



Relazione Previsionale 2018-2020

Job Centre Srl

Genova, 14 ottobre 2017

PIANO STRATEGICO

1. PREMESSA

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. Negli ultimi anni il quadro normativo di riferimento e la riduzione dell'arco temporale delle commesse, hanno influito in modo rilevante sulla identità e sulle possibilità operative e strategiche della società. Dal 2016, in sintonia con la sua natura di *società strumentale a socio unico*, Job Centre agisce nell'ambito di un contratto di servizio con il Socio. Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n°175, ponendo nuovi vincoli e opportunità, costringe a decisioni strategiche nel breve periodo.

2. LE TRASFORMAZIONI FINO AD OGGI

Per progettare il futuro è molto importante rileggere le trasformazioni e l'evoluzione del Job Centre e del suo sistema di risorse.

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO, INTERISTITUZIONALITÀ, PARTNERSHIP APERTE

Job Centre nasce nel 1997 come risposta progettuale della Città di Genova ai nuovi bisogni dei cittadini posti di fronte alla destrutturazione dei percorsi professionali. Per i primi cinque anni è stato interamente finanziato da fondi Urban e gestito dal Comune con un pilotaggio e un'organizzazione sostenuti da una partnership interistituzionale e sociale comprendente la Regione Liguria, l'Università di Genova, la Provincia, la Camera di Commercio, i sindacati e organizzazioni come la Federazione Regionale Solidarietà e Lavoro.

In questa fase si generano servizi innovativi attraverso: una missione unitaria e un ambiente di lavoro orizzontale e per progetti; l'uso della formazione come leva e strumento di sviluppo delle pratiche; l'interferenza critica e i contributi progettuali di eccellenze italiane ed europee. Job eroga servizi a migliaia di persone e crea nuovi standard.

UNA RISORSA TERRITORIALE

Da questa esperienza, nel 2002, Il Comune di Genova e la Federazione Regionale Solidarietà e Lavoro fanno nascere una società. Job Centre diviene una risorsa centrale nella costruzione di nuovi servizi, a livello locale, nazionale e nelle reti europee, predisponendo strumenti e favorendo la collaborazione operativa tra le istituzioni. Ottiene inoltre la certificazione Iso 9001, il marchio di qualità per la gestione dei Bilanci di competenze, il label Città dei Mestieri e partecipa attivamente alla nascita di reti europee sul lavoro e sull'economia sociale. Tra i processi gestiti in questa fase: Città dei Mestieri, numerose ricerche economiche e sociali, progetti europei, Extracompetenze, Incubatori diffusi nelle aree svantaggiate, avvio e gestione dei servizi di orientamento in tre Centri per l'Impiego,

gestione per tutta la Provincia dei bilanci di competenza professionale, Job Club, Circoli di studio, gestione dell' Osservatorio sul Mercato del Lavoro per la Provincia, 3 progetti di disseminazione di buone pratiche con Università Bocconi e Cattolica. Job Centre sviluppa nel territorio servizi di qualità finanziati prevalentemente da altre istituzioni.

IN HOUSE E SOCIO UNICO

A seguito del Decreto Bersani cambia lo scenario e si determina la fuoriuscita dai Centri per l'impiego, l'Interruzione del servizio di Bilancio di Competenze, lo svuotamento del partenariato Città dei Mestieri. Nel 2008 avviene una complessa gestione di esuberi e la società passa da 37 a 10 dipendenti. La società diviene a socio unico. Non potendo partecipare a bandi per servizi si punta a sviluppare convenzioni (Università e Provincia). Si lavora per aumentare il mercato interno (diverse direzioni e società), con risultati parziali. Si presentano progetti o si supporta il Comune nella progettazione e gestione di progetti su risorse europee. Nel 2016 cessa l'attività di Città dei Mestieri e avviene il cambio di sede, da Villa Bickley, a Cornigliano, a Via Garibaldi 9, nell'ambito del palazzo del Comune. Nello stesso anno le attività strumentali realizzate a supporto di diverse direzioni confluiscono in un unico *contratto di servizio*, la cui direzione di riferimento e coordinamento è la Direzione Pianificazione Strategica, Smart City, Innovazione D'Impresa e Statistica.

