

**Job Centre Sri**

**RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2020-2022**

**Genova 15/10/2019**

# SOMMARIO

1. overview .....	3
mission e vision statement .....	3
Evoluzione delle attività e della mission .....	3
Vision statement .....	6
Key Financial ( Tabella 1) .....	6
2. Obiettivi Documento unico di programmazione .....	7
stato di attuazione obiettivi dup anno in corso previsionale al 31/12 .....	7
proposta nuovi obiettivi dup per il triennio successivo all'anno in corso.....	7
3. piano industriale, action plan .....	8
Prospettive strategiche .....	8
Funzioni e servizi .....	8
La spinta della nuova normativa .....	10
Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo .....	11
Condizioni/vincoli.....	12
4. Assetto produttivo e condizioni di operatività attuali e previsionali.....	13
livelli di produzione/attività.....	13
Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi .....	13
Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi di qualità aziendali e di prodotto.....	14
5. BUDGET.....	15
Tab. 3 conto economico.....	15
Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi.....	16

Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati.....	16
Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente .....	16
Stato Patrimoniale (Tabella 4).....	17
Cash Flow : forecast (TabELLA 5).....	18
6 Fattori di Rischio .....	19
Premessa .....	19
7. Assetto organizzativo attuale e sviluppi previsti .....	20
struttura organizzativa ( organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa) .....	20
Organico ( Tabella 6) .....	22
Costo del Personale (Tabella 7) .....	23
Note di commento relativamente alle dinamiche del personale.....	23
Piano del fabbisogno del personale.....	25
8. Piano triennale degli investimenti (Tabella 8) .....	28
9. Piano annuale degli Acquisti (Tabella 9) .....	28

## 1.OVERVIEW

### mission e vision statement EVOLUZIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLA MISSION

La mission della società è definita dal suo oggetto sociale: *“La società, agendo in funzione strumentale al perseguimento degli obiettivi comunali in materia, ha per oggetto nel campo del lavoro, la ricerca, la progettazione, la prestazione di servizi, la consulenza, l’assistenza tecnica, nonché il trasferimento di metodologie, nel campo dell’informazione, orientamento, supporto alla scelta, gestione risorse umane, sviluppo locale e sostegno all’imprenditorialità”*. Tuttavia, dalla sua nascita come progetto ad oggi, i riferimenti in termini di scenario complessivo si sono più volte modificati: dal punto di vista dei soggetti rilevanti come decisori, partner o committenti, delle norme di settore, del sistema e stabilità dei finanziamenti. Data la sua mission la società sviluppa la gran parte delle sue attività in aree di lavoro innovative, spesso pluridisciplinari e trasversali, collaborando con diversi uffici del Comune e con soggetti economici o sociali della città. Dal 2016, in sintonia con l’evoluzione del quadro normativo e della sua natura di *società strumentale a socio unico*, Job Centre agisce nell’ambito di un contratto di servizio coordinato dalla Direzione Sviluppo Economico, Progetti di Innovazione Strategica e Statistica.

## *Il Contratto di servizio*

Lo strumento di regolazione delle attività strumentali sviluppate per il socio, è il contratto di servizio. Il contratto attualmente in vigore scade al 31 dicembre 2019. E' uno strumento fluido, organizzato intorno a prestazioni per diverse direzioni. Le attività sviluppate in supporto agli uffici riguardano prevalentemente progettazione, regolazione o servizi innovativi. Le aree di attività 2019 sono state: Il supporto alle imprese, l'inclusione sociale e lavorativa, l'orientamento per i laureati, la rigenerazione urbana, la gestione di progetti europei, le industrie culturali e creative, la piattaforma Hub2Work, il supporto allo sviluppo della "Piattaforma Lavoro- Formazione" prevista nel PON Metro, il supporto alla definizione di un progetto modulare legato all'Open Innovation City, lo sviluppo del microcredito e la partecipazione ad Orientamenti.

Su queste aree la struttura opera con differenti modalità, determinate dalle esigenze specifiche della commessa o da quelle organizzative delle direzioni coinvolte, assicurando un sistema di competenze multidisciplinari e multitasking, contribuendo, sia con attività di analisi, progettazione, consulenza che con attività fortemente caratterizzate da capacità operativa e realizzativa.

Il Contratto, in una logica a matrice, richiede di mobilitare le risorse con flessibilità per accompagnare i flussi delle diverse attività, non prevede indicatori quantitativi ed è soggetto ad una valutazione mensile di congruità da parte delle diverse direzioni utilizzatrici.

Il 2020, vedrà un aumento della dimensione economica ed organizzativa, in relazione alla nuova sfida legata all'avvio, nei Magazzini dell'Abbondanza, del *Genova blue district* che rappresenta un progetto modulare che dovrà essere costruito tenendo in considerazione, da un lato, le esigenze dell'amministrazione nell'ambito di implementazione di soluzioni progettuali di innovazione urbana legate all'asset

blue, dall'altro, il rafforzamento, nonché l'ampliamento delle attività di job centre e di hub2work nell'ambito di un più ampio scenario legato all'open innovation.

