



AGENZIA FORMATIVA della PROVINCIA di VARESE

BILANCIO DELL'ESERCIZIO

ANNO 2025

Relazione sulla gestione

Bilancio d'esercizio:

Stato Patrimoniale

Conto Economico

Rendiconto finanziario, metodo indiretto Nota

Integrativa e dichiarazione di conformità

**AGENZIA FORMATIVA DELLA PROVINCIA DI
VARESE
Azienda Speciale**

CAPITALE SOCIALE EURO 10.000

**VIA MONTE GENEROSO N. 71/A – 21100 VARESE
CODICE FISCALE / PARTITA IVA 02745120127**

REA: VA – 0325333

RELAZIONE SULLA GESTIONE EX ART. 2428 C.C.
di corredo al Bilancio dell'esercizio chiuso al 31-12-2022
Gli importi sono espressi in Euro

Signori Soci,

il bilancio che il Consiglio di Amministrazione sottopone alla Vostra approvazione, costituito da Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dalla Nota Integrativa, è stato redatto in osservanza delle disposizioni in materia previste dal codice civile, interpretate ed integrate dai Principi Contabili emessi dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, così come modificati dall'OIC (Organismo Italiano di Contabilità) nonché da quelli emessi direttamente dall'OIC.

L'esercizio 2025 si chiude con un risultato di esercizio pari a **euro - 48.671,00**.

Nella tabella di seguito si rappresenta l'ammontare del risultato prima e dopo le imposte confrontandolo con gli 11 esercizi precedenti.

Anno	Risultato ante imposte	Risultato d'esercizio
2014	121.473	13.561
2015	307.900	146.990
2016	179.000	4.592
2017	88.396	2.445
2018	47.286	8.249
2019	57.893	1.985
2020	-586.779	-586.779
2021	-139.544	-159.143
2022	125.035	78.534
2023	262.110,54	135.383
2024	682.426	285.461
2025	152831,75	-48.671

Nella presente relazione verranno illustrate, per ciascuna sezione, sia la fotografia attuale dell'Agenzia sia le direttrici di sviluppo presentate dal Direttore al fine di perseguire il consolidamento organizzativo, economico e strategico dell'Ente.

Premessa

Il contesto esterno in cui opera Agenzia è attraversato da processi di "transizione" su più fronti:

1) Cultura del lavoro

Il territorio evidenzia una crescente forbice sociale ed economica, accompagnata da una progressiva riduzione del potere di acquisto della classe media. Le opportunità occupazionali non mancano, ma si registra un cambiamento significativo nella cultura del lavoro tra i giovani: sono sempre meno

coloro che, nonostante la forte pressione economica sui nuclei familiari, hanno la motivazione ad emanciparsi attraverso il lavoro per contribuire al benessere della comunità, cogliendo le opportunità offerte dai **settori produttivi che oggi faticano maggiormente a reperire risorse qualificate**, come meccanica, automazione e impiantistica.

2) **Benessere delle persone**

Si osserva un progressivo aumento delle situazioni di fragilità personale, con segnali sempre più evidenti di **disagio emotivo (ansia, depressione, aggressività) e difficoltà cognitive e di apprendimento**. Crescono le certificazioni e le diagnosi riconducibili ai disturbi dell'apprendimento, fino a comprendere anche situazioni di maggiore complessità, come forme di autismo grave.

3) **Organizzazione interna**

L'Ente è interessato da un importante processo di riorganizzazione interna:

- dal 01/09/2024 si è insediato il nuovo Direttore, proveniente dal privato sociale, che ha avviato un percorso di analisi e conoscenza dell'organizzazione, finalizzato a individuare **fragilità, criticità e opportunità di sviluppo**;
- dal 01/03/2026 si è concluso il **passaggio dei dipendenti provinciali**, deliberato dall'Ente titolare, la Provincia di Varese, con conseguente ridefinizione degli assetti organizzativi e gestionali che hanno impattato negativamente sul clima interno.

4) **Finanziamento e sostenibilità**

Il mancato e ancora insufficiente coinvolgimento economico del Ministero dell'Istruzione nel sistema dell'Istruzione e Formazione Professionale, la progressiva conclusione delle risorse straordinarie connesse al PNRR e la riprogrammazione sfavorevole dei fondi europei stanno producendo un impatto rilevante sul sistema, sia in termini di **riduzione degli stanziamenti sia di incremento della pressione amministrativa e dei controlli da parte di Regione Lombardia**, fenomeno tipico delle fasi di contrazione delle risorse disponibili.

In questa fase di passaggio, Agenzia evidenzia delle opportunità che costituiscono vere e proprie **sfide e occasioni di rilancio** secondo due assi di movimento:

- 1) L'Agenzia Formativa della Provincia di Varese è costituita come azienda speciale per la gestione dei servizi pubblici locali in materia di formazione professionale e politiche attive del lavoro. Opera attraverso il sistema di accreditamento di Regione Lombardia per l'erogazione dei servizi formativi e dei servizi al lavoro. In tale quadro, **il supporto della Provincia risulta essenziale** attraverso:
 - a) la definizione di indirizzi che possano essere coerenti sul piano strutturale e organizzativo,
 - b) le relazioni istituzionali con Regione Lombardia,
 - c) il contributo diretto e/o indiretto a sostenere gli **investimenti** necessari per accompagnare il cambiamento organizzativo, aggiornare l'offerta dei servizi, ampliare il ventaglio delle attività e raggiungere un numero sempre maggiore di giovani, adulti disoccupati e imprese in cerca di persone competenti.
- 2) Il contesto in cui operano gli enti accreditati, come l'Agenzia Formativa della Provincia di Varese, è diventato progressivamente più complesso e articolato. Accanto alle attività didattiche si sono intensificati gli adempimenti e le responsabilità connessi alla gestione dei finanziamenti, alla rendicontazione dei percorsi, all'applicazione della disciplina dei contratti pubblici, agli obblighi in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione, protezione dei dati personali, sicurezza, qualità, manutenzione delle sedi e sviluppo di nuove progettualità in risposta ai fabbisogni del territorio. Per questo motivo, il rafforzamento dell'Agenzia non può prescindere da un investimento mirato nelle risorse umane, nelle **competenze tecniche, amministrative, gestionali e progettuali** necessarie a sostenere la qualità dei servizi e la capacità dell'Ente di rispondere alle sfide future.

Lo Stato economico

Il risultato di esercizio, comprensivo delle imposte, risente in modo significativo della **contrazione dei finanziamenti dell'Area Giovani**, dalla quale l'Agenzia continua a dipendere per la parte prevalente dei propri ricavi.

Su tale risultato incide inoltre il **blocco amministrativo** disposto da Regione Lombardia (Decreto n. 3300 del 16/03/2026) in relazione alle note vicende giudiziarie, per un importo complessivo pari a euro 777.600, riferito a un danno patrimoniale quantificato in euro 259.200 e a un danno di immagine stimato in misura doppia rispetto a quello patrimoniale.

Nel 2025 il **fondo riparametrazione doti** si incrementa di euro 122.418,39, pari al 5% dei ricavi al lordo della svalutazione che quest'anno si è ritenuto di non applicare e tenuto conto del valore medio di scarto di assorbimento delle risorse impegnate.

Si registra un progressivo incremento dei **costi strutturali**: l'aumento generalizzato dei prezzi incide sulle forniture e sulle utenze per circa euro 45.000, mentre l'adeguamento contrattuale determina un significativo incremento del costo delle risorse umane, quantificabile in circa euro 135.000.

A parziale compensazione dei costi sopra richiamati, si rilevano ricavi con un'incidenza complessiva pari a circa il 12%, riconducibili principalmente a:

- **sopravvenienze attive** derivanti dalla chiusura di accantonamenti pregressi, valutata l'assenza di rischi effettivi residui;
- permanenza del **contributo provinciale** a favore dei servizi rivolti agli allievi disabili e/o non dotati;
- effetti positivi del **contributo regionale straordinario** post Covid.

Nel complesso, la voce 3.A – Ricavi da vendite e prestazioni ammonta a euro 7.578.199,65, con un differenziale rispetto al 2024 pari a euro - 289.719,31.

Tale dato evidenzia una progressiva ricollocazione dell'Agenzia su livelli di ricavo più prossimi alla fase pre-PNRR. Una "staticità" che fa aumentare il **rischio di sofferenza economica strutturale**, a fronte dell'aumento dei costi intrinseci di funzionamento.

VOCE	2022	2023	2024	2025
3.A. RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	6.855.962,71	7.210.570,94	7.867.918,96	7.578.199,65

Lo Stato patrimoniale

Lo Stato patrimoniale risente in modo rilevante del **debito accumulato negli anni nei confronti dell'ente titolare**, la Provincia di Varese, principalmente connesso ai mancati rimborsi relativi al costo delle risorse umane.

A tale situazione si aggiunge il **mancato trasferimento**, da parte della Provincia stessa, dei contributi riferiti all'ultimo triennio, nonché dei rimborsi relativi agli interventi di manutenzione straordinaria sostenuti dall'Agenzia nell'ultimo biennio.

Tale quadro non inficia attualmente gli equilibri patrimoniali e finanziari dell'Ente, determinando tuttavia una tensione strutturale che richiede una progressiva **definizione dei rapporti economici con l'ente proprietario**.

Il paradigma gestionale e organizzativo

L'assetto giuridico e organizzativo dell'Agenzia è definito da una pluralità di fonti normative:

- Statuto dell'Agenzia Formativa della Provincia di Varese
- D.P.R. 902/1986 – Regolamento delle aziende speciali
- articoli 112 e 114 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (TUEL) – disciplina delle aziende speciali degli enti locali
- sistema di accreditamento di Regione Lombardia (Albo A – Servizi formativi; Accreditamento Servizi al Lavoro)

Nel tempo, alcune disposizioni del D.P.R. 902/1986 sono state superate o integrate dal Testo Unico degli Enti Locali, che oggi rappresenta il principale riferimento normativo per il funzionamento delle aziende speciali come l'Agenzia Formativa della Provincia di Varese.

Tuttavia, diverse previsioni del D.P.R. continuano a costituire un riferimento tecnico-gestionale rilevante, in particolare per quanto riguarda l'organizzazione interna e il principio di autonomia gestionale, indispensabile per garantire l'equilibrio economico secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

In tale prospettiva devono essere chiaramente assicurati:

- le **funzioni di indirizzo** da parte dell'ente titolare, Provincia di Varese, e del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia, attraverso l'approvazione del piano programma, del bilancio, la definizione degli indirizzi strategici e la verifica dei risultati di gestione;
- il ruolo pienamente **gestionale e di governo** del Direttore, non sostituibile da funzioni operative ordinarie;
- il presidio tecnico stabile e competente dei **processi amministrativi, contabili e organizzativi**;
- la presenza di **responsabilità gestionali ed operative** definite, distribuite e chiaramente attribuite ai diversi livelli organizzativi a partire in primis dalle sedi.

Risulta inoltre decisivo comprendere la *ratio* sottostante al sistema di accreditamento regionale. I requisiti richiesti da Regione Lombardia, che comprendono e superano le disposizioni normative di carattere ordinamentale di cui sopra, costituiscono il presupposto e la condizione necessaria per poter operare. Pertanto **la solidità della direzione e dei suoi uffici tecnico amministrativi non è una condizione da raggiungere ma da possedere in dotazione.**

L'accreditamento, quindi, non certifica soltanto la possibilità di erogare servizi, ma impone un modello organizzativo stabile, strutturato e coerente con la natura pubblica dell'Ente che, in virtù del fatto di essere **azienda speciale**, rispetto agli enti accreditati privati, porta con sé tutta la complessità della combinazione degli elementi pubblici e di quelli aziendali. La "dotazione" a livello di direzione e dei suoi uffici tecnico amministrativi deve pertanto poter garantire contemporaneamente:

- L'efficienza gestionale e sostenibilità economica;
- La trasparenza amministrativa ai sensi del D.Lgs. 33/2013;
- La prevenzione della corruzione ai sensi della L. 190/2012;
- L'applicazione della disciplina dei contratti pubblici ai sensi del D.Lgs. 36/2023;
- Il rispetto dei controlli della Corte dei Conti;
- La coerenza con gli indirizzi politici e istituzionali dell'ente proprietario.