LA GOVERNANCE

IL SISTEMA DEL CONTROLLO ANALOGO

Il sistema dei controlli del socio previsti nello statuto societario, incorpora le disposizioni del *Regolamento sui controlli delle società partecipate dal Comune di Genova*: un complesso sistema di strumenti ed adempimenti che consentono al socio pubblico un pieno controllo analogo. In particolare il socio approva la relazione previsionale triennale, il bilancio previsionale annuale ed il piano programma annuale ed assegna e monitora gli obiettivi.

Oltre agli strumenti precitati, l'aggiornamento da parte delle società, di una piattaforma elettronica predisposta e governata dal Comune di Genova, consente al socio di monitorare con continuità le singole previsioni ed il mantenimento degli obiettivi e l'andamento delle diverse variabili significative.

ADEGUAMENTO DELLO STATUTO

Lo Statuto è stato adeguato, nel dicembre 2016, alle nuove disposizioni del D. Lgs. 175/2016- "Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico", in particolare integrando le nuove disposizioni sulla governance- introducendo, tra l'altro la figura del Sindaco - Revisore unico- e sui limiti all'acquisizione di commesse non provenienti dal socio. Su questo ultimo punto, all'art 3 dello statuto, riguardante l'oggetto sociale, è stato inserito il seguente vincolo :” *In ogni caso oltre l'ottanta per cento del fatturato dovrà essere effettuato nello svolgimento dei compiti affidati alla società dall'ente pubblico socio e la produzione ulteriore rispetto a detto limite di fatturato sarà consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società*”.

Piano per la trasparenza e la lotta alla corruzione

La società, oltre al sistema di controlli del socio, è organizzata con propri Piani per la trasparenza (in base al D.Lgs. n. 196/2003, alle Linee Guida del Garante sulla Privacy 02/03/2011 e agli adempimenti relativi alla trasparenza dettati dal D.Lgs. 33/2013) e per la lotta alla corruzione (legge 231/2001 e legge 190/2012), ha predisposto apposite mail per le segnalazioni al responsabile per la trasparenza e per la corruzione e per rendere accessibili i propri documenti ha creato, nel corso del 2016, un proprio sito aziendale con un'apposita sezione dedicata, <http://www.job-centre-srl.it/index.php/disposizioni-general/programma-per-la-trasparenza-integrita>.

REGOLAMENTO PER IL CONFERIMENTO DI INCARICHI E PER IL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

La società dispone di un proprio regolamento per il conferimento di incarichi ed il reclutamento del personale, a sua volta pubblicato sul sito aziendale <http://www.job-centre-srl.it/index.php/bandi-di-concorso>

DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'AMMINISTRATORE UNICO

La società è stata governata da un Consiglio di Amministrazione fino al 5 maggio 2016, data di nomina dell'Amministratore Unico.

Analogamente si è passati, nel 2017, al Revisore Unico.

EVOLUZIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLA MISSION

IL CONTRATTO DI SERVIZIO

Lo strumento di regolazione delle attività strumentali sviluppate per il socio, è diventato, nel corso del 2016, il contratto di servizio. Il contratto attualmente in vigore scade al 31 dicembre 2017. E' uno strumento fluido, organizzato intorno a prestazioni per diverse direzioni. Le attività sviluppate in supporto agli uffici si situano prevalentemente in aree di progettazione, regolazione o di servizio innovativo. Le aree di attività sono state: Il supporto alle imprese, l'inclusione sociale e lavorativa, l'orientamento, la rigenerazione urbana, la gestione di progetti europei, le industrie culturali e creative.

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.

Pur scadendo a fine 2017, si presuppone, nella stesura di questa relazione, una sua prosecuzione negli anni successivi, ovviamente con le modifiche di forma e contenuto che il Comune riterrà di proporre.