### *Progetti 2020*

I principali progetti già acquisiti ed operativi nel 2020 riguardano:

- la collaborazione allo sviluppo delle attività finanziate dal PON Inclusion e concernenti l'accompagnamento all'inclusione lavorativa di persone appartenenti a nuclei familiari in condizione di povertà
- un progetto di sistema della Regione Liguria, del quale è partner il Comune di Genova (Direzione Sviluppo economico) alla cui progettazione job Centre ha partecipato, per il quale nel 2019 ha sviluppato un'analisi di contesto e sta realizzando un'azione formativa, di mappatura dei servizi e co-costruzione di un sistema informativo sulle politiche del lavoro articolata sui territori di Genova, La Spezia, Savona, Imperia e Chiavari
- Il progetto *Open Innovation City*, finanziato da Compagnia di San Paolo, che sostiene la nuova fase di sviluppo di Hub2work, come connettore tra le idee e le start up innovative ed i bisogni e le potenzialità del territorio
- Il progetto *Genova people friendly* finanziato da Compagnia di San Paolo, nel quale l'azienda supporterà la Direzione Risorse Umane- U.O. innovazione e Comunicazione Organizzativa nel processo di costruzione e consolidamento del marchio
- Il progetto *Giovani start up per una scuola innovativa*, nel quale Job Centre sosterrà la Direzione Scuola in una specifica azione volta a creare un catalogo permanente di offerta di laboratori o visite didattiche coinvolgendo imprese e realtà innovative del territorio

## VISION STATEMENT

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n°175 ha spinto ad avviare azioni per l'aumento della dimensione di scala: (fatturato, alleanze, risorse umane). Questo processo, sta portando, con la necessaria gradualità, i suoi frutti. Il profilo futuro di Job Centre è quello di *una strumentale in house*, di maggiori dimensioni, desiderabilmente partecipata o consorziata da altre istituzioni, in grado di gestire con maggiore coerenza processi di integrazione di politiche nazionali e locali in tema di capitale umano, sviluppo locale e innovazione d'impresa. In uno slogan: *"Trasformare l'innovazione in energia per il territorio"*.

## KEY FINANCIAL ( TABELLA 1)

Key Financial	consuntivo anno 2018	preconsuntivo 2019	previsione anno 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022
valore produzione	743.341	800.349	1.333.618	1.341.672	1.341.672
MOL	37.797	49.975	99.030	97.353	97.353
risultato netto	22.079	27.231	33.874	32.425	32.425
PN	154.174	181.405	215.278	247.703	280.127
PFN	513.685	489.542	427.899	300.000	300.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, funzione di centrale acquisti,contributi, ecc.)	743.341	799.149	1.233.618	1.191.672	1.191.672

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

stato di attuazione obiettivi dup anno in corso previsionale al 31/12

OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
01 EQUILIBRIO DELLA GESTIONE ECONOMICO PATRIMONIALE	PREVISTO RAGGIUNGIMENTO AL 100%
02 RISPETTO INDIRIZZI AZIONISTA IN MATERIA DI CONTENIMENTO DELLE POLITICHE E DELLA SPESA DI PERSONALE IN APPLICAZIONE DELL'ART.1 COMME 557 LEGGE STABILITA' 2014 A SS.MM. E II	PREVISTO RAGGIUNGIMENTO AL 100%
03 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI SULLA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE ( RIF.TO NORMATIVO LEGGE N. 190/2012. D.LGS N 33/2013 E SS.MM.E II)	PREVISTO RAGGIUNGIMENTO AL 100%
04 INCREMENTO DIMENSIONE FINANZIARIA PER GLI EFFETTI DELL'ART 20 DEL D.LGS 175/2016	PREVISTO IL NON RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET RIFERITO AL TRIENNIO 2017- 2019.

### proposta nuovi obiettivi dup per il triennio successivo all'anno in corso

La proposta, relativa al 2020 e che si consolerà negli anni successivi consente di raggiungere una dimensione di scala ideale della società sia per un suo funzionamento non residuale ed efficace. In rapporto al triennio 2020-2022 le dinamiche e le scelte innestate nell'anno in corso portano *naturalmente* al raggiungimento del target di almeno tre milioni di fatturato.

I progetti acquisiti, le conseguenze dell'accreditamento regionale e l'evoluzione dello stesso contratto di servizio con Il Comune di Genova, portano ad una previsione di sviluppo e consolidamento della società.