Questa doppia natura richiede una **struttura di direzione solida, competente e stabile**, capace di governare contemporaneamente logiche di servizio pubblico, sostenibilità economica e responsabilità amministrativa.

Soltanto a queste condizioni l'ente avrà le competenze e la credibilità per attirare e gestire le risorse necessarie a garantire la massima qualità nell'erogazione dei servizi.

Sedi secondarie

Di seguito vengono elencate le sedi secondarie tramite le quali l'Azienda opera:

- Sede di Varese, Via Monte Generoso. 71/A
- Sede di Gallarate, Via Stragliati - Via Ferrario n. 3
- Sede di Luino, Viale Rimembranze n. 7
- Sede di Tradate, Via Aldo Moro n. 1
- CFPIL (Centro di Formazione Professionale ed Inserimento Lavorativo) - sede di Varese, Via Monte Generoso n. 71.

Tutte le suddette sedi sono accreditate per i servizi al lavoro ed per la formazione:

- Gallarate ID 132911,
- Varese ID 132990,
- Luino ID 132929,
- Tradate ID 132971,
- CFPIL ID 133064.

Risorse umane

Il personale delle aziende speciali è disciplinato storicamente dagli articoli 35, 36 e 37 del D.P.R. 902/1986, che prevedono l'assunzione mediante procedure selettive pubbliche, sulla base della dotazione organica e dei profili professionali definiti dall'Ente.

L'Agenzia Formativa della Provincia di Varese applica il CCNL Funzioni Locali, pur non rientrando formalmente nel perimetro delle pubbliche amministrazioni individuate dall'art. 1 del D.Lgs. 165/2001, si configura come azienda speciale dotata di autonomia gestionale ma soggetta ai principi pubblicistici di trasparenza, imparzialità e buon andamento.

Al 31/12/2025 il quadro delle risorse umane dell'Agenzia è il seguente:

Dipendenti

TIPOLOGIA	SEDI	AREA DEGLI ISTRUTTORI	AREA DEGLI OPERATORI	AREA DEI FUNZIONARI	DIRIGENTE	TOTALE
AGENZIA	DIREZIONE	4		2	1	7
	GALLARATE	1	2	8		11
	CFPIL	1		9		10
	LUINO	5	3	9		17
	TRADATE		2	8		10
	VARESE	4	4	18		26
TOTALE AGENZIA		15	11	54	1	81
PROVINCIA	ADULTI			1		1
	GALLARATE		1	1		2
	CFPIL	2		8		10
	LUINO		2	2		4

	TRADATE		1	1		2
	VARESE	1	2	5		8
TOTALE PROVINCIA		3	6	18	0	27
TOTALE GENERALE		18	17	72	1	108

Collaboratori

TIPOLOGIA	SEDI	PARTITA IVA	OCCASIONALI	CO.CO.CO	TOTALE
AGENZIA	DIREZIONE	4	1	1	6
	GALLARATE	14	3	9	26
	CFPIL	1			1
	LUINO	25	7	13	45
	TRADATE	11	3	9	23
	VARESE	33	1	14	48
TOTALE AGENZIA		88	15	46	149

Risorse umane di direzione

Dal 01/09/2024 ad oggi il Direttore - quale organo tecnico responsabile della gestione e titolare delle responsabilità amministrative, contabili e organizzative dell'Ente - ha avviato un primo consolidamento degli uffici di direzione, indispensabile per garantire il funzionamento ordinario e la tenuta complessiva della struttura e finalizzato al successivo rafforzamento organizzativo dell'Ente nella sua globalità.

Il **cambio di paradigma** attuato e che il direttore vorrebbe lasciare in eredità al suo successore è riassumibile in un passaggio da un modello "direttore-centrico" a un modello fondato sulla responsabilizzazione gestionale diffusa, sulla distinzione tra funzioni strategiche, gestionali e operative e sul consolidamento di presidi strutturali permanenti.

Attraverso una serie di ricollocazioni interne di figure centrali, secondo il principio dell'ottimizzazione delle risorse disponibili, e in virtù di avvisi pubblici di selezione, sono stati avviati i primi interventi di rafforzamento, così riassunti:

- dall'ottobre 2024 è stato avviato l'inserimento di collaboratori in somministrazione per l'ufficio Risorse Umane e per la Contabilità (in quest'ultimo caso, risorsa condivisa con la segreteria didattica di Varese).
- dall'aprile 2025 è stata avviata la costituzione dell'**Ufficio per il Personale (Risorse Umane)**, con l'individuazione di una referente dedicata già in forze ad Agenzia, non coincidente con il Direttore, supportata da un collaboratore, con la necessità di un ulteriore innesto in considerazione della mole di lavoro e in previsione del contingente passaggio del personale provinciale;
- nell'ottobre 2025 è stata introdotta la **Segreteria di Direzione** (sempre attraverso la individuazione di una risorsa interna) quale presidio stabile di supporto alle attività direzionali e di coordinamento trasversale;
- dal gennaio 2026 gli **Uffici Contabilità e Risorse Umane** sono stati rafforzati attraverso avvisi di selezione finalizzati all'inserimento stabile di collaboratori dedicati (una figura in area contabile e due figure in area risorse umane).

In seguito a questo primo intervento si individua la necessità di **proseguire nel rafforzamento organizzativo degli uffici di direzione:**

- a) colmando l'assenza di figure chiave di presidio gestionale, oggi ancora mancanti, quali:

- **Responsabile Affari Generali;**
 - **Responsabile Bilancio e Controllo di Gestione** (da colmare con una figura dirigenziale)
 - **Responsabile Approvvigionamento** (con bando esterno o assorbito dal dirigente Responsabile Bilancio e Controllo di Gestione)
- b) favorendo il pieno ruolo gestionale della figura di **Responsabile delle Risorse Umane**, in un ufficio che attualmente racchiude un alto livello di complessità operativa qualitativa e quantitativa.
- c) favorire l'evoluzione della figura di **Responsabile Qualità**, in una prospettiva di presidio gestionale, di monitoraggio della conformità e di governo del sistema SGQ, e non esclusivamente di supporto operativo e documentale come attualmente avviene.

L'assenza di tali interventi determinerebbe il perdurare non più sostenibile di un sovraccarico improprio sul livello direzionale e impedirebbe alle risorse attuali - prevalentemente operative - di esprimere pienamente la loro professionalità.

Il rafforzamento non rappresenta un ampliamento della struttura, ma una condizione necessaria per garantire governo, controllo, sostenibilità e sviluppo dell'Agenzia.

Risorse umane di erogazione dei servizi

Sin dall'ottobre 2024 il Direttore ha avviato un percorso finalizzato a colmare - nelle more della presenza delle figure già esistenti in Agenzia quali i coordinatori di sede - l'assenza evidente di un **presidio gestionale strutturato presso le sedi**, nonché ad allineare gli organigrammi interni alle figure e alle funzioni previste dal sistema di accreditamento regionale.

L'obiettivo è stato quello di superare progressivamente un assetto prevalentemente operativo, fondato su generiche funzioni di coordinamento, per costruire una struttura più coerente con la complessità gestionale dell'Ente e con le responsabilità richieste dal sistema pubblico di formazione e lavoro.

Tale processo è proseguito nel corso del 2025/2026 e troverà la propria naturale evoluzione nell'introduzione delle posizioni di **Elevata Qualificazione (EQ)**, con compiti di gestione, presidio organizzativo, coordinamento delle risorse e responsabilità diretta sui risultati (**Responsabili Poli**, figure quadro con EQ).

Ai **coordinatori didattici**, in qualità di figure consolidate, continueranno a svolgere un ruolo centrale sul piano della programmazione didattica, del raccordo operativo e del coordinamento delle equipe.

È inoltre introdotta la figura del **Coordinatore CFPIL (disabilità)**, con indennità per specifiche responsabilità.

Si intende inoltre introdurre la figura del **Responsabile Lavoro Bandi e Progettazione** (figura quadro con EQ), strategica per lo sviluppo futuro dell'Agenzia, per la capacità di intercettare nuove opportunità di finanziamento, rafforzare la progettazione territoriale e sostenere l'ampliamento dell'offerta formativa in filiera rispetto all'Area Giovani con i servizi formativi per gli adulti e dei servizi al lavoro.

Attività

Agenzia ha movimentato nel 2025 un volume complessivo di attività (vendite e prestazioni) dell'ordine di 7,5 milioni di euro, sostenuto da una struttura composta da 108 dipendenti e 149 collaboratori esterni.

Tale dato, considerato in termini assoluti, restituisce l'immagine di un'organizzazione articolata, **in grado potenzialmente di presidiare una pluralità di servizi** formativi e politiche attive del lavoro ma che nella realtà eroga servizi per lo più nell'Area Giovani, dipendendo quasi totalmente da essa in termini di ricavi e

finanziamenti regionali.

Un'analisi più approfondita evidenzia alcuni elementi di attenzione in termini di sostenibilità nel medio periodo. In primo luogo, il rapporto tra fatturato e personale dipendente evidenzia un valore medio di circa 70.000 euro per dipendente. Questo indicatore suggerisce una **limitata capacità di generare valore economico per unità di lavoro stabile**, con conseguente pressione sugli equilibri complessivi. A ciò si aggiunge la presenza di un numero significativo di **collaboratori esterni**, che porta il totale delle risorse coinvolte a 257 unità. Se da un lato tale configurazione rappresenta una leva di flessibilità organizzativa, dall'altro evidenzia un possibile livello di frammentazione operativa e segnala una fragilità di programmazione delle risorse, con il rischio di una distribuzione non ottimale dei carichi di lavoro tra personale interno ed esterno, tra sede e sede.

Un ulteriore elemento rilevante è rappresentato dall'**incidenza del costo delle risorse umane sui ricavi da prestazioni e vendite (74%)**, valore superiore alla soglia generalmente considerata fisiologica per organizzazioni di analoga natura. Per enti come l'Agenzia Formativa della Provincia di Varese non esiste una soglia normativa rigida, ma esiste una soglia gestionale generalmente considerata fisiologica.

Di norma:

- fino al 60–65%: situazione equilibrata e sostenibile;
- tra il 65–70%: area di attenzione, che richiede monitoraggio;
- oltre il 70%: area critica, soprattutto se i ricavi dipendono in larga parte da finanziamenti pubblici vincolati e da sistemi a dote;
- oltre il 75%: forte rigidità strutturale, con ridotta capacità di investimento e maggiore esposizione agli squilibri economici.

Un'incidenza del 74% del costo delle risorse umane sui ricavi da vendite e prestazioni colloca quindi l'Agenzia in una fascia di attenzione elevata, prossima alla criticità strutturale, soprattutto considerando:

- la dipendenza prevalente dall'Area Giovani;
- la riduzione progressiva delle risorse disponibili;
- l'aumento dei costi contrattuali;
- la presenza di una quota significativa di allievi non coperti da dote.

Per questo motivo il tema non è quello di ridurre il personale, ma migliorare l'equilibrio tra organizzazione, produttività, dotazione finanziaria e diversificazione dei ricavi.

Area Giovani

Regione Lombardia - di cui Agenzia Formativa è concessionaria - è il principale ente finanziatore e in quota prevalente relativamente all'Area Giovani (percorsi triennali di qualifica e quarto anno di diploma di IeFP, compresi i percorsi personalizzati disabili PPD e i percorsi in apprendistato art. 43).

