

Relazione sulla
Gestione al
bilancio
d'esercizio
chiuso al

31/12/2025

Redatta ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

Esercizio dal 01/01/2025
al 31/12/2025

Sede in Via MONTE GLENO 2, 24125 BERGAMO BG

Capitale sociale euro 1.500.000

interamente versato

Cod. Fiscale 03240540165

Iscritta al Registro delle Imprese di BERGAMO nr. 03240540165

Nr. R.E.A. BG - 361892

AZIENDA BERGAMASCA FORMAZIONE

Relazione sulla Gestione

Introduzione

Il bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2025 che viene sottoposto alla Vostra esame ed alla Vostra approvazione evidenzia un Utile d'esercizio di euro 100.512 .

La presente relazione riguarda l'analisi della gestione avuto riguardo ai dettami di cui all'art. 2428 del codice civile e ha la funzione di offrire una panoramica sulla situazione dell'azienda e sull'andamento della gestione dell'esercizio, il tutto con particolare riguardo ai costi, ai ricavi ed agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze a cui l'azienda è esposta.

Si evidenzia che il bilancio chiuso al 31/12/2025 è stato redatto con riferimento alle norme del codice civile, nonché nel rispetto delle norme fiscali vigenti.

STORIA DELLA SOCIETA'

L'Azienda Bergamasca Formazione è un Ente strumentale della Provincia di Bergamo dotata di personalità giuridica, di un proprio statuto approvato dal Consiglio Provinciale, di autonomia organizzativa, patrimoniale, contabile, finanziaria e gestionale all'interno di linee generali di indirizzo stabilite dal Consiglio Provinciale.

L'Azienda Speciale svolge la propria attività secondo criteri di managerialità nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, economicità, funzionalità, trasparenza e imparzialità.

E' stata costituita in data 01/09/2005 e svolge principalmente le seguenti attività:

- gestione dei corsi di formazione professionale per gli allievi in obbligo formativo;
- servizi al lavoro quali: orientamento al lavoro, riqualificazione, formazione apprendisti, integrazione lavorativa per le persone diversamente abili, formazione continua, supporto all'inserimento lavorativo per le persone in condizioni di precarietà nel mercato del lavoro;
- corsi di formazione a pagamento rivolti a soggetti privati;
- altre attività di servizi richiesti dagli Enti, dalle aziende e privati.

Si avvale per lo svolgimento della propria attività formativa di un corpo docenti altamente specializzato e più in generale per le altre attività di personale con competenze, conoscenze tecniche e capacità pratiche verificate.

STRUTTURA DI GOVERNO E ASSETTO SOCIETARIO

La mission dell'azienda è quella di fornire un valido supporto formativo ed orientativo a giovani, lavoratori, inoccupati, disoccupati, adulti in cerca di aggiornamento, riqualificazione e crescita professionale.

Tale obiettivo è perseguito tramite l'offerta di mirate ed efficaci politiche formative grazie ad un corpo docente altamente specializzato e attento sia a livello educativo che allo sviluppo cognitivo e formativo di ogni alunno.

La struttura di governo, a cui il Consiglio Provinciale della Provincia di Bergamo detta le linee generali d'indirizzo a cui l'azienda deve attenersi nella definizione del programma annuale, si compone dei seguenti organi:

Relazione sulla Gestione

- il Consiglio d'Amministrazione;
- il Direttore Generale;
- il Collegio dei Revisori dei Conti.

L'azienda si è dotata di un sistema di controllo interno costituito da regole, procedure e struttura organizzativa volte a monitorare:

- l'efficienza ed efficacia dei processi aziendali;
- l'affidabilità dell'informazione finanziaria;
- il rispetto di leggi, regolamenti, statuto sociale e procedure interne;
- la salvaguardia del patrimonio aziendale.

ANALISI DELLA SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ', DELL'ANDAMENTO E DEL RISULTATO DELLA GESTIONE

Situazione generale dell'azienda

L'esercizio oggetto della presente relazione ha visto crescere ancora l'attività ottimizzando i processi aziendali in chiave di efficienza ed economicità.

La situazione dell'azienda si presenta nei vari aspetti e nel suo complesso buona non rilevando elementi di criticità.

Il patrimonio netto, dato dalla somma del fondo di dotazione e degli utili accantonati a riserva negli scorsi periodi, è pari a euro 3.460.305, copre abbondantemente l'attivo immobilizzato dell'azienda e ciò è indice di buona solidità aziendale.

