



**Provincia di  
Bergamo**

**Azienda Speciale**  
**AZIENDA BERGAMASCA FORMAZIONE**

Linee generali di indirizzo 2025

Ai sensi dell'art. 114, comma 6 del D.Lgs. n. 276/2000 e dell'art. 18, comma 2 bis del D.L. n. 112/2008, la Provincia di Bergamo stabilisce le seguenti finalità e indirizzi cui l'Azienda Speciale Azienda Bergamasca Formazione deve attenersi nell'esecuzione delle attività assegnate per l'anno 2025.

L'Azienda Speciale dovrà rapportarsi con il Settore Pianificazione e Sviluppo – Servizio Formazione Professionale della Provincia di Bergamo, per tutto ciò che attiene il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalle presenti «*Linee generali di indirizzo*».

### **STRATEGIA FORMATIVA**

L'Azienda Speciale esercita la propria attività avendo cura costantemente di qualificare ed innovare la propria sua formativa in relazione al mutare del contesto economico locale ed alle linee strategiche della Provincia, in tema di sviluppo delle risorse umane, del territorio e dell'economia. In particolare, per quanto riguarda le materie della Formazione e del Lavoro, l'Azienda Speciale agisce coerentemente con le Leggi Regionali n. 19/2007 recante «*Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia*», n. 22/2006 recante «*Il mercato del lavoro in Lombardia*» e n. 30/2015 recante «*Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia - Modifiche alle LL.rr. n.19/2007 e 22/2006*».

L'Azienda dovrà perseguire il fondamentale obiettivo dello sviluppo del capitale umano a sostegno dello sviluppo socio-economico locale, attraverso un'offerta formativa coerente con il sistema economico e con la domanda del mercato del lavoro con particolare riferimento alle indicazioni contenute nella D.G.R. Lombardia 28 maggio 2024, n. XII/2419 «*Programmazione del sistema di Istruzione e formazione professionale (IEFP) di Regione Lombardia per l'anno formativo 2024/2025 e prime indicazioni per la programmazione pluriennale di un'offerta formativa innovativa, sostenibile, stabile e inclusiva*» e ss.mm.ii.

In sintonia con le indicazioni regionali (Decreto Dirigente Unità Organizzativa n. 12550 del 20.12.2013), l'offerta formativa dei percorsi leFP (Istruzione e Formazione Professionale) di secondo ciclo si deve contraddistinguere per:

- l'organizzazione flessibile e personalizzata;
- l'interconnessione delle dimensioni teoriche e pratiche del sapere;
- la partecipazione attiva degli allievi nei processi di insegnamento-apprendimento;
- la caratterizzazione “duale” del sistema, intesa come connessione tra il sistema degli operatori accreditati e le imprese meglio strutturate quale raccordo organico e continuo tra formazione e mondo del lavoro, attuato attraverso forme di progettazione condivisa con le imprese e mediante la presenza di formazione in contesto lavorativo (alternanza, tirocinio curricolare, apprendistato) quale metodologia particolarmente efficace per sviluppare le competenze attese;
- la centralità del lavoro come dimensione educativa e culturale privilegiata per la formazione globale della persona;

Le finalità educative, le metodologie utilizzate, i criteri generali della valutazione devono essere esplicitati nel PTOF (Piano Triennale dell'Offerta Formativa) con aggiornamenti annuali. La progettazione formativa deve trovare evidenza nei Piani Formativi da predisporre per ogni percorso attivato.

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

La Provincia di Bergamo chiede di porre una particolare attenzione alla realizzazione di iniziative per:

- perseguire il successo formativo degli allievi iscritti, sostenendone la motivazione, offrendo percorsi di recupero e approfondimento, ricercando il dialogo e la relazione anche con le famiglie e la rete del sociale;
- supportare gli allievi più fragili e vulnerabili, anche attraverso la previsione di percorsi formativi personalizzati per studenti disabili o svantaggiati e l'erogazione di servizi integrativi alle attività curriculari, opportunamente documentati e condivisi con i genitori e i servizi di riferimento, con l'obiettivo di sostenere e agevolare la frequenza alle attività formative, fornendo un supporto mediante l'affiancamento sia individuale sia in gruppo;
- supportare l'équipe dei docenti formatori nel loro compito di presidio didattico metodologico, di accertamento delle competenze, di progettazione e realizzazione delle unità formative, anche attraverso specifici percorsi di formazione dei formatori;
- aggiornare i laboratori professionalizzanti in chiave “Industria 4.0”, anche ricorrendo all'intelligenza artificiale in ottica di miglioramento dell'efficacia didattica da parte del personale docente e di allineamento dei percorsi formativi ai fabbisogni professionali dei sistemi economici locali;
- supportare l'équipe dei docenti formatori anche attraverso specifici percorsi di formazione in chiave digitale;
- potenziare azioni di orientamento e di informazione per sensibilizzare gli allievi delle scuole secondarie di primo grado sul sistema di leFP (Istruzione e Formazione Professionale) ai fini di una scelta consapevole di prosecuzione

nell'ambito dell'obbligo di istruzione e del DDIF, collaborando con gli uffici provinciali nelle attività di orientamento attivate dalla Provincia;

- realizzare azioni di sostegno agli alunni nella gestione della FAD (Formazione a distanza), della DAD (Didattica a distanza) e della DDI (Didattica digitale integrata) nel caso di loro attivazione, sia supportando l'apprendimento formativo tramite tali modalità, sia fornendo idonea strumentazione ai soggetti e alle famiglie sprovviste;

La Provincia di Bergamo, inoltre, invita l'Azienda - la cui attività è da intendersi quale leva strategica delle politiche attive del lavoro - a:

- consolidare il sistema leFP attraverso i percorsi triennali per l'acquisizione della qualifica, i percorsi di quarto anno per il conseguimento del diploma professionale, e i percorsi personalizzati e l'anno integrativo per gli allievi disabili;
- potenziare il Sistema Duale sia nell'ambito dei Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) sia dell'apprendistato di primo livello (ex art. 43 del D.Lgs. n. 81/2015), quali modalità utili a prevenire la dispersione scolastica e a valorizzare le esperienze formative in assetto lavorativo quali elementi centrali per lo sviluppo delle competenze professionali e di base dei giovani;
- promuovere la prosecuzione degli studi sviluppando percorsi formativi che sostengano il successo formativo e favoriscano transizioni tra i sistemi educativi e la formazione, in particolare per consolidare la rete degli istituti secondari superiori che offrono percorsi IP attinenti;
- promuovere la costituzione di reti di soggetti interessati alla progettazione e realizzazione di percorsi di formazione superiore e in particolare ad incrementare l'offerta formativa dei percorsi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore);
- promuovere l'attivazione/realizzazione di Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) quale offerta a completamento e specializzata post percorsi IFTS e diploma;
- attivare azioni di recupero della dispersione scolastica e l'innalzamento del livello di qualificazione dei giovani ai fini di una migliore occupabilità, con iniziative del Sistema Duale da progettare e realizzare anche in rete con altri soggetti, per favorire il rientro in formazione o al lavoro di giovani NEET (*Not in Education Employment or Training*), utilizzando gli opportuni finanziamenti (dote dispersione) nazionali e regionali;
- valorizzare le esperienze formative in assetto lavorativo quali elementi centrali per lo sviluppo delle competenze professionali e di base dei giovani;
- sviluppare azioni di formazione dei formatori sul tema della progettazione per competenze, sull'utilizzo degli strumenti multimediali e digitali ai fini didattici, sulle azioni di personalizzazione rivolta ad allievi disabili;
- sviluppare il rapporto con il mondo del lavoro promuovendo un sistema operativo capace di fornire risposte formative efficaci ad aziende, lavoratori, adulti in difficoltà occupazionale, investendo in formazione finalizzata all'analisi dei fabbisogni aziendali e al reperimento di finanziamenti a supporto dei progetti;
- rafforzare le reti sul territorio tra istituzioni scolastiche, formative e imprese, consolidando il coinvolgimento delle imprese nell'attività didattica attraverso gli strumenti delle *Academy* e dei *Training centre* aziendali, dei PCTO e dell'apprendistato;
- offrire servizi alle aziende anche con l'utilizzo di Fondi Professionali, e sviluppare azioni di rete con le organizzazioni datoriali, in particolare con le associazioni maggiormente rappresentative;
- sviluppare azioni di marketing allo scopo di promuovere presso gli utenti finali la potenzialità dell'offerta formativa;
- promuovere esperienze all'estero e scambi e reti internazionali per consentire agli studenti di sperimentare l'apprendimento teorico pratico in realtà straniere, per l'acquisizione di competenze emergenti nell'ambito della formazione esterna prevista nei contratti di apprendistato di primo livello e del sistema leFP (Internazionalizzazione), e per favorire scambi di buone prassi e di *know how* tra i soggetti erogatori della formazione;
- sviluppare azioni di formazione qualificata e specifica (metodologie, potenziamento della capacità di generare contenuti innovativi e di costruire reti e partenariati idonei) dedicate all'ufficio progettazione, al fine di incentivare la progettazione e di garantire la massima efficacia dei progetti presentati;
- promuovere un maggiore equilibrio di genere nell'accesso ai percorsi formativi, incentivando in particolare la presenza femminile nei percorsi ad alta componente maschile;
- realizzare un contesto funzionale per svolgere in sicurezza le attività formative, attraverso un approccio complessivo orientato alla prevenzione e al riconoscimento dei rischi associati ai vari ambienti lavorativi, anche mediante moduli di formazione specifici inerenti alla sicurezza sui luoghi di lavoro;

