi adulti	30	€0,45	16	7
corsi adulti padova	10	€0	23	32
corsi adulti 2024	0	€0	12	1

## Analisi sito aziende.cfpzanardelli.it

ULTIMI 06 MESI

<input checked="" type="checkbox"/> Clic totali <b>1.149</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Impressioni totali <b>99.272</b>	<input type="checkbox"/> CTR media <b>1,2%</b>	<input type="checkbox"/> Posizione media <b>22,1</b>
---	---	---	---

Clic totali che hanno portato al nostro sito.

Numero di volte che un utente ha visto un link che rimanda al sito.

Percentuale di persone che hanno cliccato dopo aver visto un nostro risultato.

Indica la posizione media del nostro sito nei risultati di ricerca.

**Keywords al primo posto "ZANARDELLI SICUREZZA"**

**67**  
67 persone ci visitano ogni mese grazie a questa parola.

**0**  
0 siti web che parlano di noi al momento.

**257**  
Quante volte troviamo questa keywords all'interno del nostro sito.



Il sito Zanardelli Aziende non fa risaltare un dato specifico ma evidenzia una ricerca generale dei titoli dei nostri corsi.

cfp zanardelli sedi
corso hacip brescia
cfp zanardelli sicurezza
corso autocad brescia
corso conduttore generatori di vapore 2024
zanardelli sicurezza
training center brescia
corso onc brescia
sicurezza zanardelli
corso conduttore generatori di vapore 3 grado

## Analisi sito orientamento.cfpzanardelli.it

ULTIMI 06 MESI

<input checked="" type="checkbox"/> Clic totali <b>2.271</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Impressioni totali <b>102.714</b>	<input type="checkbox"/> CTR media <b>2,2%</b>	<input type="checkbox"/> Posizione media <b>11</b>
---	--	---	---

Clic totali che hanno portato al nostro sito.

Numero di volte che un utente ha visto un link che rimanda al sito.

Percentuale di persone che hanno cliccato dopo aver visto un nostro risultato.

Indica la posizione media del nostro sito nei risultati di ricerca.

**Keywords al primo posto "ZANARDELLI ISCRIZIONI"**

**169**  
169 persone ci visitano ogni mese grazie a questa parola.

**2**  
2 siti web che parlano di noi al momento.

**126**  
Quante volte troviamo questa keywords all'interno del nostro sito.



Il sito Zanardelli Education fornisce migliori risultati durante il periodo che va da novembre a febbraio grazie al periodo di iscrizione.



## Analisi sito stemlab.cfpzanardelli.it

ULTIMI 06 MESI



Scrivendo la parola **Stem Lab** su un motore di ricerca compariamo tra i primi risultati in tutta Italia.



## 7) ANALISI DEL RISCHIO

A livello strategico i rischi sono:

- **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 garanzia giovani ecc.). 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 Regione Lombardia ha modificato, a decorrere dal 2015, i criteri di remunerazione delle attività dei Centri di Formazione Pubblici. In particolare, è venuto meno il finanziamento riconosciuto a titolo di abbattimento del costo del personale e sono riconosciute doti in linea con quanto previsto per gli istituti privati accreditati. Si evidenzia che il trasferimento ad abbattimento del costo del personale venne attribuito in occasione del trasferimento delle competenze in materia di formazione professionale dalla Regione alle Province. La modifica dell'assetto normativo, con l'azzeramento del trasferimento a copertura del costo del personale trasferito ha impattato pesantemente sul conto economico dell'Azienda. In effetti, l'effetto netto è di un taglio di 4.000.000 € dai ricavi. Si tratta in realtà di margine, poiché a quei ricavi non erano collegati costi. La perdita a regime, in assenza di interventi strutturali (esercizi 2015-2016-2017) sarebbe ammontata a oltre 3,5 milioni di euro. Le attività attuate immediatamente dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione hanno consentito di raggiungere l'equilibrio economico per l'esercizio 2016 anche grazie a un contributo erogato dalla Provincia ad abbattimento del costo del personale (euro 1,3 ml circa rispetto a euro 3,36 ml dell'esercizio precedente). La gestione del 2017 si è chiusa con una perdita contenuta nonostante l'ulteriore riduzione del contributo Provinciale (contabilizzato per un importo pari a euro 693.879 oltre ad euro 150.000 per interventi manutentivi).