La situazione finanziaria a breve termine dell'azienda, costantemente monitorata, consente di far fronte regolarmente al pagamento dei debiti a breve scadenza. Come nel passato si è fatto ricorso a finanziamenti a breve scadenza, necessari per far fronte a temporanee indisponibilità di cassa dovute ai ritardi nei trasferimenti delle somme di nostra spettanza da parte degli Enti interessati. Inoltre, si è ritenuto opportuno stipulare un finanziamento a medio termine di Euro 2.000.000 necessario per sostenere le rilevanti spese di adeguamento degli impianti dei centri formativi già concordati con la Provincia di Bergamo.

La situazione fiscale dell'azienda è regolare e le imposte sia dirette che indirette risultano regolarmente pagate alle relative scadenze.

Le risultanze contabili possono inoltre dimostrare il regolare pagamento delle ritenute, delle altre imposte e tasse, nonché il regolare pagamento dei contributi previdenziali e di sicurezza sociale.

Non esistono contenziosi in atto e nemmeno si è ravvisata la necessità di procedere ad accantonamenti al fondo imposte per eventuali imposte future.

Andamento della gestione

L'andamento dell'esercizio trascorso, come già avvenuto negli ultimi anni, è stato positivo. Dall'analisi della gestione dell'esercizio chiuso al 31/12/2025 si evidenzia una crescita del valore della produzione, che è passato da Euro 20.770.781 ad Euro 22.309.872 in linea con le previsioni aziendali.

Relazione sulla Gestione

I costi di produzione sostenuti per Euro 21.904.577 evidenziano una variazione di Euro 1.401.088 dovuta:

- all'incremento del volume delle attività che ha necessariamente comportato un aumento del costo dei servizi in linea con lo sviluppo delle attività;
- all'aumento del costo del personale, che è passato da Euro 12.946.188 ad Euro 13.372.425. Per il personale dipendente occorre precisare che le politiche interne mirate alla progressiva evoluzione e specializzazione delle competenze e dei ruoli sono state accompagnate da politiche retributive premianti e incentivanti pur rimanendo ben al di sotto della percentuale di spesa indicata dalle linee generali di indirizzo della Provincia di Bergamo (75% del valore della produzione). Infatti, l'incidenza percentuale del costo del personale rapportato al valore della produzione, pari al 59,94%, si è anche ridotto dell'1,66% rispetto all'anno precedente.
- agli accantonamenti di euro 470.000 che si è ritenuto opportuno effettuare per le spese che si andranno a sostenere per gli adeguamenti degli impianti e per l'aggiornamento delle attrezzature dei laboratori.

Gli ammortamenti, ammontanti ad euro 352.299, risultano in aumento rispetto agli esercizi precedenti.

Il risultato della gestione finanziaria evidenzia una variazione negativa, passando da euro (-) 4.816 a euro (-) 28.781. Tale variazione è principalmente riconducibile all'attivazione del nuovo finanziamento a medio termine.

Situazione economica, patrimoniale e finanziaria

Gli indicatori di risultato consentono di comprendere la situazione, l'andamento ed il risultato di gestione dell'azienda.

Gli indicatori di risultato presi in esame sono:

- indicatori finanziari;
- indicatori non finanziari.

Indicatori finanziari

Con il termine "indicatori finanziari" si intendono gli **indicatori estrapolabili dalla contabilità** ossia qualsiasi aggregato di informazioni sintetiche significative rappresentabile attraverso: un margine, un indice, un quoziente, estrapolabile dalla contabilità e utile a rappresentare le condizioni di equilibrio patrimoniale, finanziario, monetario ed economico dell'azienda.

Vengono di seguito fornite informazioni sull'analisi della redditività e sull'analisi patrimoniale-finanziaria.

Analisi della redditività

La tabella che segue propone il **Conto economico riclassificato** secondo il criterio della pertinenza gestionale ed evidenzia alcuni **margini e risultati intermedi di reddito**.