La conclusione dei finanziamenti PNRR e la necessità di utilizzare le risorse delle Politiche Attive del Lavoro (GOL) per i terzi e quarti anni ha determinato un'**assegnazione reale del budget inferiore ai valori formalmente assegnati** e si preannuncia per il 2026/2027 una ulteriore riduzione dei finanziamenti.

Quest'anno si è concluso l'**adeguamento delle UCS** adeguando anche i valori delle componenti di sostegno e dei percorsi personalizzati disabili. Nel primo caso tuttavia ciò non ha avuto degli effetti reali perché è stato ridotto il numero delle ore rendicontabili.

Il **numero degli allievi è stabile** pur riducendosi il numero delle “prime scelte” a vantaggio dei **subentranti** nel periodo luglio - novembre, situazione che rende complessa la programmazione e comporta l'assunzione di rischio di responsabilità maggiore relativamente alla costituzione delle classi, in particolare nei settori che soffrono ormai cronicamente una “caduta” nelle iscrizioni (la meccanica a Luino e il legno a Gallarate).

Sede	Tipologia corso	Numero Classi	Totale allievi	Disabili	In apprendistato (art. 43)
Gallarate	Servizi Promozione e Accoglienza Strutture Ricettive	4	86	7	
	Lavorazioni Oro Metalli Preziosi	4	65	15	
	Legno	3	17	3	
	Meccanico Lavorazioni Meccaniche	4	50	11	
Luino	Benessere Acconciatura	5	52	3	
	Benessere Trattamenti Estetici	5	55	2	
	Ristorazione Preparazione Pasti	6	63	26	
	Ristorazione Allestimento Sala e Somministrazione	4	43	6	
	Elettrico Installazione e manutenzione impianti	3	30	6	
	Meccanico Lavorazioni Meccaniche	3	25	1	
	Agricolo Coltivazioni e Manutenzione	4	56	17	
Varese	Benessere Acconciatura	5	109	8	2
	Benessere Trattamenti Estetici	7	137	20	5
	Ristorazione Preparazione Pasti	4	60	10	
	Ristorazione Allestimento Sala e Somministrazione	4	51	4	
	Agricolo Coltivazioni	4	66	18	6
	Produzioni Alimentari Lavorazione e produzione prodotti da forno	6	90	31	2
CFPIL	Legno	3	44	44	
Tradate	Meccanico Lavorazioni Meccaniche	4	55	8	
	Meccanico Saldatura	3	33	1	
	Servizi Vendita	4	54	11	
	Servizi di Animazione Turistico-Sportiva e del Tempo Libero	4	64	14	
Totale generale			1305	266	15

Il finanziamento, in un contesto di progressiva riduzione delle risorse disponibili, appare sempre più condizionato alla tenuta degli allievi dotati e alla loro effettiva frequenza, misurata in termini di ore erogate e corretta registrazione delle presenze. In considerazione dell'obbligo di istruzione e del ruolo sociale che l'Agenzia ricopre sul territorio, nel tempo si è sempre cercato di accogliere tutte le richieste di iscrizione, anche in assenza di una piena copertura economica.

Il Direttore condivide in linea generale l'approccio, coerente con la funzione pubblica e con il ruolo sociale che l'Agenzia svolge sul territorio, ma evidenzia la **necessità che l'Ente titolare confermi in modo chiaro e formale questa linea di indirizzo**. Nelle attuali condizioni di equilibrio economico-finanziario, infatti, tale impostazione non risulta sostenibile se non accompagnata da una più rigorosa ottimizzazione delle risorse disponibili e da una maggiore coerenza tra programmazione, finanziamento e capacità organizzativa.

In particolare, si ritiene necessario:

- **ridurre progressivamente la quota degli allievi presi in carico senza dote**, attualmente pari a circa 350 studenti non coperti da finanziamento;
- **mantenere una programmazione quanto più possibile aderente alla dotazione economica effettivamente assegnata e ai valori di budget disponibili**;
- definire un **numero minimo di allievi** necessario per l'attivazione delle classi prime e dei **criteri di accorpamento**, il cui effetto economico e organizzativo, trattandosi di percorsi triennali, si protrae inevitabilmente sull'intero triennio, nonché delle classi quarte.

Questi interventi si rendono indispensabili proprio in ragione del peso rilevante che l'Area Giovani continua a rappresentare nella composizione complessiva dei ricavi dell'Agenzia e, conseguentemente, per l'impatto diretto che tali dinamiche potrebbero produrre sul conto economico dell'Ente.

A proposito delle **sfide di riforma** che stanno interessando l'Istruzione e Formazione Professionale, il Direttore non ritiene la formula del **4+2**, per la sua complessità e per le implicazioni organizzative, didattiche e istituzionali che comporta, una soluzione percorribile nel breve periodo.

Si tratta infatti di un modello che richiede una fase di sperimentazione attenta e graduale, più che una rapida messa a sistema, anche alla luce della sua ancora limitata stabilità normativa e strutturale. Una sua applicazione generalizzata, senza adeguati presupposti, rischierebbe di generare ulteriore frammentazione anziché rafforzare il sistema.

La priorità dovrebbe invece essere il consolidamento dell'attuale modello di IeFP, valorizzando i punti di forza e rafforzando la filiera professionalizzante, garantendo continuità, sostenibilità e reale connessione con il mondo del lavoro e delle imprese. Occorre sui servizi rinegoziare con Regione il funzionamento del sistema di finanziamento a dote, che oggi penalizza progressivamente l'attività degli enti, risultando sempre meno sostenibile se parametrato prevalentemente sulle ore di frequenza degli allievi anziché sulle ore effettivamente erogate e sul valore reale dell'azione formativa svolta.

Area Adulti e Disabilità

L'Area Adulti - comprendente la formazione continua e permanente e le politiche attive del lavoro - e l'Area Disabilità - riferita al Piano Provinciale Disabili e ai progetti specifici finanziati tramite bandi pubblici e soggetti privati - risultano oggi ancora **significativamente sottodimensionate** rispetto al potenziale e al ruolo che l'Agenzia Formativa della Provincia di Varese deve esprimere sul territorio.

L'Area Adulti presenta importanti margini di crescita e rappresenta uno degli ambiti strategici su cui investire per diversificare i ricavi e ridurre la dipendenza strutturale dall'Area Giovani. Tale sviluppo richiede però un rafforzamento reale delle risorse umane dedicate, delle competenze progettuali, commerciali e di presidio territoriale, non potendo essere affidato esclusivamente alla gestione residuale delle strutture esistenti.

L'Area Disabilità, pur mantenendo una sostanziale stabilità operativa, presenta una resa economica contenuta, determinata da fattori strutturali:

- le aziende finanziano privatamente le “isole formative”, lasciando margini molto ridotti sulle attività di progettazione, coordinamento e gestione;
- numerosi progetti finanziati tramite bandi pubblici richiedono la partecipazione in Associazioni Temporanee di Scopo (ATS), con conseguente ripartizione delle risorse economiche tra i diversi partner (ad esempio per i progetti del Piano Provinciale Disabili *Masterplan* e Progetto Inclusione Regione Lombardia il costo partner è di euro 136.381 (37,5% dei ricavi).
- alcuni servizi di orientamento, ascolto e accompagnamento vengono erogati in una logica di presidio sociale del territorio, pur in assenza di una piena certezza della copertura economica.

Tuttavia, proprio per la natura pubblica dell'Agenzia e per il ruolo che essa svolge come strumento operativo della Provincia di Varese, **l'adesione al Piano Provinciale Disabili dovrebbe essere ulteriormente rafforzata ed estesa in modo più omogeneo su tutto il territorio provinciale.**

L'obiettivo deve essere quello di superare una logica di concentrazione dei servizi in una sede unica e **costruire un modello nel quale ogni sede sia progressivamente autonoma, riconoscibile e capace di presidiare in modo efficace sia l'Area Adulti sia l'Area Disabilità**, integrando in modo strutturale la filiera giovani – adulti – lavoro.

Solo attraverso questo riequilibrio sarà possibile rafforzare la sostenibilità complessiva dell'Agenzia, ampliare il servizio pubblico offerto e consolidare la presenza dell'Ente come riferimento formativo e sociale per l'intero territorio provinciale.

Attività di ricerca e sviluppo

Nell'anno 2025 non sono stati sostenuti costi di ricerca e sviluppo.

Ricavi

AREA GIOVANI

Risorse a Budget

Il budget assegnato è **formalmente in aumento** nel triennio in virtù dell'adeguamento dell'UCS delle componenti formazione e stante la tenuta degli iscritti e frequentanti portandosi da € 6.865.565,00 (2023/2024) a € 7.177.005,44 (2024/2025) a € 7.213.395,36 ripartiti in base alla programmazione nuova e ai nuovi relativi avvisi. Tuttavia - ed è di assoluta priorità sottolinearlo - la fine dei finanziamenti PNRR è stata affrontata - come detto sopra - da Regione Lombardia utilizzando risorse delle Politiche Attive del Lavoro (Programma GOL) equiparando gli allievi a soggetti in cerca di occupazione e introducendo dei requisiti (età anagrafica e assenza di iscrizione a percorsi scolastici) che - a cavallo dell'avvio dell'anno formativo - hanno portato alla **rideterminazione del budget** a € 6.772.787,36 (con alta probabilità sempre per quanto riguarda l'avviso IeFP finanziato con risorse GOL di riduzione della capacità di assorbimento (al 15/04/2026 dei € 2.422.056,00 assegnati, € 83.745,00 non potranno essere utilizzati).

Il tasso di utilizzo nel 2024/2025 del budget è stato in media del **95,35%**.

Risorse a sportello

Anche per il 2025/26 permane la possibilità di richiedere le componenti disabilità a sportello, non andando ad erodere il budget. Altre risorse a sportello strategiche per Agenzia sono disponibili per dotare con la dote Apprendistato giovani che intendono qualificarsi e/o diplomarsi in apprendistato (art. 43, D.lgs 81/2008), mentre per i giovani a rischio dispersione non sono state assegnate risorse specifiche (risorse peraltro mai utilizzate da Agenzia negli anni passati).

Il tasso di utilizzo nel 2024/2025 delle risorse a sportello è stato in media del **92,30%** e si prevede in aumento.

Risorse complessive

L'effetto congiunturale di riduzione delle risorse e di introduzione di meccanismi di accesso più complessi, nonostante l'aumento generalizzato delle UCS ha determinato, un riassetto dei ricavi ai livelli degli anni precedenti il 2024.

Codice	Descrizione	2022	2023	2024	2025	Differenza
3.A.01	Ricavi D.D.I.F. - FSE doti corsi triennali	5.054.589,9	4.980.084,97	3.529.301,4	5.840.314,18 (tutto compreso nel 3.A.28)	-1.061.648,60
3.A.03	Ricavi D.D.I.F. - FSE doti 4° annualità	378.424,02	577.375,32	582.037,01		
3.A.28	Ricavi duale	437.784,58	561.290,34	1.792.524,77		
3.A.32	Ricavi D.D.I.F doti budget 3 anno 2024/2025			348.669,40		
3.A.33	Ricavi D.D.I.F doti budget PNRR 2024/2025			649.430,20		
3.A.05	Ricavi per progetti personalizzati allievi disabili	467.126,58	326.534,24	384.797,85	452.803,50	68.005,65
3.A.08	Ricavi Doti Disabili per percorsi D.D.I.F.			167.920,00	395.496,48	167.920,00
3.A.11	Ricavi art. 43 - Regione	75.142,6	44.873,10	23.954,35	71.141,25	20.918,75
3.A.26	Ricavi per contributo iscrizione allievi DDIF	47.375	35.930,00	200	0	35.730,00
	TOTALE GENERALE	6.460.442,68	6.526.087,97	7.478.834,98	6.759.755,41	-769.074,20

L'Area Giovani incide sui ricavi totali per il **77,6%** e sui ricavi da vendite e prestazioni per il **89,2%**.