- promuovere l'integrazione nei curricula didattici di moduli dedicati allo sviluppo delle soft skills, ovvero quelle dimensioni dell'apprendimento che hanno carattere trasversale e che riguardano la dimensione personale e sociale dello studente, ritenute essenziali nel mondo del lavoro contemporaneo.

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

L'attività svolta dall'Azienda Bergamasca Formazione è soggetta al controllo della Provincia di Bergamo, che ne approva annualmente il bilancio di previsione - nell'ottica di garantire la programmazione delle attività aziendali - ed il bilancio consuntivo redatto con i criteri del Codice civile al termine di ogni anno. L'Azienda svolge la propria attività in coerenza e nel rispetto degli specifici indirizzi attribuiti dal Consiglio Provinciale in sede di approvazione del Piano Programma, del bilancio di previsione annuale e pluriennale e del bilancio consuntivo.

L'attività dell'Azienda è improntata al rispetto delle disposizioni normative applicabili ai soggetti pubblici, con particolare riferimento alla normativa in materia acquisizione di beni e servizi, di attività contrattuale, di personale e conferimento di incarichi, di spese di rappresentanza, di monitoraggio delle spese per autovetture ed automezzi, di trasparenza, di comunicazioni alle banche dati di legge e anticorruzione.

L'Azienda deve essere amministrata e diretta secondo logiche e comportamenti manageriali, entro i limiti e secondo criteri di economicità, efficacia ed efficienza, perseguiti anche attraverso l'implementazione di strumenti di controllo di gestione della spesa, ferma restando la sua autonomia gestionale.

#### **Bilancio, risorse finanziarie e strumentali**

La copertura dei costi diretti e quota parte di quelli indiretti e generali (ammortamenti, manutenzioni immobili, accantonamenti per acquisto/rinnovo attrezzature, spese generali di amministrazione, ecc.) va garantita attraverso le entrate di servizi.

Con particolare riguardo ai percorsi:

- in diritto-dovere di istruzione e formazione, sarà possibile attivare i corsi sia con la copertura degli stanziamenti regionali (dote formazione) sia in autofinanziamento con il contributo delle famiglie;
- in extra obbligo sarà possibile attivare corsi in autofinanziamento.

L'Azienda dovrà attuare una politica di contenimento dei costi e di ottimizzazione della spesa, nell'ottica del mantenimento degli equilibri di bilancio e al fine di garantire la più ampia copertura dei costi aziendali.

Sempre al fine di garantire nel tempo la piena copertura dei costi ed il mantenimento degli equilibri di bilancio, l'Azienda:

- provvede alla definizione, per ogni sede, della "dimensione ottimale" sia economica che didattica, avendo riguardo al numero di studenti/corsi, alla capacità di riorientare gli studenti in esubero tramite le istituzioni scolastiche secondarie di primo grado verso altre istituzioni scolastiche/formative e alla possibilità di costruire e sviluppare una "rete permanente" con le istituzioni scolastiche e formative presenti sul territorio provinciale;
- approva eventuali piani di riordino aziendale basati su diversi interventi organizzativi e finalizzati al contenimento della spesa, nell'ottica dei cambiamenti prospettati nel sistema della formazione professionale dagli interventi della Regione Lombardia e dei cambiamenti introdotti dall'ordinamento dell'istruzione professionale.