AZIENDA BERGAMASCA FORMAZIONE

Relazione sulla Gestione

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

	31/12/2025	31/12/2024
Ricavi delle vendite	21.269.731	20.019.917
Altri ricavi e proventi	1.040.141	750.864
Valore della produzione operativa	22.309.872	20.770.781
Costi esterni operativi	(7.648.053)	(7.208.051)
Valore aggiunto	14.661.819	13.562.730
Costi del personale	(13.372.425)	(12.946.188)
Oneri diversi di gestione tipici	(51.230)	(23.096)
Costo della produzione operativa	(21.071.708)	(20.177.335)
Margine operativo lordo	1.238.164	593.446
Ammortamenti e accantonamenti	(832.869)	(326.154)
Margine operativo netto	405.295	267.292
Risultato dell'area finanziaria	(28.781)	(4.816)
Risultato corrente	376.514	262.476
Risultato ante imposte	376.514	262.476
Imposte sul reddito	(276.002)	(183.764)
Risultato netto	100.512	78.712

Indici economici

Nella tabella che segue si riepilogano alcuni dei principali indici economici utilizzati per misurare le prestazioni economiche:

Descrizione indice	31/12/2025	31/12/2024
ROE - (Return on Equity)	2,90%	2,34%
ROA - (Return on Assets)	2,56%	2,17%
ROS - (Return on Sales)	1,91%	1,34%

ROE - (Return on Equity)

L'indicatore di sintesi della redditività di un'impresa è il *ROE* ed è definito dal rapporto tra:

Risultato netto dell'esercizio
Mezzi propri

Rappresenta la remunerazione percentuale del capitale di pertinenza dei soci (capitale proprio). E' un indicatore della redditività complessiva dell'azienda, risultante dall'insieme delle gestioni caratteristica, accessoria, finanziaria e tributaria.

ROA - (Return on Assets)

Il *ROA* indica la capacità dell'azienda di ottenere un flusso di reddito dallo svolgimento della propria attività. E' definito dal rapporto tra:

AZIENDA BERGAMASCA FORMAZIONE

Relazione sulla Gestione

Margine operativo netto
Totale attivo

ROS - (Return on Sales)

Il ROS è definito dal rapporto tra:

Margine operativo netto
Ricavi

E' l'indicatore più utilizzato per analizzare la gestione operativa dell'entità o del settore e rappresenta l'incidenza percentuale del margine operativo netto sui ricavi. In sostanza indica l'incidenza dei principali fattori produttivi (materiali, personale, ammortamenti, altri costi) sul fatturato.

Analisi patrimoniale-finanziaria

Per verificare la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni, è necessario esaminare la solidità e solvibilità finanziaria della stessa. A tal fine, è opportuno rileggere lo Stato Patrimoniale civilistico secondo una logica di tipo "finanziaria". Di seguito viene riportato lo schema di Stato Patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari:

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO

Imm. immateriali	508.186	Capitale sociale	1.500.000
Imm. materiali	951.201	Riserve	1.960.305
Imm. finanziarie	0		
Attivo fisso	1.459.387	Mezzi propri	3.460.305
Liquidità differite	9.631.459		
Liquidità immediate	4.741.777		
Attivo corrente	14.373.236	Passività consolidate	2.202.142
		Passività correnti	10.170.176
Capitale investito	15.832.623	Capitale di finanziamento	15.832.623

Indicatori di solidità

L'analisi di solidità patrimoniale ha lo scopo di studiare la capacità dell'azienda di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine.

Tale capacità dipende da:

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

AZIENDA BERGAMASCA FORMAZIONE

Relazione sulla Gestione

Con riferimento al primo aspetto, considerando che il tempo di recupero degli impieghi deve essere correlato “logicamente” al tempo di recupero delle fonti, gli indicatori ritenuti utili ad evidenziare tale correlazione sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2025	31/12/2024
Margine di struttura	2.000.918	2.171.488
Autocopertura del capitale fisso	2,37	2,83
Capitale circolante netto di medio e lungo periodo	4.203.060	2.285.098
Indice di copertura del capitale fisso	3,88	2,92

Il Margine di struttura è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$\text{Mezzi propri} - \text{Attivo fisso}$$

L' **Autocopertura del capitale fisso** si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Attivo fisso}}$$

Il Capitale circolante netto di medio e lungo periodo è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$(\text{Mezzi propri} + \text{Passività consolidate}) - \text{Attivo fisso}$$

L' **Indice di copertura del capitale fisso** si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Mezzi propri} + \text{Passività consolidate}}{\text{Attivo fisso}}$$

Con riferimento alla composizione delle fonti di finanziamento, gli indicatori utili sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2025	31/12/2024
Quoziente di indebitamento complessivo	3,58	2,67
Quoziente di indebitamento finanziario	0,76	0,19