### OBIETTIVO 4 : INCREMENTO FATTURATO

Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Valore superiore all'esercizio precedente*	Valore superiore all'esercizio precedente*	Valore superiore all'esercizio precedente*



\*( A1+A5 al netto dei contributi in conto esercizio)

### 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN

#### Prospettive strategiche

##### FUNZIONI E SERVIZI

Ponendo in relazione il capitale di conoscenze e le potenzialità della società con i nuovi assetti del sistema, possiamo individuare tre assi principali sui quali fondare il futuro di Job Centre: lo sviluppo locale (inteso come sostegno alle imprese, sviluppo di progettualità complesse territoriali, analisi socio economica), la capacità di progettare e gestire processi innovativi con risorse finanziate, lo sviluppo di servizi specialistici sull'impresa e le persone, in regime di accreditamento.

*Sviluppo locale:* Job Centre ha maturato esperienze decennali nella gestione degli incubatori diffusi territoriali e nel coordinamento di processi complessi. Attualmente dispone, compreso il direttore, di 4 degli 8 operatori certificati dalla Regione Liguria per l'accompagnamento alla nuova impresa e al lavoro autonomo. Inoltre Job Centre è tutor accreditato e convenzionato con L'Ente Nazionale Microcredito ed ha supportato, la definizione e stipula (il 23/09/2019) di un accordo tra ENM , Comune e Città Metropolitana di Genova, per la diffusione dello strumento. Nel 2020, si prevede il trasferimento della sede societaria e di Hub2work, ai Magazzini dell'Abbondanza, nell'ambito della creazione di uno spazio ispirato all'Open Innovation territoriale e caratterizzato sulla Blue Economy. Job Centre vi avrà un ruolo centrale nella governance e nello sviluppo operativo in cooperazione con il partenariato locale e soggetti

strategici come la Fondazione S. Paolo e le sue strumentali e partecipate, Fondazione Carige, Deloitte, ecc. Inoltre, la società ha avviato la procedura di accreditamento per accedere ai finanziamenti regionali legati all'impresa.

*Innovazione:* dalla nascita come progetto ad oggi, la gran parte delle risorse utilizzate dalla società derivano da progetti finanziati con risorse europee o di fondazioni e sono state ottenute e messe a frutto nel paradigma dell'innovazione. Negli ultimi anni la partecipazione a progetti si è estesa tematicamente con azioni di progettazione, gestione di attività o supporto tecnico e amministrativo in collaborazione con i Servizi Sociali, la Cultura, la Sicurezza, la Mobilità, le Politiche Giovanili, la direzione Governo e sicurezza dei Territori municipali, ecc. Questo asse è quindi rilevante anche nella visione futura. Attualmente la società dispone di due risorse a tempo determinato dedicate alla progettazione europea che si intende confermare. In questa prospettiva è in corso di definizione un incarico dell'Associazione Smart City per la definizione di temi di interesse ed il montaggio e cura di progetti con gli associati.

*accreditamento:* il sistema dei servizi al lavoro e all'impresa si sta sviluppando verso accreditamenti e specializzazioni. La società, dal punto di vista della missione statutaria e delle risorse umane dispone di 7 operatori di orientamento specialistico e, come abbiamo visto, di 4 operatori di assistenza ed accompagnamento alla nuova impresa o lavoro autonomo. Le risorse europee e l'innovazione, nonché la stessa possibilità di presentare progetti nel prossimo futuro, passeranno attraverso l'accreditamento, per questo, in accordo con la Direzione Sviluppo Economico, Progetti di Innovazione Strategica e Statistica, si è presentata istanza di accreditamento e la società ha già aderito ad un primo bando di Regione Liguria, che genererà i suoi effetti a partire dal 2020. Questo, in ossequio alla normativa ed allo statuto, sarà operato in una logica di entrate e di attività complementari e non prevalenti. Scegliendo di volta in volta a seconda dell'interesse e dell'opportunità, la società, nei prossimi mesi, aderirà ad altri bandi in regime di accreditamento.

## LA SPINTA DELLA NUOVA NORMATIVA

Queste possibili prospettive e funzioni, coincidono con le più generali necessità ed opportunità offerte dal cambiamento del quadro istituzionale e normativo. In particolare Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n°175, indica una cornice più chiara nella quale incardinare il futuro di una società strumentale a socio unico come Job Centre. Il Decreto elimina vincoli all'organizzazione ed allo sviluppo delle società *in house*, ad esempio riguardo alle risorse umane, lasciando lo sviluppo di queste società alla valutazione ponderata del socio, all'interno di un quadro dato. Lo stesso provvedimento rinsalda in maniera più specifica e cogente il principio dell'operatività prevalente a favore del socio, fissando un tetto e dei criteri per eventuali attività complementari sviluppate per terzi.

Questa nuova cornice normativa incardina la possibilità, per job Centre, di essere in quanto società strumentale, risorsa flessibile per sviluppare azioni innovative e politiche di frontiera, sperimentazioni, progettualità a tempo, accumulare capitale di conoscenza utile per la regolazione stabile di servizi e politiche.