In particolare dopo la fase di avvio della gestione operativa dell'Hub 2 work, si prevede che questa attività abbia un importante rilievo nella rimodulazione del contratto.

PROGETTI 2018

I progetti già acquisiti ed operativi nel 2018 riguardano; la collaborazione allo sviluppo della attività finanziate dal PON Inclusione e riguardanti l'accompagnamento all'inclusione lavorativa di persone appartenenti a nuclei familiari in condizione di povertà e la realizzazione di DORI, un progetto redatto dalla nostra società e finanziato dalla Regione Liguria sull'inclusione lavorativa. Inoltre è in fase di valutazione un progetto sperimentale sui NEET, del quale è stata curata la redazione.

3 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, siamo di fronte ad un passaggio strategico, con un rischio principale: la mancanza di presa di decisione sugli assetti e la missione della società di fronte al cambiamento normativo e dello scenario istituzionale in corso.

Per fronteggiare questo rischio occorre, oltre all'azione della stessa società, che vengano operate scelte capaci di patrimonializzare i diversi sistemi di competenze e organizzativi, rendendoli efficaci e spendibili nei nuovi assetti. Specularmente, questo rischio è anche la più grande opportunità che abbiamo di fronte: quella di rimettere la società nel *mainstream* delle nuove politiche e servizi.

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.

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. Il rischio di depauperamento della struttura, perdurando l'incertezza è reale.

La scelta degli indicatori e delle modalità di monitoraggio e valutazione del rischio vanno collegati a fattori variabili in base alla natura, dimensione, oggetto sociale, contesto di attività, fattori della produzione, tipologia del mercato di riferimento, dei prodotti e servizi e ad altri fattori più o meno soggettivi e specificamente legati all'azienda.

Job Centre srl si caratterizza per:

- La natura di società strumentale a socio unico e sottoposta a controllo analogo da parte del socio Comune di Genova
- La gestione di un contratto di servizio in house provider tipicamente connesso alla sua natura strumentale
- L'ottemperanza al vincolo del Testo Unico, recepito nello statuto, che prevede che "oltre l'ottanta per cento del fatturato dovrà essere effettuato nello svolgimento dei compiti affidati alla società' dall'ente pubblico socio e la produzione ulteriore rispetto a detto limite di fatturato sarà consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività' principale della società".

ANALISI DI SWOT

Date queste premesse appare evidente come i principali rischi possano derivare, dal posizionamento della società nell'ambito delle funzioni dell'ente di riferimento e del cambiamento normativo in atto in questo senso appare pertinente, come inquadramento generale, la seguente analisi di swot.

PUNTI DI FORZA

- CAPITALE UMANO

Attualmente le risorse umane operative nella società sono 8. Si tratta di un'equipe che racchiude in sé un capitale di esperienza, capacità multidisciplinari e flessibilità frutto delle sfide, progetti e sperimentazioni realizzate.

□ PROGETTUALITÀ

E' una dimensione caratterizzante. Negli anni, anche in condizioni di particolare difficoltà, (legali o di posizionamento) la società ha saputo diventare un riferimento per progettazioni economiche, sociali, lavoristiche e per piani integrati territoriali, avvalendosi di fondi europei o comunque apportando risorse per realizzare gli obiettivi dati. Spesso contribuendo non solo a recuperare risorse per la propria operatività ma anche per quella del Comune. Siamo di fronte quindi ad una risorsa non solo capace di operatività ma anche e soprattutto di prefigurazione, reperimento risorse e sviluppo di nuove progettualità su terreni spesso di confine.