Il Quoziente di indebitamento complessivo si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Passività consolidate} + \text{Passività correnti}}{\text{Mezzi propri}}$$

Il Quoziente di indebitamento finanziario si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Passività di finanziamento}}{\text{Mezzi propri}}$$

Indicatori di solvibilità (o liquidità)

AZIENDA BERGAMASCA FORMAZIONE

Relazione sulla Gestione

Scopo dell'analisi di liquidità è quello di studiare la capacità dell'azienda di mantenere l'equilibrio finanziario nel breve, cioè di fronteggiare le uscite attese nel breve termine (passività correnti) con la liquidità esistente (liquidità immediate) e le entrate attese per il breve periodo (liquidità differite).

Considerando che il tempo di recupero degli impieghi deve essere correlato "logicamente" al tempo di recupero delle fonti, gli indicatori ritenuti utili ad evidenziare tale correlazione sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2025	31/12/2024
Margine di disponibilità	4.203.060	2.285.098
Quoziente di disponibilità	1,41	1,26
Margine di tesoreria	4.203.060	2.285.098
Quoziente di tesoreria	1,41	1,26

Il Margine di disponibilità è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$\text{Attivo corrente} - \text{Passività correnti}$$

Il Quoziente di disponibilità si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passività correnti}}$$

Il Margine di tesoreria è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$(\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate}) - \text{Passività correnti}$$

Il Quoziente di tesoreria si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{(\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate})}{\text{Passività correnti}}$$

Rendiconto finanziario dei movimenti delle disponibilità liquide

Informazioni fondamentali per valutare la situazione finanziaria dell'azienda (comprese liquidità e solvibilità) sono fornite dal rendiconto finanziario.

In ottemperanza al disposto degli artt. 2423 e 2425-ter del codice civile, il bilancio d'esercizio comprende il rendiconto finanziario nel quale sono presentate le variazioni, positive o negative, delle disponibilità liquide avvenute nel corso dell'esercizio corrente e dell'esercizio precedente. In particolare, fornisce informazioni su:

- disponibilità liquide prodotte e assorbite dall'attività operativa, d'investimento, di finanziamento;
- modalità di impiego e copertura delle disponibilità liquide;
- capacità dell'azienda di affrontare gli impegni finanziari a breve termine;
- capacità di autofinanziamento dell'azienda.

Come evidenziato dal rendiconto finanziario, la dinamica delle disponibilità liquide, con riferimento all'attività operativa, di investimento e di finanziamento, ha determinato un incremento delle stesse pari a euro 4.716.596 rispetto a quelle di inizio esercizio. Tale variazione positiva è attribuibile al flusso finanziario generato dall'attività di finanziamento, in conseguenza dell'accensione di un finanziamento per euro 2.000.000 ed al flusso finanziario positivo dell'attività operativa a seguito dei più puntuali trasferimenti delle somme di nostra spettanza da parte degli enti.

Indicatori non finanziari

Gli indicatori di risultato non finanziari sono misure di carattere quantitativo, ma non monetario, che hanno l'obiettivo di analizzare più approfonditamente l'andamento della gestione mediante il monitoraggio dei fattori che influenzano i risultati economico-finanziari. Il principale vantaggio di questi indicatori rispetto a quelli finanziari è rappresentato dalla loro capacità di segnalare le tendenze dei risultati economico-finanziario, anche e soprattutto in una prospettiva di lungo periodo.

Contrariamente a quanto avviene per gli indicatori finanziari, per i quali esistono determinati parametri comunemente accettati dal mercato, si segnala che per gli indicatori non finanziari non esistono standard applicabili e regole precise nella scelta degli stessi.

Per la nostra azienda si può individuare il buon "posizionamento qualitativo e competitivo" sia nell'ambito dell'attività formativa gestita con fondi e finanziamenti pubblici che per quella a carattere privato (corsi autofinanziati) ed anche per tutte le altre attività collaterali quali i servizi alle imprese, l'apprendistato ed i servizi al lavoro.

Informazioni sui principali rischi ed incertezze

Nell'effettuazione della propria attività l'azienda è esposta a rischi ed incertezze derivanti da vari fattori connessi al contesto macroeconomico generale o specifico nel settore in cui opera, nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e a rischi interni di gestione.

