

Bilancio di previsione 2026-'28

Piano-Programma

Politica di bilancio

Nel formulare il budget previsionale, occorre sottolineare che il bilancio aziendale viene costruito su base annuale; le attività di formazione hanno invece flusso da settembre a giugno. Molti progetti – sia di formazione, che di accompagnamento al lavoro - seguono tempi e regole dettate dagli specifici bandi: tutto questo rende difficile azzardare raffronti temporali o analisi di sintesi, mentre i dati che presentiamo di seguito sono più accurati in quanto derivano dalla programmazione regionale e le linee guida sono la fondamentale caratteristica per ogni nuovo anno formativo.

Dal punto di vista economico, il bilancio previsionale del 2026, come già avvenuto negli anni precedenti, vede applicata la regola della prudenza poiché proprio dal 2026 entreranno in vigore nuove regole di finanziamento delle attività formative originate soprattutto dalla prossima chiusura sia del programma Gol che dei molteplici programmi finanziati con il PNRR. Pertanto, le stime dei valori da attribuire ai servizi che si vorrebbero erogare sono basate su considerazioni storiche e sulla elevata probabilità che alcune linee di finanziamento siano erogate in continuità con quelle precedenti.

In sostanza, il Bilancio di Previsione Triennale 2026-2028 è l'espressione e la sintesi contabile numerica della strategia formativa dell'Ente mentre, contabilmente, il bilancio di competenza rappresenta la previsione dell'esercizio finanziario 2025 che, a sua volta,

tiene già in considerazione i principali cambiamenti intervenuti nel corso dell'anno.

Strategia formativa

La politica regionale di assegnare sempre lo stesso budget, o addirittura ridurlo se l'anno formativo si è chiuso con un numero inferiore di allievi rispetto al numero registrato all'avvio delle attività formative, ha determinato la volontà da parte di Regione Lombardia di orientare e dirottare i servizi in obbligo formativo verso i finanziamenti destinati ai servizi al lavoro per il prossimo anno 2025-2026, facendo finanziare le attività formative per i ragazzi con più di 16 anni iscritti alle classi terze e quarte direttamente dal programma Gol, accettandone i criteri, le modalità di rendicontazione per un solo anno formativo, permettendo così di raggiungere gli obiettivi fissati e riuscendo contemporaneamente a finanziare il fabbisogno della formazione professionale. Quindi la modalità prevista per il prossimo anno per tutte le strutture formative di farsi carico di studenti "disoccupati" non vedrà, per il momento, la possibilità che questa possa diventare la procedura ordinaria poiché dall'anno 2026-2027 si dovrebbe tornare a linee di finanziamento più coerenti con le attività formative.

Questa presentazione quindi risente in modo palese dell'utilizzo di nuovi e parziali canali di finanziamento delle attività, facendo risultare particolarmente difficile l'espressione di dati previsionali se non in presenza di logiche fortemente prudenziali, come già anticipato.

Non altrettanto possiamo dire per gli aspetti strategici che vedono il ruolo di ABF sempre più centrale nel sistema della formazione professionale provinciale e sempre più punto di

riferimento nel panorama dei servizi formativi lombardi.

La scelta consapevole di rafforzare la struttura stabilizzando buona parte del personale, ha comportato anche un conseguente adeguamento organizzativo e l'introduzione di sistemi di gestione e di controllo operativo che più si addicono alle dimensioni raggiunte. I principi fondanti delle azioni e le linee guida utilizzate per impostare il piano con cui opera ABF rimangono le medesime e mantengono inalterate le loro caratteristiche:

- progettazione partecipata, sviluppo di sinergie e ricerca di economia di scala: la volontà di agire in una rete basata su una forte collaborazione anziché accettare naturali logiche concorrenziali sta infatti spingendo il sistema provinciale della formazione professionale a forme di coordinamento spontaneo che sfociano in importanti economie di scala a vantaggio di una maggior e più qualificata offerta formativa complessiva;
- agire con logiche di sistema: qualsiasi azione, progettata o compiuta, deve essere inquadrata nel bisogno del contesto territoriale e agita in partenariato con competenze ed esperienze espresse dal territorio;
- organizzazione centralizzata e ripartita per aree tematiche e non territoriali al completamento dell'importante azione di rebranding e di nuove strategie di comunicazione esterna;
- pertinenza e coerenza con le policy comunitarie, nazionali, regionali e provinciali, nonché con quanto indicato all'interno del contratto di servizio;
- introduzione di nuovi sistemi comunicativi e di controllo di gestione interna alla ridefinizione e riprogettazione dei principali servizi e processi sia organizzativi che erogativi
- efficacia ed efficienza: intese quali rispetto dei vincoli prestazionali, funzionali e di

esito previste dalla vigente normativa, dai singoli bandi e dal contratto di servizio;