L'azienda ha messo in atto politiche per sviluppare il mercato autofinanziato e il mercato dei bandi; siamo sulla buona strada anche se si deve tenere in considerazione il crescente sviluppo di competitor nell'area education e formazione presenti sul territorio provinciale, come spiegato nel paragrafo "contesto competitivo". L'aumento delle doti regionali (circa 900 mila euro) e il contributo di 500 mila euro da Provincia, favoriranno la mitigazione del rischio, anche se è previsto un nuovo aumento contrattuale (il terzo in otto anni, che avrà una rilevante incidenza economica. Diventa quindi indispensabile continuare da parte di Provincia a sostenere il CFP Zanardelli nello sviluppo dei suoi servizi e negli investimenti per lo sviluppo. Il venir meno dei fondi PNRR, inoltre, toglieranno all'azienda risorse importanti in numerosi settori di attività come la formazione per adulti e nell'area education.

- **Rischi dei costi di fornitura:** la situazione post covid e la guerra hanno fatto lievitare i costi di approvvigionamento ed energetici impattando pesantemente sui costi a bilancio. I tassi di interesse e l'inflazione sono due fattori che manterranno alti i costi di approvvigionamento.
- **Rischi finanziari:** i rischi finanziari sono rappresentati dal fatto che realizzazione delle attività e il loro pagamento è spesso asincrono (benché sussistano fondi in anticipo). Questo espone l'ente ad esposizioni bancarie anche rilevanti. Il costo degli interessi e della messa a disposizione della linea di credito per il 2023 è stato di 96.000 € a cui vanno ad aggiungersi i costi per le fidejussioni che ammontano a 41.000 €. Le fidejussioni sono necessarie anche per i progetti dei fondi professionali. E' in corso di verifica se è necessaria nei confronti di Regione Lombardia visto che si tratta di un rapporto fra due enti pubblici. La linea di credito che il CFP ha a disposizione nel contratto di gestione della tesoreria è di 2.000.000 €. Le condizioni sono evidenziate nella tabella seguente.

	2024/2025	2023/2024
<b>1. Tasso di interesse creditore.</b>	BCE-1,75	BCE-1,50
<b>2. Tasso di interesse debitore.</b>	BCE+1,50	BCE+1,25
<b>3. CFA – Corrispettivo sul fido accordato</b>	0,4%/anno	0,3%/anno
<b>8. Compenso annuo per lo svolgimento del servizio.</b>	5.500,00 €	5.500,00 €
<b>9. Contributo annuo.</b>	0	0

I costi finanziari iniziano ad essere rilevanti. La linea di credito nel 2023 è stata prima portata a 3.000.000 € nel mese di maggio e successivamente nel mese di agosto a 5.000.000 €. Tale necessità si è resa obbligatoria per consentire gli impegni del CFP Zanardelli nei confronti dei propri dipendenti e dei propri fornitori. In effetti, La puntualità dei pagamenti è un valore che il CFP tende a rispettare. L'eccessiva asincronia, legata certamente a situazioni emergenziali ha effettivamente ampliato il rischio finanziario, provocandone anche un aumento di costo in previsione fino a 150.000 € nel 2024, visto la linea di credito di 6.000.000 €. La politica degli anticipi messa in atto da Regione a partire da settembre dovrebbe portare alla normalizzazione della situazione

➤ **Rischi organizzativi e di reclutamento dei talenti**

La necessità di reclutare persone più qualificate, come indicate dal decreto sull'accREDITamento, da un lato qualifica le attività della didattica, ma dall'altro rende più difficili il reclutamento dei talenti. D'altra parte, la necessità di investire sullo sviluppo di attività a mercato imporrebbe l'inserimento di figure che però caricherebbero i costi senza avere un ritorno nell'immediato. CFP Zanardelli ha attuato una strategia di sviluppo di servizi per poter raggiungere l'equilibrio di bilancio dopo il pesante taglio del 2015 di 4.000.000 € al proprio budget. Ciò ha portato a razionalizzare le persone destinate al back office, per aumentare le persone dedicate allo sviluppo. La scelta di trattenere circa 500 studenti non dotati, o dotati con strumenti a termine, garantisce un servizio sociale al territorio, ma d'altra parte costringe l'ente ad acquisire personale difficilmente reperibile (con un aggravio di costi senza un corrispondente ricavo) per svolgere una funzione socialmente e scolasticamente importante per il territorio della provincia di Brescia.