L'efficace gestione dei rischi è un fattore chiave per il mantenimento del valore aziendale nel tempo, soprattutto in questo periodo di crisi e difficoltà economiche legate ai conflitti in atto e l'individuazione e la mitigazione di tali rischi sono parte integrante del sistema di governo aziendale.

Le tipologie di rischi a cui porre attenzione sono essenzialmente le seguenti:

- Rischi di mercato
- Rischi interni di gestione
- Rischi finanziari

Rischi di mercato

Relativamente ai rischi di mercato si segnala quanto segue:

- per l'attività formativa in obbligo, che è la nostra principale attività, la Regione Lombardia ha armonizzato il valore del finanziamento dotale a tutte le istituzioni formative accreditate presso il sistema regionale;
- le altre attività svolte, verso gli Enti di riferimento, vengono effettuate mediante accordi formalizzati con integrale copertura dei relativi costi;
- le attività per progetti formativi verso soggetti privati vengono effettuate con personale docente qualificato e con positivi riscontri da parte degli utenti.

Relazione sulla Gestione

Pertanto, vista la nostra attività esercitata e quanto sopra indicato, i rischi di mercato, pur permanendo, sono limitati.

Rischi interni di gestione

Per questo aspetto l'azienda è dotata di un sistema di controllo interno volto a monitorare costantemente la propria operatività, al fine di garantire una sana e prudente gestione, coerente con gli obiettivi di crescita, ma allo stesso tempo necessaria per la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Rischi finanziari

In ambito finanziario l'azienda è esposta a diversi rischi tra cui in particolare il rischio di liquidità ed il rischio "credito". Il rischio di liquidità, ossia l'incapacità di reperire le risorse finanziarie necessarie all'operatività aziendale, viene fronteggiato monitorando costantemente i flussi finanziari ed intervenendo, se necessario, per porre in essere le eventuali azioni, in modo da armonizzare le scadenze dei debiti con quelle degli incassi sia nei tempi che nelle forme di pagamento.

Allo stato attuale, nonostante la non puntualità nei pagamenti legati all'attività formativa in obbligo, non si rilevano particolari criticità, anche perché l'azienda non avendo mai distribuito gli utili conseguiti ha accantonato risorse finanziarie importanti. Inoltre, ha attivato delle linee di credito utilizzabili in caso di necessità.

Il rischio "credito" è legato alla possibilità che un cliente produca una perdita finanziaria, oltre che economica, non adempiendo ad una sua obbligazione e/o adempiendovi in ritardo. Per la nostra azienda questo rischio è molto contenuto, essendo gran parte dei crediti verso gli enti di riferimento e storicamente le insolvenze sono sempre state irrilevanti.

Incertezze

Non si rilevano particolari situazioni in cui per conseguenze di eventi futuri possano derivare perdite legate a valutazioni correlate a poste di bilancio o perdite legate ad altri eventi difficilmente quantificabili e/o prevedibili.

Informazioni relative alle relazioni con l'ambiente

Il codice civile richiede che l'analisi della situazione e dell'andamento della gestione, oltre ad essere coerente con l'entità e la complessità degli affari dell'azienda, contenga anche *"nella misura necessaria alla comprensione della situazione dell'azienda e dell'andamento e del risultato della gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica dell'azienda, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale"* (art. 2428 c.2).

Come si evince dalla norma sopra riportata, il codice civile impone agli amministratori di valutare se le ulteriori informazioni sull'ambiente possano o meno contribuire alla comprensione della situazione dell'azienda.

L'organo amministrativo, alla luce delle sopra esposte premesse, ritiene di poter omettere le informazioni di cui trattasi in quanto non sono, al momento, significative e, pertanto, non si ritiene possano contribuire alla comprensione della situazione dell'azienda e del risultato della gestione. Dette informazioni saranno rese ogni qualvolta esisteranno concreti, tangibili

AZIENDA BERGAMASCA FORMAZIONE

Relazione sulla Gestione

e significativi impatti ambientali, tali da generare potenziali conseguenze patrimoniali e reddituali per l'azienda.

Informazioni relative alle relazioni con il personale

Nell'anno 2025 l'azienda ha occupato, anche per periodi inferiori all'anno, le sottoelencate unità lavorative:

- Dirigenti	N. 1
- Personale docente	N. 268
- Impiegati amministrativi	N. 126
- Personale addetto alle pulizie	N. 20
- Personale ausiliario	N. 25

L'azienda è in regola con la normativa in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro avendo adottato tutte le misure necessarie atte a fronteggiare i rischi connessi all'attività svolta.