□ INNOVAZIONE

Job Centre ha contribuito all'innovazione delle pratiche nell'ambito delle politiche per il lavoro e l'impresa. Non solo a livello nazionale. Ha contribuito a far nascere reti e pratiche a livello europeo, ha pubblicato video, libri, software di orientamento. Anche negli ultimi anni, cioè in una fase recessiva, con un'elevata instabilità e precarietà del quadro generale, che ha coinvolto anche l'incertezza sulla missione e le risorse, la struttura è riuscita, cambiando pelle e con duttilità, ad accumulare esperienze e mantenere aperti canali di conoscenza e di micro innovazione: di progetto, di pratiche operative, di strumenti. Anche il lavoro quotidiano con tipologie di clienti molto diverse, che vanno dai soggetti sociali e istituzionali, agli studenti, ai dottorandi, ai giovani disoccupati o ai minori immigrati non accompagnati, alle imprese creative, ha permesso di restare connessi ai nuovi bisogni e di elaborare visioni ed idee, oggi forse marginali rispetto al *mainstream*, ma che potranno essere messe a disposizione per l'innovazione e il cambiamento.

□ SPECIALIZZAZIONE

In diversi campi la società ha un alto indice di specializzazione e credibilità. In ognuno di questi campi c'è dunque la possibilità di sviluppo e di espansione di azioni, progetti, supporto alle politiche. In particolare, l'area del lavoro, l'area delle competenze, l'area della ricerca economica e sociale, l'area della microimpresa, della progettazione integrata territoriale e quella della nuova distrettualità urbana legata alla creatività.

PUNTI DI DEBOLEZZA

□ DIMENSIONE DI SCALA

Job Centre, per effetto delle dismissioni di alcuni settori di attività e delle relative risorse umane avvenuti dopo l'entrata in vigore della legge Bersani, è oggi una società capace di affrontare compiti variegati e grandi carichi di lavoro, ma la sua dimensione di scala è uno dei suoi limiti più grandi. Ad esempio: I costi societari hanno una base ridotta; gli operatori, pur svolgendo funzioni specializzate ed avendo forti potenzialità, non hanno collaboratori o possibilità di carriera; le norme di contingentamento della spesa e delle risorse umane, in una situazione così ristretta hanno un impatto maggiore; le funzioni di direzione e amministrative sono esercitate, per aumentare la sostenibilità economica, con una piccola parte del tempo dal dirigente e dalle due figure amministrative, operativi in diversi progetti, affievolendo però la qualità del governo generale (relazioni con committenti, qualità, formazione, sicurezza, sistematizzazione, veglia sui bandi, ecc). Da tempo questa dimensione è stata oggetto di riflessione e confronto con il socio. Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n°175, determinando la liquidazione, la fusione o comunque la razionalizzazione delle società partecipate con un fatturato medio, nel triennio 2017-2019, inferiore ad un milione di euro, pone la società ed il socio di fronte ad un bivio ed impone, di fatto, di risolvere alla radice la questione dimensionale.

□ RIGIDITÀ NORMATIVE

La normativa sulle società partecipate è divenuta sempre più contrassegnata dallo sfavore, dalla sovrapposizione di regimi e di norme e da un forte irrigidimento delle possibilità in termini di autonomia di scelte, riducendo la flessibilità gestionale. Inoltre la natura di SRL, seppure pubblica impedisce di accedere a diverse tipologie di bandi (ad esempio quelli delle fondazioni bancarie o di alcuni ministeri).

□ ATTUALI COMPETENZE E RISORSE DEL COMUNE

Pur essendo nata da un'esperienza interistituzionale e, prima della Legge Bersani, avendo sviluppato servizi anche per altre istituzioni, la società nasce per essere uno strumento del suo socio, il Comune di Genova. Sia le competenze formalmente attribuite che quelle assunte politicamente in relazione alle istanze dei cittadini e delle imprese, sono divenute nel tempo, sul terreno del supporto alle imprese e del lavoro, piuttosto residuali. Inoltre, non godendo il Comune di risorse europee o di fondi statali stabili e dedicati e diminuendo continuamente le risorse, anche per i servizi obbligatori, questo è divenuto un punto di estrema debolezza e criticità per la società stessa.