#### **Risorse umane e costi di personale**

L'Azienda è tenuta a monitorare costantemente le dinamiche della spesa di personale e della spesa corrente, in rapporto ai possibili scenari evolutivi del sistema regionale che concorreranno alla determinazione delle entrate dell'Azienda, provvedendo alla definizione di appositi budget e conti economici previsionali atti a valutare il costante mantenimento dell'equilibrio di bilancio.

Le politiche del personale devono essere improntate al rispetto dei limiti e dei principi evidenziati dal parere della Corte dei Conti n. 208 del 27.05.2015, e l'Azienda deve essere amministrata e diretta secondo logiche e comportamenti manageriali e secondo criteri di economicità, efficacia ed efficienza, in un'ottica di costante attenzione alla spesa per il personale. A partire dall'anno 2014 l'Azienda ha - in attuazione dei precedenti indirizzi - costantemente ridotto la spesa per il personale portandola da € 9.988.690 nell'anno 2014 ad € 9.285.631 nell'anno 2015, sino ad € 8.879.194 nel 2016 e ad € 8.934.580 nell'anno 2017.

A partire dall'anno 2018 le attività previste in capo all'Azienda hanno visto un notevole incremento conseguente allo sviluppo delle seguenti attività:

- innovare i percorsi leFp anche in chiave "Industria 4.0";
- promuovere la formazione dei docenti in tema di progettazione per competenze e utilizzo degli strumenti digitali;
- rafforzare i servizi al lavoro attraverso lo sviluppo di una struttura e di nuove figure funzionali ad essi dedicate;

- consolidare il sistema duale di leFP incentivando i contratti di apprendistato ai sensi dell'art. 43 del D.Lgs. n. 81/2015, potenziando altresì il sistema di PCTO
- servizi aggiuntivi e iniziative per l'attività di contrasto alla dispersione scolastica.

L'incremento delle attività ha reso necessario rideterminare in aumento i limiti della spesa per il personale a partire dall'anno 2020.

Nel triennio 2025-2027 sono previsti un potenziamento ed un ampliamento dei livelli di attività raggiunti negli anni precedenti - anche a seguito di una possibilità di crescita all'interno degli scenari futuri di formazione - ed il consolidamento delle attività formative e di accompagnamento al lavoro, conseguenti anche alle necessità di sviluppare azioni di formazione qualificata e specifica (metodologie, potenziamento della capacità di generare contenuti innovativi e di costruire reti e partenariati idonei), dedicate all'ufficio progettazione al fine di incentivare la progettazione e di garantire la massima efficacia dei progetti.

Alla luce di quanto sopra, considerati gli stanziamenti autorizzati con l'approvazione da parte del Consiglio Provinciale del Bilancio di previsione annuale 2025 e pluriennale 2025-2027, per il prossimo triennio la spesa di personale dovrà essere rapportata al fatturato dell'Azienda Speciale, quantificata nella percentuale del 75%, calibrata in rapporto alle effettive esigenze di funzionamento in prospettiva degli sviluppi delle attività aziendali per il prossimo triennio. Tutto ciò in ragione delle esigenze funzionali ed operative della stessa Azienda, la quale potrà in tal modo meglio assolvere alle attività cui è preposta; tale principio è in linea con le politiche dei fabbisogni di personale degli Enti Locali, improntate al rispetto delle percentuali fissate nei D.M. appositamente emessi.

Le politiche assunzionali dell'Azienda dovranno pertanto tenere conto della incertezza e della variabilità del fatturato, bilanciando adeguatamente le tipologie contrattuali (tempo determinato e indeterminato, part-time e tempo pieno). In questo contesto sarà necessario porre particolare attenzione:

- alla copertura dei fabbisogni legati a progetti e azioni temporanee esclusivamente con personale a tempo determinato;
- a contenere il più possibile alle esigenze derivanti dalle cessazioni programmate le assunzioni a tempo indeterminato, ciò anche alla luce dei prossimi aggiornamenti della riforma dei percorsi di istruzione-formazione;

Ogni variazione al Budget Economico 2025/2027 dovrà essere preventivamente autorizzata dal Consiglio Provinciale e pertanto il valore soglia del 75% come sopra definito sarà calcolato in esito ai valori del bilancio di previsione opportunamente aggiornati con le apposite variazioni da recepire in Consiglio Provinciale.