In altri termini la nuova normativa, a nostro avviso, sostiene la soluzione di tre questioni sostanziali collegate con esigenze vitali ed imprescindibili della società:

- Il recupero una maggiore flessibilità e autonomia gestionale
- L'aumento della dimensione di scala
- Il coinvolgimento nella razionalizzazione degli strumenti del sistema pubblico.

Dal 2018 si è avviato un percorso di crescita dimensionale (ricavi e addetti) proseguito nel 2019, nel corso del quale sono state prese iniziative e decisioni i cui effetti porteranno, nel 2020 e 2021 al superamento della soglia dimensionale minima.

## Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

La società, partendo da una situazione di quasi esclusivo impiego delle sue risorse in processi strumentali ed in un ruolo di staff del socio, compensati dal Contratto di servizio, ha ricominciato a collaborare con altri interlocutori, principalmente utilizzando il veicolo della scrittura e della partecipazione a progetti. Come abbiamo visto il 2020 sarà caratterizzato dalla realizzazione di tre grossi progetti, per questo saranno attivati contratti a tempo, collaborazioni e consulenze.

La prospettiva caratterizzante i prossimi anni è certamente quella aperta dal trasferimento della sede aziendale, delle attività accreditate e di Hub2work ai Magazzini dell'Abbondanza e di supporto alla creazione di un polo di Open Innovation Territoriale e sulla Blue Economy.

Si prevedono infatti investimenti per rendere lo spazio funzionale e la dislocazione di risorse umane adeguate alla fase di avvio e prima implementazione dello spazio, coperte in parte con l'aumento di valore del contratto di servizio ed in parte con il contributo di Compagnia di San Paolo per le nuove attività di Hub2work.

L'avvio operativo dell'accREDITamento genererà un gettito che si stima progressivamente in crescita nei primi due anni. Organizzativamente, i processi sopradescritti potrebbero comportare una maggiore strutturazione, anche organizzativa dei ruoli e processi leggermente più stabili, rispetto agli odierni, molto legati ai flussi produttivi del socio ed alle dinamiche dei progetti. In questo senso il 2020 sarà un anno di cambiamento, nel quale le soluzioni prenderanno forma e saranno avviate, trovando poi un assetto meglio pensato nel 2021.

## Condizioni/vincoli

Visto il maggiore impegno richiesto nel contratto di servizio relativo al 2020, l'aumento numerico e di valore dei progetti, le prospettive aperte dall'accreditamento, si stanno già realizzando molte condizioni necessarie a migliorare l'utilizzazione e le performances della società.

In una logica di ulteriore ottimizzazione delle funzioni strumentali si potrebbe, lavorare ad una maggiore diffusione, all'interno dell'ente, delle possibilità di utilizzazione della nostra società sia con assegnazioni dirette che nella gestione di contributi europei o nella partecipazione congiunta a progetti. Alcune delle difficoltà incontrate dipendono dalla scarsa conoscenza e consuetudine di alcune direzioni con gli strumenti e le possibilità dell'*in house*. Si propone di definire con il socio un percorso di diffusione delle opportunità a tutte le direzioni e ai funzionari amministrativi. Si richiede inoltre, come avviene per altre società *in house* di altre istituzioni, di valutare una maggiore presenza nei tavoli di collaborazione e confronto e di sviluppo di progetti comuni con altre istituzioni.

Il vero mercato di riferimento, per la tipologia dei nostri servizi e per la nostra natura strumentale è dato dai soggetti pubblici. La società potrà supportare tecnicamente ed il socio potrebbe favorire, nel corso del triennio, l'ampliamento del mercato *in house* in particolare attraverso l'ampliamento dei soci (Regione, Città Metropolitana). In assenza di questo, la possibilità di operare con questi soggetti, soprattutto per supportarne la governance e le attività di pianificazione e progetto sarà residuale.

## 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI

### livelli di produzione/attività

Lo staff lavora, nell'ambito del contratto di servizio, sia su processi interni all'amministrazione, mettendo a disposizione personale specializzato per le attività dell'Ufficio Innovazione d'impresa e dell'Ufficio Progetti Europei, sia realizzando attività e servizi per diverse direzioni e uffici. Queste attività, incardinate nel contratto di servizio, sono improntate alla massima flessibilità e sono diversificate in ordine ai tempi ed ai bisogni derivanti dalle singole direzioni ed uffici. Sempre all'interno del contratto di servizio, un impegno importante e continuativo, nel 2019, è consistito nell'animazione della piattaforma hub2 work. Oltre a queste attività la società sostiene o partecipa a progettazioni ed alla gestione di progetti finanziati. Questo richiede un'organizzazione a matrice e su progetti. Negli assetti in fase di implementazione sia la capacità di operare su progetti che la generazione di un flusso stabile di risorse e di attività attraverso la gestione operativa del polo della Blue Economy e l'accreditamento sono l'elemento caratterizzante.

### Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi

Dal 2016, su indicazione del socio, Job Centre ha sede in Via Garibaldi 9. I Servizi di orientamento vengono erogati presso l'Università di Genova (in convenzione) ed il servizio hub2work è assimilato ad un ufficio del Comune di Genova, del quale la società gestisce operativamente i servizi. In questi mesi la società è impegnata a supportare la progettazione delle principali funzioni della nuova sede ai Magazzini dell'Abbondanza. La formula giuridica (concessione, comodato, affitto, ecc) con la quale l'immobile sarà messo a disposizione non è ancora stata deliberata. Tuttavia siamo di fronte ad un cambiamento che comporterà conseguenze organizzative e nel modello produttivo, che si definiranno compiutamente nei primi mesi del 2020.

## Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi di qualità aziendali e di prodotto

La cultura della qualità e delle carte dei servizi pervade l'operare della società e l'atteggiamento dei singoli operatori. In passato, gestendo servizi stabili, la società li ha messi in qualità e ha emesso carte dei servizi. Con la chiusura delle piattaforme e la internalizzazione di molte funzioni, la certificazione di qualità è diventata un processo inutilmente oneroso e le carte dei servizi non hanno più avuto processi e servizi stabili a cui riferirsi. L'esperienza di Hub2work, nella quale la società ha un ruolo di realizzazione operativa, non è ancora sufficientemente standardizzata, né nella governance e nel posizionamento nel sistema dei servizi alle imprese, né nel mix di servizi proposti per poter dare luogo ad una carta dei servizi o ad un processo di messa in qualità. Si prevede, dopo un congruo periodo di gestione, ed entro il 2021, di mettere in qualità i servizi accreditati con Regione Liguria.

# 5. BUDGET

## TAB. 3 CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>						
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui						
CONTRATTO DI SERVIZIO		573.861	635.350	1.183.618	1.191.672	1.191.672
PROGETTI di cui:		504.967	495.409	819.672	819.672	819.672
SIA RET		68.894	139.941	263.946	222.000	222.000
GENOVA PEOPLE FRIENDLY				52.459		
SINTESI FAMI				55.000		
LA SCUOLA				134.424		
ACCREDITAMENTO				22.063		
Var. delle rimanenze di prodotti						
Var. dei lavori su ordinazione						
Incr. di imm. per lavori interni						
Altri ricavi e proventi		169.480	164.999	150.000	150.000	150.000
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>743.341</b>	<b>800.349</b>	<b>1.333.618</b>	<b>1.341.672</b>	<b>1.341.672</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>						
Materie prime, sussidiarie e di consumo						
Servizi di cui :						
PER PROGETTI		3.225	6.383	37.562	4.562	4.562
SIA REI		239.237	196.611	479.201	501.331	501.331
PEOPLE FRIENDLY		55.075	139.181	232.895	298.025	298.025
SINTESI FAMI				33.000		
LA SCUOLA				50.000		
ACCREDITAMENTO				131.992		
ALTRO				17.903		
Godimento beni di terzi		184.162	57.430	63.306	93.306	93.306
Personale		14.400	14.850	183.000	110.000	110.000
Ammortamenti e svalutazioni		443.178	527.304	14.400	14.400	14.400
Variazione rimanenze		2.628	3.000	697.926	718.526	718.526
Accantonamenti per rischi				40.000	40.000	40.000
Altri accantonamenti						
Oneri diversi di gestione						
<b>Totale costi della produzione</b>		<b>5.504</b>	<b>5.227</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>		<b>708.172</b>	<b>753.374</b>	<b>1.274.589</b>	<b>1.284.319</b>	<b>1.284.319</b>
<b>EBITDA</b>		<b>35.169</b>	<b>46.975</b>	<b>59.030</b>	<b>57.353</b>	<b>57.353</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>						
Proventi da partecipazioni						
Altri proventi finanziari		134	159			
Interessi ed oneri finanziari diversi						
titoli e perdite su cambi						
<b>Saldo gestione finanziaria</b>		<b>134</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RETIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>						
rivalutazioni						
svalutazioni						
<b>Totale rettifiche di attivita' finanziarie</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>35.303</b>	<b>47.134</b>	<b>59.030</b>	<b>57.353</b>	<b>57.353</b>
Imposte sul reddito		13.224	19.903	25.155	24.929	24.929
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>		<b>22.079</b>	<b>27.231</b>	<b>33.874</b>	<b>32.425</b>	<b>32.425</b>



#### **ASSUMPTION: AZIONI SUI RICAVI, AZIONI SUI COSTI**

L'incremento della dimensione economica è dovuto a tre fattori: incremento del valore del contratto di servizio, in ragione di nuovi compiti; gestione di progetti finanziati da risorse europee o fondazioni e concepiti e sviluppati con il Comune di Genova; gestione di servizi in regime di Accredитamento per Regione Liguria.

Riguardo ai costi: oltre all'ammortamento dei beni legati alla nuova sede di Via del Molo, si aumentano i costi relativi alle risorse umane necessarie per sviluppare i progetti e quelli legati alla loro gestione operativa.