Nel corso dell'esercizio, relativamente al nostro personale, si sono verificati 6 infortuni sul lavoro, che hanno determinato complessivamente 198 giorni di assenza.

RICERCA E SVILUPPO

L'azienda non ha svolto attività di Ricerca e Sviluppo.

RAPPORTI CON IMPRESE DEL GRUPPO

L'azienda non fa parte di un Gruppo.

NUMERO E VALORE NOMINALE DELLE AZIONI PROPRIE E DELLE AZIONI O QUOTE DI SOCIETA' CONTROLLANTI POSSEDUTE ANCHE INDIRECTAMENTE E ACQUISTATE E/O ALIENATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO Artt. 2435-bis co. 7 e 2428, nn. 3, 4 codice civile

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 2428, comma 2, punti 3 e 4, c.c., si forniscono le seguenti informazioni:

- N. 3 - La nostra azienda non possiede né direttamente né tramite società fiduciaria od interposta persona, azioni proprie od azioni o quote di società controllanti;
- N. 4 - Durante l'esercizio non vi sono stati né acquisti né vendite di azioni o quote di cui al precedente punto sia dirette che tramite società fiduciaria od interposta persona.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Quadro Strategico e Visione

Dopo un ciclo pluriennale di crescita e risultati eccellenti, il 2026 non rappresenta per ABF un semplice traguardo temporale, ma uno snodo strategico fondamentale. L'esercizio si è

caratterizzato per scelte coraggiose volte a trasformare il successo operativo in un "Modello ABF" strutturato: un ecosistema capace di coniugare efficienza organizzativa, espansione delle attività e radicamento profondo nel tessuto territoriale. L'azienda si pone l'obiettivo di strutturare i propri interventi sulla base di un vero e proprio modello aziendale, che sia identificabile e capace di coniugare competenze e valori con lo sviluppo della professionalità del proprio personale, dei propri ragazzi e di tutti gli utenti.

Evoluzione Organizzativa e Transizione Digitale

La complessità e le dimensioni raggiunte dall'Azienda hanno richiesto un deciso salto di qualità nei processi interni e nella strumentazione necessaria alla loro gestione:

- **Sistemi di gestione:** Nel corso del 2026 saranno introdotti nuovi sistemi per la gestione della contabilità e del bilancio, degli acquisti e dei magazzini, piattaforme per l'erogazione di formazione a distanza anche in modalità asincrona, gestori di progetti e nuovi registri per la didattica e le comunicazioni con le famiglie
- **Sistemi Informativi e Monitoraggio:** È stata definita l'introduzione di nuovi sistemi informativi coerenti con le attuali dimensioni dell'ente, affiancati da protocolli di monitoraggio avanzati per garantire la massima trasparenza e reattività decisionale.
- **Governance e Coordinamento:** Per supportare la crescita, sono state istituite figure chiave come il Coordinamento dell'Area Lavoro e il Coordinamento dell'Area Amministrativa, razionalizzando le competenze e le responsabilità, adeguando l'impianto organizzativo alle crescenti esigenze aziendali.

Valorizzazione del Capitale Umano

Il personale rimane il vero orgoglio della nostra struttura. In quest'ottica, il 2026 vedrà:

- L'avvio dell'Ufficio Risorse Umane, dedicato alla ricerca e alla gestione professionale dei talenti, della loro formazione e valorizzazione.
- Il consolidamento dei sistemi di valutazione delle performance e l'implementazione di percorsi per il maggior coinvolgimento dei dipendenti nei processi aziendali.

Eccellenza Didattica e Innovazione Formativa

ABF conferma il suo ruolo di struttura orientata all'innovazione e alla sperimentazione nel panorama regionale attraverso:

- **Sperimentazione "Valditara 4+2" e perfezionamento degli studi:** Proseguimento con successo dei percorsi di filiera formativa tecnologico-professionale per offrire ai ragazzi opportunità di perfezionamento di alto livello della propria qualifica attraverso un ricco sistema di proposte, differenziate per area professionale, centrate su possibilità di partecipazione ad un quinto anno, a percorsi di IFTS o di inserimento nelle sperimentazioni in corso.
- **Progetti Verticali:** L'avvio dell'Academy del Legno, sviluppata in collaborazione con aziende e altri enti formativi, è uno dei primi esempi di come le necessità dello sviluppo territoriale possa prevalere sulla semplice offerta formativa di un solo ente in una logica di ricerca di economie di scala e di sinergie all'interno di un sistema in cui gli attori hanno i medesimi obiettivi. Nel caso dello sviluppo dell'Area Green invece l'attenzione verso i settori trainanti della transizione ecologica e l'applicazione territoriale delle loro politiche mediante numerosi progetti in partenariato con enti locali e operatori altamente qualificati offre la possibilità di importanti sviluppi nel panorama dell'offerta formativa di ABF.
- **Evoluzione Infrastrutturale:** Importanti investimenti stanno riguardando la riorganizzazione e l'efficientamento dei laboratori, garantendo standard tecnologici all'avanguardia.

Sviluppo Territoriale e Internazionalizzazione

L'Azienda ha rafforzato il suo ruolo di hub per i cittadini e le imprese:

- **Ambito Socio-Sanitario ed ECM:** Potenziamento dell'offerta formativa per professionisti del settore, rispondendo a una domanda crescente di competenze certificate.
- **Orizzonte Estero:** Sviluppo delle attività internazionali per proiettare ABF e i suoi studenti in un contesto di mercato globale. In qualità di partner certificato per operare nei progetti Erasmus, ABF ha aumentato le opportunità di scambio e di visite ad altre esperienze internazionali offerte a ragazzi e dipendenti; inoltre, ABF, proponendosi come partner qualificato, sta ampliando il proprio bagaglio di relazioni e di esperienze comunitarie e internazionali.
- **Servizi al Territorio:** Consolidamento di progetti mirati per aziende e comunità locali, agendo nella formazione dello sviluppo socio-economico provinciale rispondendo anche alle nuove necessità che la transizione digitale e i bisogni di formazione continua e di educazione permanente richiedono.

Conclusioni e Prospettive

In sintesi, per il 2026 si prevede un rafforzamento della reputazione e dello status di ABF nel panorama formativo provinciale e regionale. Grazie a una struttura organizzativa più solida e a un personale motivato, l'Azienda è sempre più pronta a trasformare le sfide della formazione moderna in valore concreto per i propri stakeholder.

Si informa che in data 23 Febbraio 2026 è stato sottoscritto il rinnovo del CCNL di categoria per il periodo 2022-2024. Sebbene l'accordo riguardi prestazioni lavorative già rese, alla data di redazione del presente bilancio l'azienda non dispone di tutti gli elementi tecnici necessari per una quantificazione attendibile degli oneri derivanti dagli arretrati e dai relativi riflessi previdenziali. Pertanto, in ossequio ai principi di prudenza e competenza, non si è proceduto allo stanziamento di una specifica passività, la cui rilevazione avverrà nell'esercizio 2026 non appena il debito risulterà determinato nel suo ammontare.

SEDI SECONDARIE

La nostra azienda, oltre alla sede legale, opera con una serie di unità locali. Il dettaglio è contenuto nel seguente elenco:

- Albino (BG) - Via Padre L. Dehon, 1/A;
- Curno (BG) - Via Padre T. Finassi, 10;
- San Giovanni Bianco (BG) - Località Monterosso;
- Trescore Balneario (BG) - Via Chiesa, 12;
- Clusone (BG) - Via Barbarigo, 27;
- Treviglio (BG) - Via Caravaggio, 50;
- Almenno San Bartolomeo (BG) - Via papa Giovanni XXIII, 55.

RISULTATO DELL'ESERCIZIO

Per quanto riguarda la destinazione dell'utile di esercizio, gli amministratori propongono l'accantonamento alla riserva di utili.

Sulla scorta delle indicazioni che sono state fornite, Vi invitiamo ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2025 e la proposta di destinazione dell'utile sopra indicata.

CONSIDERAZIONI FINALI

Dal 2021 ad oggi ABF ha intrapreso un percorso di crescita che non si è limitato a recuperare gli effetti della pandemia, ma ha progressivamente ampliato il perimetro delle attività, consolidando al contempo l'equilibrio economico-finanziario e la capacità organizzativa interna. L'esercizio 2025, con un valore della produzione che supera i 22,3 milioni di euro a fronte dei circa 20,7 milioni del 2024, rappresenta un nuovo punto di arrivo provvisorio di questo trend, confermando che ABF è in grado di governare volumi crescenti di attività senza snaturare la propria identità e la propria missione pubblica.