La ripartizione dei ricavi da vendite e prestazioni è così riassunto in questo prospetto che anticipa il nuovo piano dei conti (con inserimento del progetto Scuola in Ascolto):

	Finanziamento Regione Area Giovani		€ 6.780.671,41
3.A.28	Doti leFP (biennio, terzi e quarti anni)		€ 5.840.314,18
3.A.08	Doti sostegno		€ 395.496,48
3.A.05	Doti PPD		€ 452.803,50
3.A.11	Doti Apprendistato art. 43		€ 71.141,25
	Esperienze estero		
3.A.24	Progetti regionali specifici [Area Giovani]	Scuola in Ascolto	€ 20.916,00

AREA ADULTI E DISABILITÀ

Codice	Descrizione	2022	2023	2024	2025
3.A.07	Ricavi progetti autofinanziati (100% allievi)	96.555,00	55.206,76	24.585,00	29.988,00
3.A.12	Ricavi dispositivo provinciale art. 44	30.448,00	26.112,00	7.680,00	14.640,00
3.A.13	Ricavi art. 44 - Privato	12.162,00	9.200	0.000,00	Non applicabile
3.A.17	Ricavi per tirocinio extracurriculare	4.450,00	400	0,00	0,00
3.A.22	Ricavi dote unica lavoro	15.423,26	Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile
3.A.23	Ricavi per progetto garanzia giovani	120.737,76	1.3426	Non applicabile	Non applicabile
3.A.24	Altri progetti	25000	69.494,10	64.638,88*	384.428,12
3.A.27	Ricavi servizi al lavoro	360,00	210.564,35	263.621,90	389.388,12
Totale generale		305.136,02	384.403,21	370.260,78**	818.444,24

*Comprende i ricavi dell'Area Disabilità (specifici del CFPIL).

**Il totale 2024 è stato ricalcolato includendo i ricavi dell'Area Disabilità (specifici del CFPIL).

Nei ricavi “altri progetti” 2025 (3.A.24) sono compresi i ricavi dell’area disabilità (specifici del CFPIL). Pertanto i ricavi 2024 da rapportare a quelli 2025 devono essere comprensivi di tali servizi e sono pari a euro 370.260,78. La crescita complessiva dell’area adulti e disabilità è importante (di cui euro 20.916 sono determinati dal progetto “straordinario” Scuola In Ascolto inserito in “altri progetti”, anche se più propriamente legato all’Area Giovani). Si tratta di un segnale positivo che segna il nuovo passo che intende prendere la direzione.

L’area adulti e disabilità incide sui ricavi totali per il **9,4%** (5,22% area adulti, 4,17% area disabili) e sui ricavi da vendite e prestazioni per il **10,8%** (6% area adulti, 4,80% area disabili).

La ripartizione dei ricavi da vendite e prestazioni è così riassunta in questo prospetto che anticipa il nuovo piano dei conti (con inserimento delle isole formative ed esclusione del progetto Scuola in Ascolto).

	Finanziamento Regione Politiche Attive del Lavoro		€ 389.388,12
3.A.27	Doti [Area Adulti]		€ 389.388,12
	Finanziamento Provincia Politiche Attive del Lavoro		€ 195.712,12
3.A.24	Piano Provinciale Disabili Legge 13 [Area Disabili]	<i>Masterplan</i>	€ 181.072,12
3.A.12	Apprendistato art. 44 [Area Adulti]		€ 14.640,00
	Ricavi Progetti Autofinanziati		€ 50.177,28
3.A.07	Formazione Continua e Permanente da privati/aziende [Area Adulti]		€ 29.988,00
3.B.09	Isole Formative da aziende [Area Disabili]		€ 20.189,28
	Finanziamenti vari		€ 182.440
3.A.24	Progetti regionali specifici [Area Disabili]	<i>Progetto Inclusione</i>	€ 182.440,00

Costi

RISORSE UMANE

Il 2025 è stato caratterizzato dal annunciato e poi deliberato passaggio dei dipendenti provinciali (n. 25). Al 31/12/2025 il numero di dipendenti è di 108 unità (di cui 10 a tempo determinato).

Il numero di collaboratori è di 149 unità, di cui:

- 88 prestatori a partita Iva;
- 46 collaboratori a progetto;
- 15 collaboratori occasionali.

Collaboratori

Codice	Descrizione	2022	2023	2024	2025
4.B.14	Compensi Collaboratori D.D.I.F.(co.co.co./co.co.pro.)	119.917,00	295.247,38	399.000,38	453.363,63
4.B.15	Contributi previdenziali compensi collaboratori D.D.I.F.	0,00	793,60	1.786,94	1.792,29
4.B.19	Compensi Collaboratori D.D.I.F.(partite IVA)	1.141.682,59	1.041.929,59	1.020.347,95	986.294,43
4.B.20	Compensi Collaboratori corsi NON D.D.I.F..(partite IVA.)	98.445,02	75.222,20	79.098,40	92.592,35
4.B.21	Compensi Collaboratori D.D.I.F.(prestazioni occasionali)	28.501,68	45.731,44	60.254,12	78.722,29
4.B.22	Compensi Collaboratori corsi NON D.D.I.F..(prestazioni occasionali)	120,00	15.113,18	4.045,20	1.581,00
4.D.D12	Contributi INPS c/azienda co.co.pro	23.783,91	59.549,18	79.981,33	93.254,48
	TOTALE	1.412.450,20	1.533.586,57	1.644.514,32	1.707.600,47

Si conferma l'aumento annuale che - se pur con un'incidenza inferiore rispetto agli anni passati - segnala una difficoltà cronica di reperimento di risorse e di difficoltà gestionale a programmare le assunzioni e gli incarichi.

Dipendenti

Di seguito il dettaglio dei costi per il personale dipendente di Agenzia (al lordo dei buoni pasto). Il dato è in crescita per le nuove assunzioni (che contribuiscono ad abbassare il costo pro capite), i movimenti di assunzioni/dimissioni e l'introduzione e l'adeguamento delle indennità.

COSTO	2023	2024	2025	al 31/12/23	al 31/12/24	al 31/12/25	COSTO PRO CAPITE 2024	COSTO PRO CAPITE 2025
DIPENDENTI PROVINCIA	1.490.485,82	1.170.527,25	1.197.411,68	29	27	27	43.352,86	44.348,58
DIPENDENTI AGENZIA	2.742.919,70	2.777.696,55	2.996.052,43	70	72	81	38.579,12	36.988,30
Totale/Valore medio per dipendente	4.233.405,52	3.948.223,80	4.193.464,11	99	99	108	39.881,05	38.828,37

RISORSE MATERIALI E STRUMENTALI

Di seguito un dettaglio degli item più rilevanti con alcune note esplicative.

Materiale didattico di consumo:

Nel 2025 si registra un incremento della voce “materiale didattico di consumo”, che tuttavia si mantiene su livelli inferiori rispetto al 2023, confermando il percorso di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse avviato dall’Agenzia.

DESCRIZIONE	2023	2024	2025
Materiale didattico di consumo	234.292,22	126.210,95	150.744,43

Costi forniture ed utenze

I costi relativi a forniture e utenze risultano in aumento rispetto al 2024, principalmente per effetto del generale incremento dei prezzi.

Le voci che incidono maggiormente sono quelle riferite al riscaldamento e alle spese di pulizia. L’incremento è per un importo complessivo pari a euro 44.495,69.

DESCRIZIONE	2022	2023	2024	2025
Costi telefonici, fax e canoni internet	17.069,53	17.806,92	29.748,21	29.261,08
Costi fornitura energia elettrica	141.878,78	101.657,29	106.730,54	111.482,45
Costi fornitura acqua potabile	20.707,94	26.846,38	26.088,02	28.410,79
Costi di riscaldamento	292.853,34	237.479,69	239.322,08	251.263,55
Spese di pulizia	197.811,83	229.117,08	244.255,87	268.174,76
Costi per linea ADSL	16.263,21	17.071,56	15.861,31	17.896,92
Noleggio automezzi	€ 17.352,8	€ 11.306,65	€ 12.165,83	12.178,00
Totale	€ 703.937,43	€ 641.285,57	€ 674.171,86	718.667,55

Situazione patrimoniale - finanziaria - economica - reddituale

Al fine di valutare la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica si espongono in sintesi i valori del bilancio di esercizio riferiti agli anni dal 2014 al 2025:

Anno	Attività	Passività	Patrimonio Netto
2014	3.760.484	1.483.238	2.277.246
2015	5.152.510	2.776.497	2.376.013
2016	6.300.948	2.758.108	2.542.840
2017	7.116.233	4.570.947	2.545.286
2018	7.393.254	4.839.720	2.553.534

2019	8.090.125	5.528.395	2.561.730
2020	7.795.707	5.820.757	1.974.950
2021	8.908.061	7.092.253	1.815.808
2022	9.682.694	7.788.350	1.894.344
2023	10.788.199	8.758.473	2.029.726
2024	11.873.252	9.558.065	2.315.187
2025	14.705.790	12.439.273	2.266.516

La situazione economica dell'Azienda e' sintetizzata dal seguente prospetto di Conto Economico riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale che permette di calcolare i seguenti risultati intermedi di reddito:

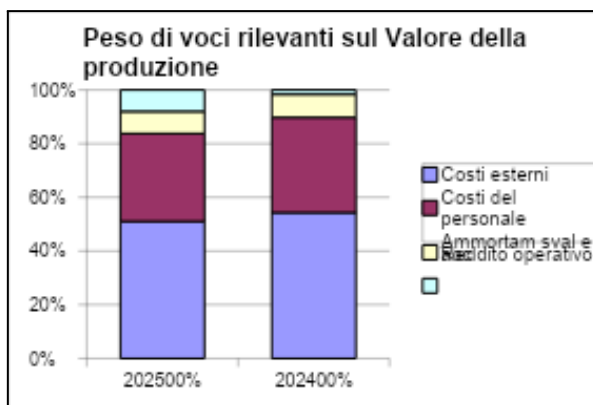
Anno	Margine operativo lordo	Risultato operativo	EBIT normalizzato	EBIT integrale
2014	-3.441.066	-3.528.144	125.565	121.568
2015	-1.680.302	-1.779.041	231.332	308.041
2016	-38.922	-212.743	182.250	182.250
2017	-215.627	-294.997	91.646	91.646
2018	-683.435	-748.743	50.402	50.402
2019	-412.861	-457.314	61.232	61.232
2020	-1.144.110	-586.779	-608.405	-578.144
2021	-449.530	-139.544	-105.130	-118.248
2022	-287.298	125.035	128.230	128.230
2023	44.304	262.111	266.188	266.188
2024	929.517	682.426	684.692	684.692
2025	75.925	152.832	155.306	155.306

I risultati intermedi sopra rappresentati derivano dal seguente conto economico riclassificato:

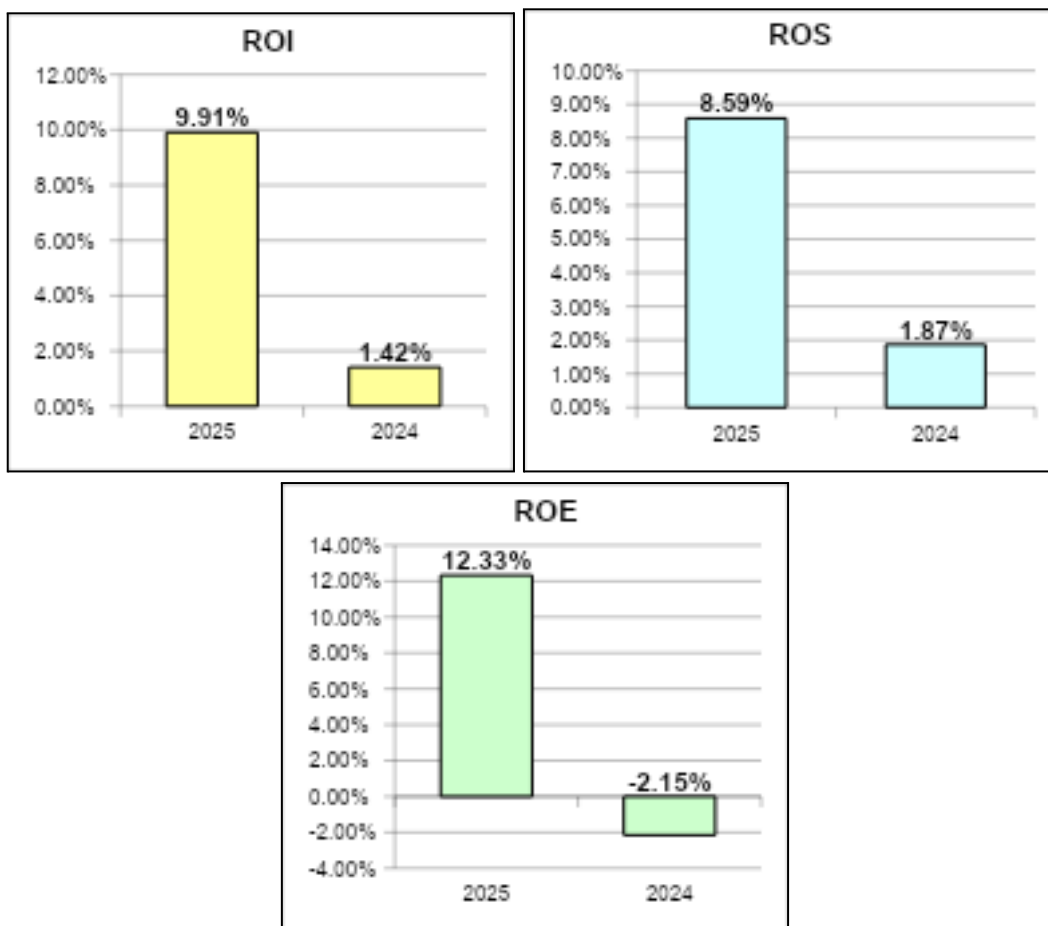
Ricavi delle vendite (Rv)	A1	7.642.209
Produzione interna (Pi)	A2 + A3 + A4	-2.300
Valore della produzione operativa (Vp)		7.639.909
Costi esterni operativi (C-esterni)	B6 + B7 + B8 + B11	4.488.995
Valore aggiunto (Va)		3.150.914
Costi del personale (Cp)	B9	3.074.989
Margine operativo lordo (Mol)		75.925
Ammortamenti e accantonamenti (Am e Ac)	B10 + B12 + B13	748.022
Risultato operativo		-672.097
Risultato dell'area accessoria	A5 - B14	814.831
Risultato dell'area finanziaria (al netto di oneri fin.)	C - C17 + D	12.572
Ebit Normalizzato		155.306
Risultato dell'area straordinaria	E20 - E21	-
Ebit integrale		155.306
Oneri finanziari (Of)	C17	2.474

Risultato lordo (RI)		152.832
Imposte sul reddito	22	-201.503
Risultato netto (Rn)	23	-48.671

I contributi erogati dagli enti pubblici e gli altri ricavi, che in bilancio sono rappresentati nella voce A5, sono qui rappresentati a valle del risultato operativo, che quindi appare fortemente ridimensionato per tornare a successivi risultati intermedi maggiormente positivi laddove si considerino questi elementi di ricavo, comunque strutturali per l'Agenzia.



Il grafico evidenzia il leggero incremento del costo del lavoro che sale dal 33 al 35% , sia la crescita del reddito operativo, che sale dal 33 al 35 del valore della produzione. I costi per servizi aumentano dal 47 al 49%, gli oneri di gestione dal 2 al 3% e gli accantonamenti dal 6 al 8%; tutto cio' a fronte di un aumento della valore della produzione pari al 2,2%.



I grafici raffrontano i tre principali indicatori di reddito (ROI, ROE e ROS) rispetto all'anno precedente. Con riferimento all'analisi reddituale si riportano di seguito i principali indici di redditività dell'azienda speciale negli anni dal 2015 al 2025

Indici di redditività	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
R.O.E. netto	0,0600	0,0020	0,0010	0,0030	0,0008	-0,2971	-0,0876	0,0415	0,0667	0,1233	-0,0215
R.O.I.	-0,7500	-0,0800	-0,1200	0,2900	0,0165	-0,1332	-0,0226	0,0224	0,0574	0,0991	0,0142
R.O.S.	-0,3400	-0,0300	-0,0500	-0,1200	0,0084	-0,0966	-0,0180	0,0184	0,0344	0,0859	0,0187

Di seguito si riporta il prospetto di riclassificazione dello Stato Patrimoniale, secondo il criterio delle aree funzionali e secondo il criterio finanziario suggeriti dal C.N.D.C.E.C. nel principio di revisione n. 001 approvato nella seduta dell'11 e 12 febbraio 2009 e adottato dalla CONSOB con delibera n. 16801 del 24 febbraio 2009.

Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio delle aree funzionali

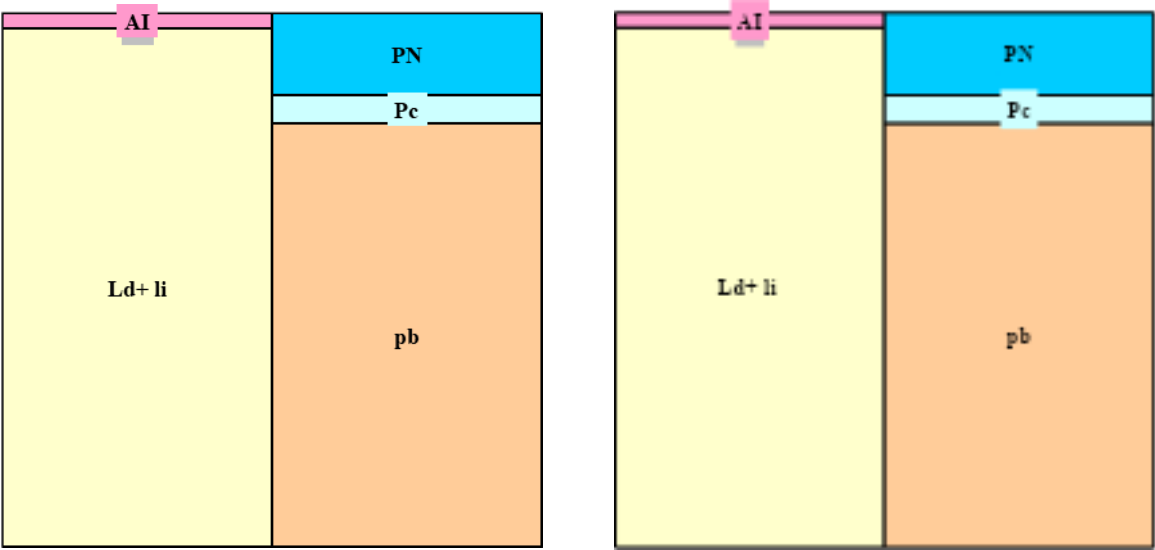
Capitale investito operativo (Cio)	(B + C + D) operativi	14.705.790
Impieghi extra-operativi (Ieo)	A + (B + C + D) non op	
Capitale investito (Cio + Ieo)		14.705.790
Mezzi propri (Mp)	A	2.266.516
Passività di finanziamento (Pf)	(D + E) finanziari	
Passività operative (Po)	B + C + (D + E) op	12.439.274
Capitale di finanziamento (Mp + Pf + Po)		14.705.790

Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario

Immobilizzazioni immateriali	BI	1
Immobilizzazioni materiali	BII	117.847
immobilizzazioni finanziarie	(BIII + CII) lt	284.555
Attivo fisso (Af)		402.403
Magazzino	CI	15.000
Liquidità differite	A + CIII + D + (BIII + CII) bt	9.952.746
Liquidità immediate	CIV	4.335.641
Attivo corrente (Ac)		14.303.387
Capitale investito	Af + Ac	14.705.790
Capitale sociale	AI	10.000
Riserve	A - AI	2.256.516
Mezzi propri (Mp)		2.266.516
Passività consolidate (Pml)	(B + C + D) lt	768.625
Passività correnti (Pc)	(B + C + D) bt + E	11.670.649
Capitale di finanziamento	Mp + Pml + Pc	14.705.790

2025

2024



I grafici mostrano come ad una sostanziale identità di composizione dell’attivo e del passivo patrimoniale.

Riclassificazione conto economico e stato patrimoniale – perimetro di consolidamento bilancio provinciale

CONTO ECONOMICO		2025	2024	Rif.	Rif.
				art. 2425 cc	DM 26/4/95
	<u>A) COMPONENTI POSITIVI DELLA GESTIONE</u>				
1	Proventi da tributi	-	-		
2	Proventi da fondi perequativi	-	-		
3	Proventi da trasferimenti e contributi	-	-		
a	<i>Proventi da trasferimenti correnti</i>	-	-		A5c
b	<i>Quota annuale di contributi agli investimenti</i>	-	-		E20c
c	<i>Contributi agli investimenti</i>	-	-		
4	Ricavi delle vendite e prestazioni e proventi da servizi pubblici	7.642.209,13	7.928.617,25	A1	A1a
a	<i>Proventi derivanti dalla gestione dei beni</i>	-	-		
b	<i>Ricavi della vendita di beni</i>	-	-		
c	<i>Ricavi e proventi dalla prestazione di servizi</i>	7.642.209,13	7.928.617,25		
5	Variazione nelle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, etc. (+/-)	-2.300,45	-18.989,55	A2	A2
6	variazione dei lavori in corso su ordinazione	-	-	A3	A3

7	Incrementi di immobilizzazione per lavori interni	-	-	A4	A4
8	Altri ricavi e proventi diversi	1.041.247,67	583.268,45	A5	A5 a e b
TOTALE COMPONENTI POSITIVI DELLA GESTIONE (A)		8.681.156,35	8.492.896,15		
<u>B) COMPONENTI NEGATIVI DELLA GESTIONE</u>					
9	Acquisti di materie prime e/c beni di consumo	182.872,66	151.002,10	B6	B6
10	Prestazioni di servizi	4.250.195,53	3.987.161,52	B7	B7
11	Utilizzo beni di terzi	55.925,75	64.250,91	B8	B8
12	Trasferimenti e contributi	-	-		
a	<i>Trasferimenti correnti</i>	-	-		
b	<i>Contributi agli investimenti ad Amministrazioni pubbl.</i>	-	-		
c	<i>Contributi agli investimenti ad altri soggetti</i>	-	-		
13	Personale	3.074.989,75	2.777.696,55	B9	B9
14	<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	41.434,83	187.285,40	B10	B10
a	<i>Ammortamento di immobilizzazioni immateriali</i>	0,00	4.816,65	B10a	B10a
b	<i>Ammortamento di immobilizzazioni materiali</i>	41.434,83	182.468,75	B10b	B10b
c	<i>Altre svalutazione delle immobilizzazioni</i>	-	-	B10c	B10c
d	<i>Svaluzioni dei crediti</i>	0,00	0,00	B10d	B10d
15	Variazioni nelle rimanenze di materie prime e/o beni di consumo (+/-)	-	-	B11	B11
16	<i>Accantonamenti per rischi</i>	706.586,75	509.461	B12	B12
17	<i>Altri accantonamenti</i>	-	-	B13	B13
18	<i>Oneri diversi di gestione</i>	226.417,39	135.263,57	B14	B14
TOTALE COMPONENTI NEGATIVI DELLA GESTIONE (B)		8.538.422,66	7.812.121,36		
DIFFERENZA FRA COMP. POSITIVI E NEGATIVI DELLA GESTIONE (A - B)		142.733,69	680.774,79		
<u>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</u>					
<i>Proventi finanziari</i>					
19	Proventi da partecipazioni				
a	<i>da societa' controllate</i>	-	-	C15	C15
b	<i>da societa' partecipate</i>	-	-		
c	<i>da altri soggetti</i>	-	-		
20	Altri proventi finanziari	12.572,43	3.917,89	C16	C16
Totale proventi finanziari		12.572,43	3.917,89		
<i>Oneri finanziari</i>					
21	Interessi ed altri oneri finanziari	2.474,37	2.266,25	C17	C17
a	<i>Interessi passivi</i>	-	-		
b	<i>Altri oneri finanziari</i>	2.474,37	2.266,25		
Totale oneri finanziari		2.474,37	2.266,25		

	TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	10.098,06	1.651,64		
	D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
22	Rivalutazioni	-	-	D18	D18
23	Svalutazioni	-	-	D19	D9
	TOTALE RETTIFICHE (D)	-	-		
	E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI				
24	Proventi straordinari			E20	E20
a	<i>Proventi da permessi di costruire</i>	-	-		
b	<i>Proventi da trasferimenti in conto capitale</i>	-	-		
c	<i>Sopravvenienze attive e insussistenze del passivo</i>	-	-		E20b
d	<i>Plusvalenze patrimoniali</i>	-	-		E20c
e	<i>Altri proventi straordinari</i>	-	-		
	Totale proventi straordinari	-	-		
25	Oneri straordinari			E21	E21
a	<i>Trasferimenti in conto capitale</i>	-	-		
b	<i>Sopravvenienze attive e insussistenze dell'attivo</i>	-	-		E21b
c	<i>Minusvalenze patrimoniali</i>	-	-		E21a
d	<i>Altri oneri straordinari</i>	-	-		E21d
	Totale oneri straordinari	-	-		
	TOTALE PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (E)	-	-	-	-
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C + D + E)	152.831,75	682.426,43	-	-
26	Imposte (*)	-201.502,67	-396.965,23	E22	E22
27	RISULTATO DELL'ESERCIZIO	-48.670,92	285.461,20	E23	E23

STATO PATRIMONIALE (ATTIVO)		2025	2024	Rif.	Rif.
				art. 2424 cc	DM 26/4/95
I	A) CREDITI vs. LO STATO ED ALTRE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE PER LA PARTECIPAZIONE AL FONDO DI DOTAZIONE			A	A
	TOTALE CREDITI vs PARTECIPANTI (A)	-	-		
	B) IMMOBILIZZAZIONI			BI	BI
	<i>Immobilizzazioni immateriali</i>				

1	Costi di impianto e di ampliamento	-	-	BI1	BI1
2	Costi di ricerca sviluppo e pubblicita'	-	-	BI2	BI2
3	Diritti di brevetto ed utilizzazione opere dell'ingegno	-	-	BI3	BI3
4	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,66	0,00	BI4	BI4
5	Avviamento	-	-	BI5	BI5
6	Immobilizzazioni in corso ed acconti	-	-	BI6	BI6
9	Altre	0,00	0,00	BI7	B7
	Totale immobilizzazioni immateriali	0,66	0,00		
	<u>Immobilizzazioni materiali (3)</u>				
II 1	Beni demaniali				
1.1	Terreni	-	-		
1.2	Fabbricati	-	-		
1.3	Infrastrutture	-	-		
1.9	Altri beni demaniali	-	-		
III 2	Altre immobilizzazioni materiali (3)	117.846,60	126.350,78		
2.1	Terreni	-	-	BII1	BII1
a	di cui in leasing finanziario	-	-		
2.2	Fabbricati	-	-		
a	di cui in leasing finanziario	-	-		
2.3	Impianti e macchinario	2.896,77	9.301,44	BII2	BII2
a	di cui in leasing finanziario	-	-		
2.4	Attrezzature industriali e commerciali	32.282,84	35.034,53	BII3	BII3
2.5	Mezzi di trasporto	-	-		
2.6	Macchine per ufficio e hardware	-	-		
2.7	Mobili ed arredi	-	-		
2.8	Infrastrutture	-	-		
2.9 9	Altri beni materiali	82.666,99	82.014,81		
3	Immobilizzazioni in corso ed acconti	-	-	BII5	BII5
	Totale immobilizzazioni materiali	117.846,60	126.350,78		
IV	<u>Immobilizzazioni finanziarie (1)</u>				
1	Partecipazioni in	-	-	BIII1	BIII1
a	imprese controllate	-	-	BIII1a	BIII1a
b	imprese partecipate	-	-	BIII1B	BIII1B
c	altri soggetti	-	-		
2	Crediti verso	-	-	BIII2	BIII2
a	altre pubbliche amministrazioni	-	-		
b	imprese controllate	-	-	BIII2a	BIII2a
c	imprese partecipate	-	-	BIII2b	BIII2b

d	altri soggetti	-	24.097	BIII2c BIII2d BIIIa	BIII2d
3	Altri titoli	284.555,09	279.387,28		
	Totale immobilizzazioni finanziarie	284.555,09	303.484,30		
	TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	402.402,35	429.835,08		
	C) ATTIVO CIRCOLANTE				
I	<u>Rimanenze</u>	15.000,00	17.300,45	CI	CI
	Totale rimanenze	15.000,00	17.300,45		
II	<u>Crediti (2)</u>				
1	Crediti di natura tributaria	183.620,32	84.388,56		
a	Crediti da tributi destinati al finanziamento della sanità	-	-		
b	Altri crediti da tributi	183.620,32	84.388,56		
c	Crediti da Fondi Perequativi	-	-		
2	Crediti per trasferimenti e contributi	-	-		
a	verso pubbliche amministrazioni	-	-		
b	imprese controllate	-	-	CII2	CII2
c	imprese partecipate	-	-	CII3	CII3
d	altri soggetti	-	-		
3	Verso clienti ed utenti	8.032.618,15	5.507.421,67	CII1	CII1
4	Altri crediti	1.730.805,43	1.130.805,43	CII5	CII5
a	verso l'erario	-	-		
b	per attività svolta per c/terzi	-	-		
c	altri	1.730.805,43	1.130.805,43		
	Totale crediti	9.947.043,90	6.722.615,66		
III	<u>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzi</u>				
1	Partecipazioni	-	-	CIII1,2,3,4,5	CIII1,2,3
2	Altri titoli	-	-	CIII6	CIII5
	Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzi	-	-		
IV	<u>Disponibilità liquide</u>				
1	Conto di tesoreria				
a	Istituto tesoriere	-	-		CIV1a
b	presso Banca d'Italia	-	-		
2	Altri depositi bancari e postali	4.320.774,67	4.680.905,87	CIV1	CIV1b E CIV1c
3	Denaro e valori in cassa	14.866,09	17.096,53	CIV2 e CIV3	CIV2 e CIV3
4	Altri conti presso la tesoreria statale intestati all'ente	-	-		
	Totale disponibilità liquide	4.335.640,76	4.698.002,40		
	TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	14.297.684,66	11.437.918,51		

	D) RATEI E RISCONTI				
1	Ratei attivi	-	-	D	D
2	Risconti attivi	5.702,50	5.497,50	D	D
	TOTALE RATEI E RISCONTI (D)	5.702,50	5.497,50		
	TOTALE DELL'ATTIVO (A+B+C+D)	14.705.789,51	11.873.251,09		

(1) con separata indicazione degli importi esigibili entro l'esercizio successivo

(2) con separata indicazione degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo

(3) con separata indicazione degli importi relativi a beni indisponibili

STATO PATRIMONIALE (PASSIVO)		2025	2024	Rif.	Rif.
				art. 2424 cc	DM 26/4/95
	A) PATRIMONIO NETTO				
I	Fondo di dotazione	10.000,00	10.000,00	AI	AI
II	Riserve	2.305.187,16	2.019.725,96		
a	<i>da risultato economico di esercizi precedenti</i>	2.305.187,16	2.019.725,96	AIV, AV, AVI, AVII AVII	AIV, AV, AVI, AVII AVII
b	<i>da capitale</i>	-	0,00	AII, AIII	AII, AIII
c	<i>da permessi di costruire</i>	-	0,00		
d	<i>riserve indisponibili per beni demaniali e patrimoniali</i>	-	0,00		
	<i>indisponibili e per i beni culturali</i>	-	0,00		
e	Risultato economico dell'esercizio	-48.670,92	285.461,20	AIX	AIX
	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	2.266.516,24	2.315.187,16		
	B) FONDO PER RISCHI ED ONERI				
1	Per trattamento di quiescenza	-	-	B1	B1
2	Per imposte	-	-	B2	B2
3	Altri	1.215.951,07	1.215.951,07	B3	B3
	TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI (B)	1.215.951,07	1.215.951,07		
	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	768.624,79	659.740,69	C	C
	TOTALE T.F.R. (C)	768.624,79	659.740,69		
	D) DEBITI (1)				
1	Debiti da finanziamento	-	-		
a	<i>prestiti obbligazionari</i>	-	-		
b	<i>v/altre amministrazioni pubbliche</i>	-	-	D1 e D2	D1
c	<i>verso banche e tesorerie</i>	-	-	D4	D3 e D4
d	<i>verso altri finanziatori</i>	-	-	D5	
2	Debiti verso fornitori	335.905,77	530.132,89	D7	D6
3	Acconti	-	0,00	D6	D5

4	Debiti per trasferimenti e contributi	-	0,00		
a	enti finanziati dal servizio sanitario nazionale	-	0,00		
b	altre amministrazioni pubbliche	-	0,00		
c	imprese controllate	-	0,00	D9	D8
d	imprese partecipate	-	0,00	D10	D9
e	altri soggetti	-	0,00	D12,D13,D14	
5	Altri debiti	10.024.201,21	7.417.014,90		D11,D12,D13
a	tributari	267.442,34	502.443,74		
b	verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	153.267,56	127.889,07		
c	per attività svolta per c/terzi (2)	-	0,00		
d	altri	9.603.491,31	6.786.682,09		
	TOTALE DEBITI (D)	10.360.106,98	7.947.147,79		
<u>E) RATEI E RISCONTI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI</u>					
I	Ratei passivi	94.590,43	90.641,79	E	E
II	Risconti passivi	-	-	E	E
1	Contributi agli investimenti	-	-		
a	da altre amministrazioni pubbliche	-	-		
b	da altri soggetti	-	-		
2	Concessioni pluriennali	-	-		
3	Altri risconti passivi	-	-		
	TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	94.590,43	90.641,79		
	TOTALE DEL PASSIVO (A+B+C+D+E)	14.705.789,51	12.228.668,50		
CONTI D'ORDINE					
	1) Impegni su esercizi futuri	-	-		
	2) beni di terzi in uso	-	-		
	3) beni dati in uso a terzi	-	-		
	4) garanzie prestate a amministrazioni pubbliche	-	-		
	5) garanzie prestate a imprese controllate	-	-		
	6) garanzie prestate a imprese partecipate	-	-		
	7) garanzie prestate a altre imprese	-	-		
	TOTALE CONTI D'ORDINE	-	-		

Con riferimento alla solidità patrimoniale dell'Agenzia, le risultanze offerte dal calcolo degli indicatori di finanziamento delle immobilizzazioni e di struttura dei finanziamenti sono qui di seguito riportate. Tale analisi ha lo scopo di studiare la capacità di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio – lungo termine. Detta capacità dipende da due ordini di ragioni:

- modalità di finanziamento degli impieghi a medio-lungo termine;
- composizione delle fonti di finanziamento.