#### **ANDAMENTO E PROIEZIONI TARIFFARIE RELATIVE AI SERVIZI EROGATI**

I servizi prestati non prevedono tariffe per l'utenza.

#### **CORRISPETTIVI E CONTRIBUTZIONI DA PARTE DELL'ENTE**

Si prevede un aumento del valore del contratto di servizio.



CASH FLOW : FORECAST  
(TABELLA 5)

	FORECAST 2020				TOTALE ANNO
	1° trim.	2° trim	3° trim	4° trim	
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	249.900	204.000	204.000	424.000	1.081.900
da altri clienti per vendite e prestazioni					
Altri					
<b>Totale incassi</b>	<b>249.900</b>	<b>204.000</b>	<b>204.000</b>	<b>424.000</b>	<b>1.081.900</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova	3.600	3.600	3.600	3.600	14.400
Fornitori	22.232	232.445	45.956	80.084	380.717
Personale	86.986	128.963	106.986	132.963	455.898
Imposte/Tasse	61.028	66.100	82.900	78.500	288.528
Altri	1.000	1.200	1.000	800	4.000
<b>Totale pagamenti</b>	<b>174.846</b>	<b>432.308</b>	<b>240.442</b>	<b>295.947</b>	<b>1.143.543</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>75.054</b>	<b>-228.308</b>	<b>-36.442</b>	<b>128.053</b>	<b>-61.643</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
<b>INCASSI</b>					
PAGAMENTI		100.000	100.000	100.000	300.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>0</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>-200.000</b>	<b>0</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti					0
Altri incassi					0
Altri pagamenti - DIVIDENDI AL COMUNE					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>75.054</b>	<b>-128.308</b>	<b>63.558</b>	<b>-71.947</b>	<b>-61.643</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>264.596</b>	<b>61.234</b>	<b>253.100</b>	<b>117.595</b>	<b>127.899</b>

## 6 FATTORI DI RISCHIO

### PREMESSA

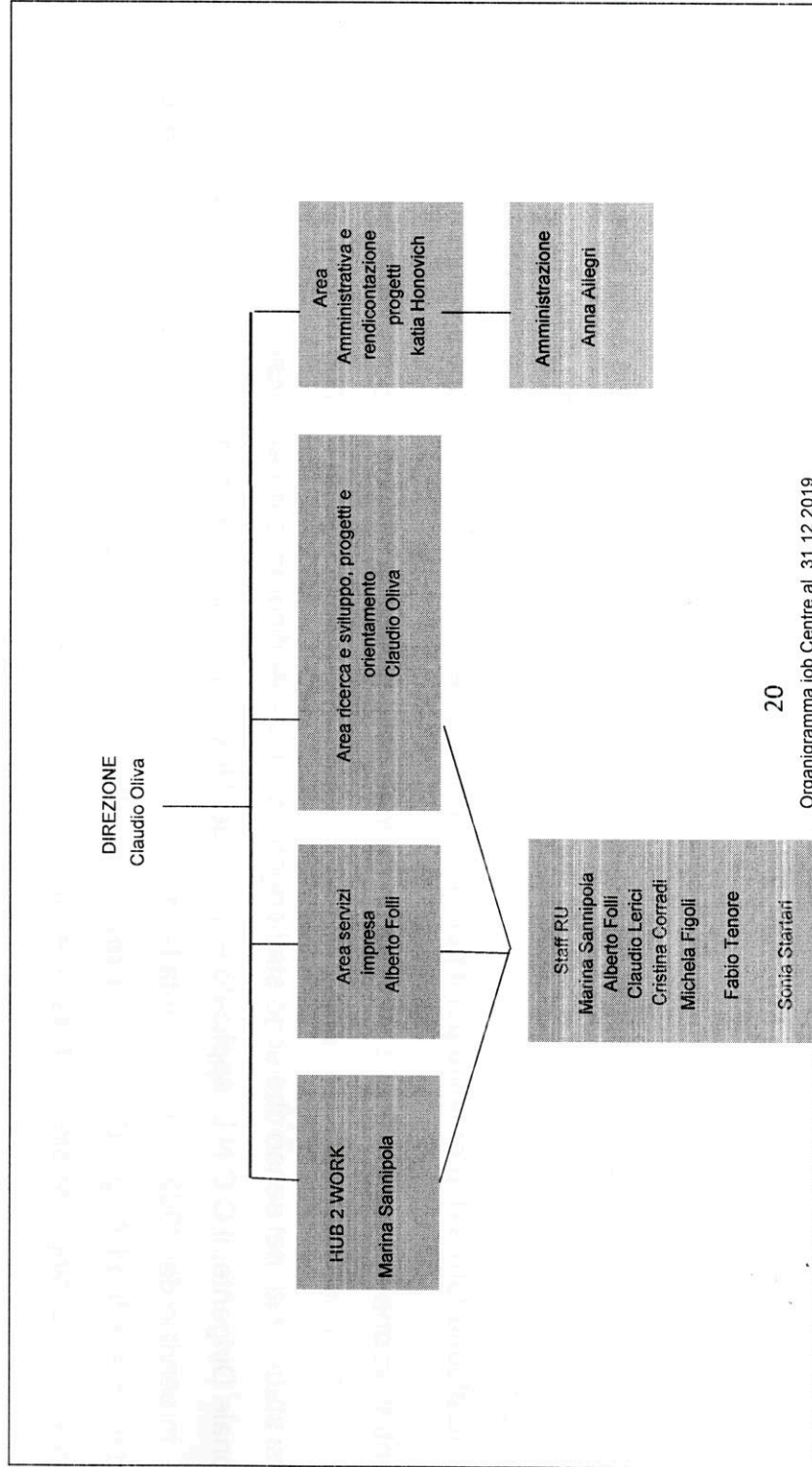
L'art.14, 1° del Decreto Legislativo 19 Agosto 2016, n° 175 – Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica – statuisce che le società a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo. Questa fallibilità e le ricadute che potrebbe avere sui bilanci del socio pubblico, pone in rilievo la predisposizione di programmi per la prevenzione del rischio di crisi aziendale.