In questi quattro anni il percorso di sviluppo ha avuto due direttrici principali: da un lato l'ampliamento e la diversificazione dell'offerta formativa e dei servizi al lavoro, dall'altro il costante investimento sulle condizioni che rendono sostenibile questa crescita nel tempo: persone, processi, infrastrutture didattiche e digitali. La progressiva espansione dei ricavi connessi ai programmi regionali, ai servizi per l'apprendistato, ai progetti provinciali e ai fondi interprofessionali è stata accompagnata da un rafforzamento della capacità progettuale e di presidio tecnico-amministrativo, che ha permesso di cogliere opportunità di finanziamento e di servizio mantenendo elevata la qualità delle prestazioni erogate.

Questa crescita "di volume" ha necessariamente comportato un'evoluzione "di struttura": l'incremento del valore della produzione ha richiesto un'organizzazione più articolata, un coordinamento più intenso tra sedi, filiere e funzioni, una gestione ancora più attenta dei carichi di lavoro e delle risorse. Siamo passati dai 15,7 milioni di euro del consuntivo 2021, il primo gestito pressoché integralmente dagli attuali vertici dell'Azienda, ai 22,3 milioni dell'anno appena concluso, una crescita di oltre il 42% in 5 anni. Guardando ai soli due ultimi esercizi, immaginiamo di aver completato un puzzle da 20.700 pezzi nel 2024 ed ora immaginiamo di aggiungerne altri 1.600: non è "solo" il 7,7% in più, ma sono settimane di lavoro aggiuntive, spazio da riorganizzare, strategia da ricalibrare. Così il passaggio da 15,7 a 20,7 ed oggi a 22,3 milioni di euro non descrive soltanto una crescita numerica, bensì un salto di complessità che ABF ha saputo gestire mantenendo la stessa visione d'insieme e gli stessi standard qualitativi; dietro questi numeri ci sono persone, progetti, decisioni difficili, l'adesione a filiere sperimentali, dubbi comuni e risultati condivisi.

L'aumento dei volumi e la maggiore articolazione dell'operatività non hanno, tuttavia, "stressato" la struttura: al contrario, il bilancio 2025 conferma la solidità del patrimonio netto, la tenuta della marginalità operativa e la capacità di far fronte con mezzi adeguati agli impegni derivanti dagli investimenti, dai costi del personale e dagli oneri di funzionamento. L'incremento dell'attivo circolante e delle disponibilità liquide, unitamente al mantenimento di un livello controllato di indebitamento e alla presenza di fondi di natura prudenziale destinati a investimenti e rischi specifici, indica che la crescita è stata governata dentro un quadro di equilibrio, non di forzatura delle risorse.

In questo contesto il ruolo delle persone è centrale: la struttura non si è limitata a "reggere l'urto" dei numeri, ma ha saputo trasformare la crescita in un'occasione per rafforzare competenze, sperimentare nuove modalità didattiche, consolidare relazioni con imprese, istituzioni e territorio. La tutela della qualità dei servizi educativi e dei percorsi di formazione professionale, in un quadro di maggior complessità gestionale, è il risultato di un impegno diffuso che coinvolge il personale docente, amministrativo e tecnico, così come gli organi di governo e di controllo.

Relazione sulla Gestione

Guardando avanti, questa traiettoria di sviluppo ci consegna una responsabilità e una sfida: continuare a crescere senza perdere il baricentro, ovvero la capacità di coniugare sostenibilità economico-finanziaria, qualità dell'offerta e coerenza con la missione pubblica di ABF. I prossimi anni richiederanno di investire ulteriormente in innovazione didattica e digitale, in aggiornamento delle infrastrutture e degli ambienti di apprendimento, in politiche di valorizzazione del personale e in sistemi di monitoraggio degli impatti sociali dei nostri interventi; il bilancio 2025, quello dei nostri primi 20 anni da Azienda, dimostra che ABF dispone oggi delle basi economiche e organizzative – cui potremo aggiungere anche quelle di un rafforzamento strutturale nella relazione con la Provincia alla luce dell'analisi avviata con l'Università di Bergamo su forma e natura di ABF – per affrontare questa nuova fase, proseguendo un cammino di crescita non episodica ma veramente strutturale, a beneficio degli studenti, dei lavoratori, delle imprese e dell'intera comunità bergamasca.

Bergamo, 30 marzo 2026

Il Presidente del C.d.A.

(Giuseppe Pezzoni)