Con riferimento al primo aspetto gli indicatori di solidita' sono i seguenti:

Indicatori di finanziamento delle immobilizzazioni	esercizio 2015	esercizio 2016	esercizio 2017	esercizio 2018	esercizio 2019	esercizio 2020	esercizio 2021	esercizio 2022	esercizio 2023	esercizio 2024	esercizio 2025
Margine primario di struttura	2.252.517	2.441.829	2.467.549	2.219.968	2.177.706	1.579.020	1.444.684	1.527.892	623.965	1.885.352	1.864.113
Quoziente primario di struttura	19,24	25,17	32,74	7,66	6,67	4,99	4,89	5,17	1,44	5,39	5,63
Margine secondario di struttura	2.491.292	2.669.459	2.735.585	2.547.344	2.599.484	2.120.492	2.145.239	2.423.126	1.606.053	3.405.627	2.632.738
Quoziente secondario di struttura	21,17	27,43	36,19	8,64	7,77	6,36	6,78	7,61	2,14	8,92	10,56

L'indice primario di struttura rappresenta la differenza tra patrimonio netto e attivo immobilizzato.

Il quoziente primario di struttura è dato dal rapporto tra le due entità; i mezzi propri coprono quindi per oltre 5 volte gli investimenti fissi aziendali.

Il quoziente secondario di struttura approfondisce il tema precedente sommando al patrimonio netto le passività a lungo termine ed i fondi rischi per confrontarli con l'attivo immobilizzato; naturalmente questo dato, considerando la presenza del fondo t.f.r. e dei fondi rischi quali elementi aggiuntivi al P.N., determina una ulteriore, maggiore copertura dell'attivo immobilizzato da parte di fonti di m.l. periodo ed il rapporto tra le dimensioni e' fornito dal *quoziente secondario di struttura*.

Con riferimento al secondo aspetto si riscontrano i seguenti quozienti:

Indicatori sulla struttura dei finanziamenti	esercizio 2015	esercizio 2016	esercizio 2017	esercizio 2018	esercizio 2019	esercizio 2020	esercizio 2021	esercizio 2022	esercizio 2023	esercizio 2024	esercizio 2025
Quoziente di indebitamento complessivo	1,17	1,48	1,8	1,9	2,16	2,95	3,91	4,11	4,32	4,13	5,49
Quoziente di indebitamento finanziario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Il quoziente di indebitamento complessivo e' il rapporto tra passività verso e mezzi propri; i "debiti aziendali" sono quindi circa 5 volte di patrimonio netto.

Non sussistendo debiti verso istituti finanziari il *quoziente di indebitamento finanziario* e' pari a zero.

Infine si evidenziano gli indici di liquidita' dell'Azienda dal 2015 al 2025:

Indicatori di solvibilità	esercizio 2015	esercizio 2016	esercizio 2017	esercizio 2018	esercizio 2019	esercizio 2020	esercizio 2021	esercizio 2022	esercizio 2023	esercizio 2024	esercizio 2025
Margine di disponibilità	2.286.722	2.491.783	2.544.385	2.356.144	2.445.484	1.971.036	1.908.664	2.092.761	1.254.981	2.545.093	2.632.738
Quoziente di disponibilità	1,83	1,67	1,57	1,5	1,46	1,36	1,29	1,29	1,15	1,29	1,23

Margine di tesoreria	2.260.015	2.465.076	2.518.399	2.334.474	2.427.752	1.959.961	1.897.914	2.050.111	1.218.691	2.527.793	2.617.738
Quoziente di tesoreria	1,82	1,66	1,56	1,5	1,46	1,36	1,29	1,28	1,15	1,28	1,22

Il margine di disponibilit  rappresenta la differenza tra attivita' e passivita' a breve mentre il quoziente di disponibilit  ne misura il rapporto; l'attivo a breve   quindi del 23% superiore al passivo a breve.

Il margine di tesoreria si differenzia dal precedente indicatore in quanto esclude dall'attivo a breve il valore delle rimanenze che qui sono del tutto trascurabili rendendo questo indicatore praticamente identico al precedente.

Nel complesso appare che la struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda sia in equilibrio.

Linee di sviluppo dei servizi

Sviluppo, ottimizzazione e diversificazione delle risorse

In un quadro che fotografa una situazione sostanzialmente statica dell'Area Giovani - e proprio per questo maggiormente esposta a una possibile involuzione, alla luce delle crescenti pressioni economiche e finanziarie - risulta indispensabile evitare un progressivo indebolimento di quella che continua a rappresentare la principale fonte di ricavo dell'Agenzia. L'elevato numero di allievi non dotati e la necessit  di una maggiore aderenza tra programmazione, finanziamento e sostenibilit  economica impongono una forte attenzione all'ottimizzazione delle risorse, poich  un mancato intervento potrebbe determinare, nel medio periodo, una inevitabile riduzione dei corsi e della capacit  complessiva di risposta dell'Ente.

Al contrario, l'Area Adulti e l'Area Disabilit  risultano finalmente in movimento e presentano ancora ampi margini di crescita, sia sul piano del servizio pubblico sia sul piano della sostenibilit  economica.

In questo contesto, si ritiene strategico avviare un percorso strutturato di analisi e revisione organizzativa. Tale percorso dovr  essere orientato a:

- una mappatura puntuale dell'utilizzo delle risorse umane, con particolare riferimento al rapporto tra personale dipendente e collaboratori esterni;
- una razionalizzazione degli incarichi e delle modalit  di erogazione delle attivit , al fine di ridurre la frammentazione e aumentare l'efficacia operativa;
- il rafforzamento delle aree a maggiore potenziale di sviluppo, in particolare delle Aree Adulti e Disabilit , con l'obiettivo di incrementare i ricavi senza un corrispondente aumento strutturale dei costi;
- una progressiva ottimizzazione dell'incidenza del costo del personale, attraverso interventi di natura organizzativa e gestionale, evitando approcci meramente riduttivi.

L'obiettivo non   la riduzione della capacit  operativa dell'Agenzia, bens  il suo rafforzamento strutturale, attraverso un modello pi  equilibrato, sostenibile e capace di affrontare le sfide future del sistema della formazione professionale.

Parallelamente,   in corso il potenziamento qualitativo e quantitativo dell'offerta formativa dell'Agenzia attraverso l'utilizzo delle risorse derivanti dalla devoluzione del patrimonio residuo della Fondazione Leonardo Da Vinci, di recente approvazione, finalizzato al miglioramento dei laboratori, delle dotazioni strumentali e della capacit  formativa complessiva.

Nell'ambito di questo percorso di rafforzamento organizzativo e di razionalizzazione gestionale, si ritiene inoltre opportuno avviare una revisione dell'attuale assetto delle sedi, finalizzata a una maggiore sostenibilità organizzativa, economica e funzionale.

L'attuale configurazione articolata su cinque sedi operative richiede oggi una riflessione orientata al presidio più efficace dei territori, alla semplificazione dei processi decisionali, al contenimento dei costi indiretti di struttura e all'aumento della capacità di offrire servizi al territorio.

La proposta prevede la riorganizzazione in tre **Poli Formativi** di responsabilità, accomunati da una visione organizzativa unitaria e da quattro principi fondamentali.

- Il primo riguarda l'Area Disabilità, che diventa in modo definitivo una funzione trasversale a tutti i servizi dell'Agenzia e si specializza esclusivamente nella presa in carico di allievi e utenti con disabilità. Ciò comprende l'Area Giovani - non soltanto attraverso i Percorsi Personalizzati Disabili (PPD), ma anche mediante il sostegno all'interno della IeFP ordinaria e attraverso ulteriori progettualità dedicate - e l'Area Adulti, con riferimento ai servizi formativi, orientativi e di accompagnamento rivolti esclusivamente a soggetti in condizione di disabilità.
- Il secondo principio riguarda il presidio territoriale dell'Area Disabilità, che deve garantire una presenza strutturata ed effettiva su tutto il territorio provinciale, superando una logica di concentrazione dei servizi in un'unica sede. In questa prospettiva, essa si configura anche come leva concreta di attuazione del Piano Provinciale Disabili, consentendo di raggiungere un numero maggiore di persone, superando i vincoli legati al trasporto e agli spostamenti e rafforzando, al tempo stesso, la conoscenza diretta delle dinamiche sociali, produttive e relazionali dei diversi territori. Questo modello consente di integrare maggiormente nell'area disabilità la filiera giovani - adulti - lavoro, rafforzando il ruolo pubblico dell'Agenzia e garantendo una risposta più capillare, equa ed efficace ai bisogni delle persone con disabilità e delle loro famiglie.
- Il terzo principio riguarda l'identità del "Polo Formativo", che deve essere riconoscibile attraverso aree professionali elettive o finalità specifiche, capaci di caratterizzare l'offerta formativa e rafforzare il legame con il territorio di riferimento.
- Il quarto principio riguarda l'Area Adulti: ogni Polo Formativo dovrà sviluppare una piena autonomia e una capacità proattiva nell'attivazione e nel presidio dei servizi rivolti agli adulti, superando una logica di dipendenza centralizzata e favorendo una maggiore responsabilizzazione territoriale. La formazione continua e permanente, le politiche attive del lavoro, i percorsi di riqualificazione professionale e i servizi rivolti ad adulti disoccupati, occupati e imprese non possono essere considerati attività residuali o accessorie, ma devono diventare una componente strutturale e ordinaria dell'identità di ciascuna sede. Ogni Polo dovrà pertanto essere in grado di leggere i bisogni del proprio territorio, costruire relazioni stabili con imprese, enti locali e reti sociali, intercettare opportunità di finanziamento e sviluppare progettualità coerenti con la domanda reale di competenze. L'obiettivo è trasformare l'Area Adulti in una leva stabile di sviluppo, capace di rafforzare la sostenibilità economica dell'Agenzia, diversificare le fonti di ricavo e consolidare la funzione pubblica dell'Ente come strumento permanente di formazione, accompagnamento al lavoro e crescita del capitale umano del territorio.

Questo il prospetto organizzativo proposto dal Direttore:

- **Polo Formativo "Monte Generoso"** – sede di Varese, comprendente le attuali sedi di Varese e CFPIL, progressivamente integrate in un'unica sede accreditata, mantenendo il nucleo specializzato "CFPIL" a presidio dell'Area Disabilità. Identità prevalente: formazione nelle aree professionali dei servizi.

- **Polo Formativo “Seprio Malpensa”** – comprendente le sedi di Tradate e Gallarate, con introduzione del nucleo specializzato “CFPIL” a presidio dell’Area Disabilità. Identità prevalente: formazione nelle aree professionali della meccanica, in tutte le sue espressioni.
- **Polo Formativo “Alto Verbano”** – sede di Luino, con introduzione del nucleo specializzato “CFPIL” a presidio dell’Area Disabilità. Identità prevalente: formazione nelle aree professionali più diversificate, finalizzate sia al sostegno delle imprese sia alla valorizzazione delle attività che possono favorire il ripopolamento del territorio, quali ambiente, agriturismo, silvicoltura e allevamento.

Tale impostazione consentirebbe:

- la semplificazione organizzativa e amministrativa;
- una maggiore integrazione tra sedi territorialmente e funzionalmente compatibili;
- un utilizzo più efficiente delle risorse umane;
- una semplificazione del presidio gestionale;
- una riduzione dei costi connessi alle funzioni di coordinamento e responsabilità;
- un rafforzamento della visione unitaria dell’Agenzia;
- un’estensione del servizio rivolto agli allievi con disabilità, equamente distribuito sul territorio e maggiormente integrato nella filiera giovani – adulti – lavoro.