Infatti l'articolo 6 del medesimo Testo Unico prevede che le "società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, informandone l'assemblea in sede di relazione sul governo societario, da pubblicarsi contestualmente al bilancio". Come già evidenziato, il mancato raggiungimento dell'obiettivo dei 3 milioni di euro di fatturato nel triennio 2019-'21 potrebbe aprire scenari di incertezza e di rischio. Le scelte evidenziate in questa Relazione mettono la società in sicurezza. Non si prevedono, nei prossimi anni, perdite di esercizio in grado di erodere il capitale sociale, né di dover fronteggiare *eventi operativi* tali da mettere a repentaglio la continuità dell'attività societaria e si prevede viceversa il raggiungimento della soglia prevista dal Testo Unico. Riguardo alle risorse umane i fattori di rischio derivano dallo stress accumulato negli ultimi anni, legato all'incertezza ed alla totale saturazione del tempo di lavoro, nonché alla flessibilità richiesta per seguire decine di progetti con ruoli e responsabilità diverse. Ognuna delle persone ad oggi attive è una risorsa esperta e preziosa. In ogni caso non sostituibile. Le nuove prospettive operative riaprono spazi di sviluppo e benessere anche per le persone.

Essendo Job Centre srl una società strumentale soggetta a controllo analogo e ad un regime che integra strettamente la relazione di commessa e di controllo con il governo del socio, molti dei rischi possibili sono monitorabili e governabili con gli strumenti suesposti, restando ovviamente un'alea più generale legata alla sfera delle determinazioni politiche nazionali e locali, al tipo di utilizzo e funzioni concretamente attribuite ed al correlato sistema di risorse.

## 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)



Degli 11 dipendenti attuali 6 sono donne e 5 uomini, 2 diplomati e 9 laureati. L'età media è 51 anni

I dipendenti attuali sono: 1 dirigente, 3 primi livelli, 6 secondi livelli, oltre ad un dipendente in aspettativa sindacale.

Per il personale non dirigente il C.C.N.L. applicato è quello del Terziario, della distribuzione e dei servizi nel quale l'azienda, per il suo oggetto sociale, naturalmente si iscrive. Le parti normativa ed economica di tale contratto sono entrambe rinnovate in data 30 marzo 2015 con scadenza 31 12 2017.

Non è prevista alcuna forma di premialità per il personale della società. I buoni pasto hanno il valore nominale di 7,00 Euro.

L'attuale contrattazione di secondo livello prevede, in ragione delle diverse e ulteriori responsabilità, per tre dipendenti, inquadrati al primo livello del Contratto Collettivo del Commercio e Terziario, un'indennità pari ad € 3.000,00 lordi annui ciascuno. Tali importi sono da intendersi stabilizzati, nel senso che sono stati oggetto di uno specifico accordo aziendale.

Per il Personale Dirigente, il C.C.N.L. applicato è quello dei Dirigenti Commercio, rinnovato il 21 luglio 2016 con scadenza 31 12 2018. Al dirigente, in servizio dal 2002, è riconosciuta la retribuzione tabellare prevista dal C.C.N.L. dei Dirigenti del Commercio. I contributi a favore del dirigente ai fondi Negri, Besusso e Previr sono altresì tutti stabiliti dal C.C.N.L. Dirigenti Commercio, nel quale si prevede altresì un concorso del dirigente stesso. Nessuna forma di premialità è erogata al Dirigente.