- gradimento del servizio: assicurare dei livelli minimi (da sistema di gestione qualità) in termini di customer satisfaction;
- economicità: ferma restando l'ovvia sostenibilità di ciascuna delle attività svolte, questo criterio si esplicita nel rispetto dei vincoli e dei requisiti economici di volta in volta specificati negli avvisi e nei bandi pubblici, piuttosto che nel contratto di servizio.

In particolare, il contrasto alla dispersione scolastica e un numero sempre maggiore di studenti coinvolti nella formazione duale saranno due elementi caratterizzanti lo scenario prossimo venturo che obbligheranno la nostra Aziende e il complessivo sistema della formazione professionale a ridefinire i tempi, i piani, gli spazi e gli aspetti pedagogici dell'offerta formativa.

L'attuale situazione evidenzia uno scenario organizzativo coerente con il perseguitamento sia delle linee guida di Regione Lombardia, sia delle linee di indirizzo dell'azionista, e anche con gli obiettivi specifici di trasparenza, coerenza progettuale e omogeneità dell'offerta per assicurare un innalzamento progressivo degli standard di qualità e l'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati.

Scenari critici

L'ottica prudenziiale con la quale è stato redatto il documento risente delle indicazioni recentemente approvate da Regione Lombardia che, con il Decreto 8042 del 6/6/25
"SISTEMA REGIONALE DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE (IEFP) PER L'ANNO FORMATIVO 2025/2026: DETERMINAZIONE DEI BUDGET DELLE ISTITUZIONI FORMATIVE

ACCREDITATE IN ATTUAZIONE DELLA DGR N. XII/4504 DEL 03/06/2025" ha avviato un ridisegno temporaneo (valido per la sola annualità 2025-'26) delle modalità di assegnazione delle risorse agli operatori della Formazione Professionale, che comporterà necessari adattamenti anche nell'azione di programmazione dell'Azienda che comunque manterrà validi i principi

- di garantire la frequenza anche ad alunni "non dotati", nell'ambito delle capacità gestionali e dell'efficacia dell'azione formativa
- di operare nell'ottica della più ampia inclusività, mantenendo gli standard di accoglienza ed integrazione per i PPD ed ogni altro peculiare bisogno educativo.

La scelta di Regione Lombardia di introdurre per il prossimo anno il bando leFP-GOL rende evidente quanto la programmazione della strategia aziendale sia dipendente dalle decisioni (del tutto inattese, nel caso in questione) dell'Ente finanziatore, costringendo l'Azienda a operare in uno scenario radicalmente mutato rispetto a quanto preventivato lo scorso anno in sede di predisposizione di questa stessa relazione programmatica. È del tutto evidente che lo sforzo, già in corso in queste settimane, per la predisposizione della documentazione necessaria al coinvolgimento delle famiglie nell'adesione al percorso di leFP-GOL era del tutto imprevedibile lo scorso anno ed ha comportato l'adeguamento *in itinere* delle procedure di iscrizione, subordinate al rispetto degli standard più stringenti previsti dal finanziamento con risorse del PNRR, divenuto maggioritario, pur in presenza di un numero inferiore di alunni, rispetto a quello sostenuto da risorse ordinarie della leFP regionale.

Un ulteriore scenario critico da evidenziare è il necessario completamento degli adeguamenti agli standard di sicurezza finalizzati anche al mantenimento del regime di accreditamento regionale: lo scorso anno la Provincia di Bergamo, ente proprietario

degli immobili oggetto degli interventi in cui l'Azienda opera la propria attività, ha contribuito con una sovvenzione che ha permesso l'avvio di alcuni lavori, la cui conclusione però ha reso necessario ricorrere ad adeguati strumenti di programmazione finanziaria data la rilevante consistenza degli investimenti.