In particolare, per il Polo Formativo Seprio Malpensa si propone l’individuazione di un unico Responsabile di sede per Tradate e Gallarate con una segreteria centralizzata rafforzando il coordinamento gestionale e la coerenza organizzativa.

Analogamente, la progressiva integrazione tra la sede di Varese e il CFPIL consentirebbe di sviluppare un presidio unitario del Polo Varese Monte Generoso, con evidenti vantaggi in termini di efficienza, gestione degli spazi, unificazione delle funzioni di segreteria e riduzione dei costi strutturali.

Il ruolo strategico di Provincia

Gli investimenti necessari nelle risorse umane di responsabilità nella direzione e nei poli non possono essere sostenuti dal solo bilancio dell’Agenzia, sia perché si tratta di investimenti strutturali e organizzativi indispensabili al funzionamento minimo dell’Ente, sia perché l’equilibrio economico dell’Agenzia non consente fisiologicamente la generazione di utili.

L’Agenzia Formativa costituisce un ente strumentale della Provincia di Varese e rappresenta una infrastruttura pubblica operativa attraverso la quale l’Ente provinciale esercita funzioni rilevanti in materia di istruzione, formazione professionale, lavoro e inclusione sociale.

In questa prospettiva, il contributo provinciale non può essere considerato come mero trasferimento settoriale o come semplice copertura di costi, ma deve essere letto come investimento istituzionale finalizzato a garantire la continuità, la solidità e la capacità di sviluppo di una funzione pubblica essenziale.

Non si tratta di sostenere una macchina amministrativa, ma di garantire che la fragilità organizzativa non ricada sugli allievi, sulle famiglie, sugli adulti in difficoltà e sui lavoratori che ogni giorno tengono in piedi il sistema formativo.

Si ritiene pertanto virtuoso **che il contributo provinciale venga progressivamente orientato non alla mera copertura (come avviene attualmente) dei costi di erogazione dei servizi** - già sostanzialmente sostenuti

dalle linee di finanziamento dedicate e, ove ciò non avvenisse, comunque riconducibili al rapporto con Regione Lombardia - bensì al rafforzamento strutturale dell'organizzazione dell'Ente.

Si impone pertanto avviare formalmente con la Provincia di Varese un confronto finalizzato al **reperimento di risorse aggiuntive, anche di natura straordinaria**, nonché a un **adeguamento del contributo annuale ordinario**, ingaggiando le numerose e importanti realtà produttive e del terzo settore del nostro territorio. Si tratta di un invito verso tutti i soggetti che intendono partecipare al rilancio di un ente così prestigioso che tanto bene ha fatto negli anni e che intende assumersi la piena responsabilità di proseguire a testa alta a sostegno di tutti i soggetti fragili perché diventino autonomi, competenti e in grado di contribuire alla ricchezza della comunità.

Tale richiesta trova fondamento nella necessità di sostenere nello specifico:

- l'istituzione delle Posizioni di Elevata Qualificazione (EQ);
- il rafforzamento delle funzioni di controllo di gestione, bilancio, bandi e progettazione;
- l'attivazione dell'Ufficio Affari Generali, attualmente assente e non sostituibile mediante attribuzioni improprie alla Direzione;
- il consolidamento dell'ufficio approvvigionamenti e manutenzioni;
- il rafforzamento dell'ufficio qualità, accreditamento e compliance organizzativa;
- il presidio stabile delle funzioni HR e della gestione del Fondo Risorse Decentrate;
- la riorganizzazione delle aree di erogazione dei servizi e la sostenibilità complessiva del modello gestionale.

Alla luce di tali esigenze, si rende altresì necessario procedere all'aggiornamento del bilancio previsionale dell'Ente per il 2026 e il triennio 2026 - 2028, affinché lo stesso risulti coerente con il reale fabbisogno organizzativo, con le nuove esigenze strutturali emerse e con il percorso di consolidamento amministrativo e gestionale che si intende perseguire.

Lo Statuto

Contestualmente, la Direzione ritiene necessario accompagnare tale percorso con una proposta di revisione statutaria coerente con il rafforzamento della governance, la valorizzazione delle funzioni di indirizzo e controllo, il chiarimento della rappresentanza legale in capo al Presidente, il superamento degli assetti monocratici negli organi di vigilanza e revisione e una più netta distinzione tra funzioni di governo e funzioni gestionali.

Si individuano queste linee di azione:

1. Rafforzamento della governance del Consiglio di Amministrazione

L'aumento del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione rappresenterebbe un elemento significativo di rafforzamento della governance.

Un CdA più ampio:

- consente una maggiore pluralità di competenze e sensibilità;
- rafforza il collegamento con il territorio e con i diversi ambiti di interesse istituzionale, sociale ed economico;
- riduce il rischio di una gestione eccessivamente concentrata su poche figure;
- rende più solida la funzione di indirizzo strategico e di controllo.

Questa scelta appare particolarmente opportuna in una realtà come l'Agenzia, che opera su più sedi, su più linee di servizio e in un quadro normativo e organizzativo complesso.

2. Introduzione di un **riconoscimento economico** per gli organi

L'introduzione di un'indennità per i componenti degli organi appare coerente con il principio secondo cui le funzioni di indirizzo, vigilanza e responsabilità istituzionale richiedono tempo, continuità, preparazione e assunzione di responsabilità.

Una previsione di questo tipo:

- rafforza la dignità istituzionale del ruolo;
- rende più sostenibile la partecipazione di figure qualificate;
- contribuisce a chiarire che la funzione di amministrazione non è meramente simbolica, ma sostanziale e impegnativa.

In questo senso, la gratuità assoluta della carica rischia spesso di indebolire, anziché rafforzare, la qualità della governance.

3. Chiarimento della **rappresentanza legale** in capo al Presidente

La previsione della rappresentanza legale in capo al Presidente costituisce un passaggio importante di chiarimento istituzionale.

Questa impostazione:

- rende più netta la distinzione tra funzione di rappresentanza politico-istituzionale e funzione di gestione;
- rafforza il ruolo del Presidente nei rapporti con la Provincia e con gli interlocutori esterni;
- consente al Direttore di essere collocato in modo ancora più chiaro come organo della gestione.

Si tratta di una scelta che, se ben coordinata con l'articolazione delle competenze del Direttore, può migliorare l'equilibrio complessivo tra governance e gestione.

4. **Superamento delle figure monocratiche negli organi di controllo**

La previsione di un Organismo di Vigilanza collegiale e di un Collegio dei revisori composto da tre membri rappresenta uno degli elementi più qualificanti della revisione.

Questa scelta rafforza:

- la pluralità dei punti di vista;
- la qualità tecnica del controllo;
- la maggiore indipendenza dell'organo;
- la tracciabilità e la collegialità delle valutazioni.

In particolare:

- OdV collegiale
 - appare più coerente con la complessità organizzativa dell'Agenzia;
 - consente un miglior presidio del Modello 231;

- riduce il rischio di eccessiva personalizzazione o unilateralità del controllo.
- Collegio dei revisori non monocratico
 - garantisce maggiore robustezza nel presidio economico-finanziario e contabile;
 - risulta più adeguato per un ente con più sedi, più linee di finanziamento e una struttura amministrativa articolata;
 - rafforza la credibilità del controllo verso l'esterno

Altri aspetti rilevanti

- **RPCT non coincidente con il Direttore.** Questa previsione è molto significativa e coerente. Evita una sovrapposizione impropria tra gestione e presidio anticorruzione e va nella direzione di un rafforzamento dell'autonomia della funzione.
- **Contratto di servizio.** Particolare attenzione dovrà inoltre essere riservata alla disciplina relativa alla disponibilità delle sedi e degli immobili strumentali, affinché il titolo giuridico di utilizzo risulti stabile, formalizzato e pienamente coerente con i requisiti richiesti dal sistema di accreditamento regionale, evitando situazioni di precarietà incompatibili con la continuità del servizio pubblico. Il richiamo ivi presente all'art. 1810 del Codice Civile continua a essere delicato. Perché:
 - l'art. 1810 riguarda il comodato senza termine;
 - un comodato precario non è pienamente coerente con l'esigenza di stabilità richiesta per l'accreditamento;
 - per sedi formative e laboratori è preferibile un titolo di disponibilità stabile, formalizzato e coerente con la durata dei requisiti regionali.

Soggezione all'altrui attività di direzione e coordinamento

Agenzia non è soggetta ad altrui attività di direzione e coordinamento.

Adempimenti conseguenti agli obblighi introdotti dal D. Lgs 231/2001 ed alla normativa in materia di prevenzione della corruzione.

L'azienda ha formalmente adottato nel 2011 un Modello Organizzativo ed un Codice Etico, documenti indispensabili all'ottenimento dell'accreditamento da parte di Regione Lombardia.

L'ultimo aggiornamento dei due documenti è stato approvato dal CdA per quanto riguarda il Codice Etico con delibera n. 4 del 31/01/2024 e per quanto riguarda il Modello Organizzativo con delibera n. 18 dell'08/05/2025.

In particolare, le modifiche nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo dell'Agenzia Formativa della provincia di Varese hanno visto l'integrazione degli allegati:

- 1 (catalogo reati),
- 2 (regolamento per la segnalazione di illeciti e irregolarità),
- 6 (regolamento conflitto di interessi),
- 7 (regolamento pantouflage),
- 8 (regolamento controlli autocertificazioni).

Analogamente, in attuazione di quanto previsto dalla legge 190/2012 viene annualmente approvato ed aggiornato il Piano triennale della prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Il CdA con delibera n. 1 del 28/01/2026 ha approvato il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2026-2028.

Utilizzo di strumenti finanziari

L'Agenzia non utilizza strumenti finanziari.

Conclusioni

Agenzia si trova oggi in un passaggio decisivo della propria storia organizzativa, economica e istituzionale.

La progressiva riduzione delle risorse straordinarie, il ritorno a un equilibrio economico più vicino alla fase pre-PNRR, l'aumento dei costi strutturali, la crescente complessità amministrativa e il mutamento dei bisogni educativi e sociali impongono una scelta chiara: non una gestione conservativa dell'esistente, ma un rafforzamento strutturale dell'Ente.

L'Agenzia non può essere governata come una semplice sommatoria di sedi, corsi e adempimenti, ma deve essere riconosciuta e sostenuta come un'infrastruttura pubblica strategica per il territorio, capace di generare formazione, inclusione, occupazione e coesione sociale.

Questo richiede un rapporto stabile e coerente con l'ente titolare, la Provincia di Varese, fondato su una chiara distinzione tra indirizzo e gestione, sulla definizione dei rapporti economici ancora aperti e su una visione condivisa di sviluppo.

Richiede inoltre investimenti reali nelle persone, nelle competenze, nei presidi organizzativi, nei laboratori, nelle sedi e nella capacità progettuale, perché oggi la qualità dei servizi formativi non si misura soltanto nell'aula, ma nella solidità complessiva dell'organizzazione che li rende possibili.

La riorganizzazione interna, il consolidamento e sviluppo di Poli Formativi facilmente identificabili nel territorio, il rafforzamento delle responsabilità gestionali, la valorizzazione delle risorse umane e la diversificazione delle fonti di ricavo non rappresentano misure difensive, ma scelte necessarie per garantire continuità, sostenibilità e futuro.

L'obiettivo non è semplicemente mantenere l'Agenzia, ma renderla più forte, più autonoma e più capace di rispondere ai bisogni dei giovani, degli adulti, delle famiglie e delle imprese del territorio.

Si invita il Socio Unico ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2025 e le relazioni accompagnatorie, con proposta all'assemblea di ripianare la perdita d'esercizio pari a euro - 48.671 con gli utili riportati a nuovo dagli esercizi precedenti.

Varese, lì 29 aprile 2026

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del CdA

Prof. Claudio Lesica