#### Spese di funzionamento e altri costi

La gestione dei costi di funzionamento e delle spese generali dell'Azienda, considerati gli stanziamenti contenuti nel Bilancio di previsione annuale 2025 e pluriennale 2025-2027 approvati e autorizzati dal Consiglio Provinciale, dovrà essere improntata ai principi di efficacia, efficienza ed economicità, al rispetto delle disposizioni normative applicabili ai soggetti pubblici, con particolare riferimento alla normativa in materia di acquisizione di beni e servizi, di attività contrattuale, di conferimento di incarichi, di spese di rappresentanza, di monitoraggio delle spese per autovetture ed automezzi e, più in generale, a tutti i principi in materia di spesa pubblica.

Per il superamento degli importi previsti dal Bilancio di previsione annuale 2025 e pluriennale 2025-2027 – che rappresenta documento di indirizzo e autorizzatorio – l'Azienda dovrà tempestivamente segnalare e richiedere alla Provincia di Bergamo le eventuali variazioni di bilancio.

La realizzazione di contingenti lavori di manutenzione straordinaria degli immobili di proprietà dell'Amministrazione Provinciale – in cui l'Azienda Speciale opera la propria attività per lo svolgimento dei servizi – regolati dall'art. 9, secondo capoverso, del «*Contratto di Servizio per l'affidamento della gestione dei servizi integrati di Istruzione, Formazione e Lavoro tra la Provincia di Bergamo e la propria Azienda Speciale A.B.F. "Azienda Bergamasca Formazione"*» approvato con Delibera C.P. n. 52 del 19.12.2022 per il triennio 2023/2026, necessari ad adeguare gli stessi immobili ai previsti standard di sicurezza e per l'ottenimento delle relative certificazioni di legge, sarà eseguita direttamente da A.B.F. con il contributo economico della Provincia di Bergamo da definire in funzione degli interventi necessari, che verrà erogato secondo le modalità che saranno successivamente concordate tra l'Amministrazione e l'Azienda.

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

L'Azienda proseguirà nel dare attuazione, per gli aspetti di competenza, alla normativa in materia di prevenzione e repressione della corruzione di cui alla L. n. 190/2012, e a quella inerente alla pubblicità, alla trasparenza e alla diffusione di informazioni di cui al D.Lgs. n. 33/2013, secondo le indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e secondo le specificazioni emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nonché tenuto conto delle Misure di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza approvate dalla Provincia di Bergamo assicurando, nei confronti di quest'ultima, un idoneo flusso informativo finalizzato a consentire il monitoraggio dei previsti adempimenti, con particolare riferimento all'adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche tramite integrazione del

vigente Piano di organizzazione e gestione del rischio di cui al D.Lgs. n. 231/2001, con conseguente completamento e aggiornamento dei dati e delle informazioni pubblicate nella Sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale.

### **VERIFICHE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DELLE LINEE GENERALI DI INDIRIZZO**

Le presenti «Linee generali di indirizzo» costituiscono ‘*addendum*’ degli obiettivi gestionali attribuiti dalla Provincia di Bergamo all’Azienda.

ABF, anche tramite la trasmissione di copia delle deliberazioni del proprio Consiglio di Amministrazione e dei principali atti del Direttore Generale, relazionerà in merito all’attuazione degli obiettivi definiti dalle presenti “Linee generali di indirizzo”, sia in occasione della presentazione alla Provincia di Bergamo delle Relazioni al Bilancio di previsione annuale e pluriennale ed al bilancio consuntivo, sia al termine dell’esercizio di bilancio in occasione della rendicontazione sugli obiettivi gestionali, con particolare riferimento all’andamento della gestione ed alla verifica delle entrate e delle spese, in rapporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L’Azienda trasmetterà altresì alla Provincia di Bergamo report periodici aggiornati con cadenza semestrale, che costituiranno elemento di valutazione *in progress* delle attività aziendali, tali da consentire anche una adeguata adattabilità agli scenari istituzionali ed economici all’interno dei quali ABF si trova ad operare.

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