Nel 2020, si ipotizza di consolidare due risorse umane e di attivare assunzioni o collaborazioni specifiche e a tempo in relazione ai progetti acquisiti ed in ragione della necessaria flessibilità nella loro gestione

ORGANICO ( TABELLA 6)

organico tempo indeterminato	2019		proiezione anno 2020			
	precons 31/12	tot	assunzioni/ cessazioni	Δ+	Δ-	organico 31/12
		1		0	0	1
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>						
dirigenti						
quadri						
impiegati	1	1				1
operai						
<b>PERSONALE DIRETTO</b>		7	2	0	0	9
dirigenti		1				1
quadri						
impiegati	6	6	2			8
operai						
<b>totale</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2019		proiezione anno 2020			
	precons 31/12	tot	assunzioni/ cessazioni	Δ+	Δ-	organico 31/12
		0		0	0	0
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>						
dirigenti						
quadri						
impiegati						
operai						
<b>PERSONALE DIRETTO</b>		2	5	-2		5
dirigenti						
quadri						
impiegati	2	2	5	-2		5
operai						
<b>totale</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>5</b>

tasso assenteismo 2019

13%

## Costo del Personale (Tabella 7)

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
	T. indeterminato	415.288	424.088	483.734
A	T. determinato interinale	27.890	103.216	214.192
	<b>totale A</b>	<b>443.178</b>	<b>527.304</b>	<b>697.926</b>
B	Collaborazioni	42.622	15.736	186.992
	<b>totale A+B</b>	<b>485.800</b>	<b>543.039</b>	<b>884.918</b>

7.2	VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO	2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	<b>443.178</b>	<b>527.304</b>
	descrizione causale		
	CCNL	7.500	
	contrattazione aziendale - premio di risultato		
	contrattazione aziendale -altre voci e indennità		
	straordinario		
	ferie non fruita		
	assunzioni personale	75.326	170.622
	cessazioni personale oneri incentivazioni all'esodo		
	estensione orario	1.300	
	effetti misure organizzative		
	variazioni categoria contrattuale		
	altro (specificare)		
	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>84.126</b>	<b>170.622</b>
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>527.304</b>	<b>697.926</b>

### NOTE DI COMMENTO RELATIVAMENTE ALLE DINAMICHE DEL PERSONALE

Nel corso dell'esercizio 2020 i contratti delle 2 persone assunte a tempo determinato e saranno assunte 5 nuove persone a tempo determinato. Nella scheda Costo del Lavoro la ripartizione dei costi delle 2 persone per il periodo a tempo determinato e a tempo determinato. Nella scheda Variazione Costo del Lavoro la voce assunzione personale si riferisce solo ai nuovi assunti a tempo determinato. Nel 2019 per supplire alle ore necessarie per lo sviluppo di un progetto è stato ampliato temporaneamente l'orario di lavoro di due dipendenti a tempo parziale.



## CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	note
<b>CCNL Commercio e terziario</b>	<b>rinnovato 30/03/2015 scad 31/12/2017</b>			
risorse contrattazione aziendale risorse per premio di risultato altro	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020	Non sono previsti rinnovi
premio di risultato medio individuale straordinario				
costo parte normativa contrattazione aziendale				
<b>ccnl dirigenti</b>	<b>periodo di validità contrattuale</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2019</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2020</b>	<b>note</b>
<b>Contratto Dirigenti del commercio</b>	<b>Da luglio 2016 al 31 12 2018</b>	7.500,00		
risorse contrattazione aziendale risorse per premio di risultato altro	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020	Non sono previsti rinnovi
premio di risultato medio individuale costo parte normativa contrattazione aziendale				
risorse per premio di risultato altro				
premio di risultato medio individuale costo parte normativa contrattazione aziendale				

## Piano del fabbisogno del personale

	Media triennio 2011 - 2013	Pre cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
<b>Spesa del personale</b>					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	289.000	363.888,62	491.608,36	506.788,36	506.788,36
2 Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	15.735,72	186.992,00	110.000,00	110.000,00
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	101.000	128.942,89	159.868,76	164.518,76	164.518,76
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	25.000	34.472,21	46.449,16	47.219,16	47.219,16
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	8.000	13.169,83	17.500,00	18.000,00	18.000,00

	Media triennio 2011 - 2013	Pre cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0	0	0	0
10. Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>423.000</b>	<b>556.209,27</b>	<b>902.418,28</b>	<b>846.526,28</b>	<b>846.526,28</b>
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	112.136,36	458.192,76	401.988,00	401.988,00
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0	0	0	0
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	22.316,00	22.316,00	22.316,00	22.316,00
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0	0	0	0
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>0</b>	<b>134.452,36</b>	<b>480.508,76</b>	<b>424.304,00</b>	<b>424.304,00</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>423.000</b>	<b>421.756,91</b>	<b>421.909,52</b>	<b>422.222,28</b>	<b>422.222,28</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>					

	Media triennio 2011 - 2013	Pre cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	9	8	8	10	10
Assunzioni	0	0	2	0	0
Cessazioni	0	0	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	5	2	5	5
Assunzioni	0	1	5	0	0
Cessazioni	0	4	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	34.000	49.975,00	99.030,00	97.353,00	97.353,00
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>