Resta inoltre di attualità il tema della necessità di ovviare ai consistenti ritardi di Regione Lombardia nella liquidazione delle spettanze di ABF, che comporta il frequente ricorso all'anticipazione finanziaria pur in presenza di un considerevole credito nei confronti di Regione. Per il prossimo anno, inoltre, a fronte delle sopra citate nuove modalità di finanziamento IeFP-GOL, si prospettano ulteriori ritardi in considerazione delle diverse procedure di rendicontazione, verifica e liquidazione che verranno adottate. Sarà quindi necessario provvedere a una rigorosissima pianificazione di cassa, eventualmente integrando lo scenario attuale con nuovi strumenti che permettano il mantenimento della puntualità di pagamento che è stata costante di questi anni in ABF pur in presenza delle difficoltà sopra elencate.

Scenari di sviluppo

In relazione alle linee strategiche approvate dal Consiglio Provinciale, nel corso del prossimo triennio ABF avrà particolare cura nell'attuare le seguenti pratiche, migliorando i processi già attualmente avviati:

- progettazione personalizzata o individualizzata per tutti gli alunni, in particolare per i circa 450 con disabilità e per i 520 con DSA.

- costante relazione con la rete dei servizi sociali, degli ambiti, dei tavoli territoriali, delle NPI, delle ASST, delle comunità per minori... anche attraverso l'adesione a reti di partenariato e progetti finanziati e non
- azioni di contrasto alla dispersione scolastica, continuando ad accogliere ragazzi provenienti da altre scuole o a rischio dispersione
- prosecuzione della sperimentazione della filiera 4+2 nell'area informatica e meccatronica in raccordo con due Istituti Statali (Betty Ambiveri e Marconi).
- consolidamento della proposta del V anno in enogastronomia ed ospitalità alberghiera in accordo con altri istituti possibilmente bergamaschi per la gestione degli Esami finali di Stato (maturità).

Nell'ambito di queste azioni proseguiranno

- la riprogettazione della morfologia dell'offerta formativa del DDIF al fine di rispondere al meglio alle caratteristiche del settore produttivo e alle realtà territoriali.
- la costante formazione del personale attraverso piani formativi strutturati su varie tematiche afferenti alle aree dell'ICT, della formazione tecnico-professionale, delle competenze trasversali e della sicurezza;
- l'accoglienza di tirocinanti universitari specializzati;
- il mantenimento del sostegno alla borsa di ricerca aperta con l'Università di Bergamo per un progetto di PhD Executive su "Modelli e strategie educative e didattiche a partire dalla pratiche formative di Azienda Bergamasca Formazione" nell'ambito del corso di dottorato in "Scienze della persona e nuovo welfare".

ABF inoltre ha garantito la propria convinta adesione ai patti territoriali per le competenze e per l'occupazione di RL (turismo, legno, mobilità, meccatronica) che vedranno l'avvio

definitivo delle attività formative nel corso del 2025.

È da evidenziare, inoltre, che il piano di facilitazione digitale promosso da Regione Lombardia che vede ABF capofila della rete composta da Provincia e Comune di Bergamo, Fondazione della Comunità Bergamasca, Cesvip ed altri enti ha attivato una rete composta da circa 40 sportelli presenti nei comuni della bergamasca attivando una rete di oltre 30 facilitatori digitali.

Particolarmente degne di nota sono una serie di attività sviluppate nei primi mesi del 2025 che sono destinate a diventeranno un valido supporto per le future attività di ABF:

- aver ottenuto la certificazione sulla parità di genere
- aver ottenuto l'accreditamento comunitario Erasmus K1 per favorire ulteriormente l'internazionalizzazione di studenti e personale
- aver ottenuto l'accreditamento per diventare provider nell'ambito dell'erogazione di crediti formativi ECM nel settore sanitario e sociosanitario
- la prosecuzione delle azioni di coordinamento dei CFP orobici che si riconoscono in "CFP Insieme per il territorio"
- la definizione di nuove piste di sviluppo come evidenziato nelle slide indicate.