OPPORTUNITÀ:

□ FINANZIAMENTI DIRETTI A CITTÀ DA PON NAZIONALE; POR REGIONALE

Questo scenario inedito ha bisogno di competenze e apporti che Job potrebbe fornire,(vedi ad esempio il ruolo sul SIA , sostenuto dal PON Inclusione o gli apporti sul sistema informativo del lavoro contenuto nel Pon Metro) e soprattutto potrebbe consentire azioni caratterizzate da possibilità di investimenti e continuità temporale. Anche il POR regionale sostiene progetti e iniziative sull'area sociale,

del lavoro e dello sviluppo locale e la società è già utilizzata in questo senso. L'apertura di Hub2Work potrebbe generare, da questo punto di vista, nuove opportunità di sviluppo.

□ BANDI EUROPEI E CONTRIBUTI DI FONDAZIONI

Già nell'attuale contratto di servizio col Comune di Genova, è presente una funzione di supporto sulla progettazione e gestione di progetti finanziati. Questa funzione potrebbe rafforzarsi, in particolare su specifiche aree come quelle delle politiche di inclusione attiva, dell'industria culturale e dello sviluppo locale integrato.

□ HUB2WORK

Il ruolo di soggetto incaricato dello sviluppo operativo di questo sfidante progetto, potrebbe, se il progetto avrà successo, riaprire un nuovo spazio di lavoro con il mondo delle imprese e dei finanziatori e portare con sé nuove risorse economiche, collaborazioni e competenze professionali.

□ CITTÀ METROPOLITANA

Pur essendo la transizione istituzionale e delle competenze ancora in parte in divenire e potendo contare su risorse molto limitate, la fase, che si annuncia, di riprogettazione delle funzioni potrebbe diventare un'occasione per aumentare l'efficacia delle politiche e dei servizi cogliendo le occasioni di collaborazione e razionalizzazione soprattutto tra Città di Genova e Città Metropolitana. La società potrebbe, in questa fase, essere una risorsa di supporto al socio.

□ COLLABORAZIONI/FUSIONI SOCIETÀ E ENTI

Il nuovo assetto istituzionale, unitamente alle costrizioni del Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n° 175 potrebbe favorire l'avvio di processi di fusione e razionalizzazione. In particolare tra le attuali società strumentali di Comune e Città Metropolitana.

RISCHI

Molte delle opportunità, se non colte, potrebbero diventare rischi, contribuendo a marginalizzare e/o a sclerotizzare ogni prospettiva individuata. In particolare la questione dimensionale, se non affrontata, porterà alla necessità normativa di liquidazione in un tempo abbastanza breve. Anche rimandare la presa di decisione, utilizzando i margini temporali consentiti dal legislatore, ridurrebbe, nel breve e medio periodo, la capacità della società di essere un riferimento certo e affidabile nelle candidature a progetti finanziati e nello sviluppo di attività complesse, costringendola ad una sopravvivenza senza prospettiva e ad un'inevitabile perdita di credibilità.

INDICATORI DI RISCHIO DI CRISI AZIENDALE RILEVANTI PER JOB CENTRE SRL

La società, oltre che dai suoi organi -Amministratore Unico, Sindaco-Revisore Unico, Direzione- è sottoposta a direzione e controllo da parte del socio attraverso la Direzione Partecipate, la quale, attraverso la fissazione di obiettivi ed il controllo periodico ed informatizzato di diversi indicatori è in grado di monitorare i rischi di crisi.

Qui di seguito elenchiamo gli elementi sottoposti a monitoraggio per la loro rilevanza, nel caso specifico della Job Centre, come fattori di crisi aziendale:

INDICATORE CADUTA DELLA DOMANDA E DELL'INTERESSE DEL SOCIO

Si tratta di un elemento fondamentale, non soltanto riconducibile ai comportamenti o alle performances societarie ma altresì, come abbiamo visto, dipendente da fattori quali la modifica delle competenze istituzionali su determinate materie, le scelte politiche degli

amministratori, l'evoluzione della domanda dei cittadini, le modalità di organizzazione degli uffici pubblici, la ristrettezza delle risorse, ecc.

STRATEGIE ADOTTATE

DIFFERENZIAZIONE

In effetti nel corso del 2015 si era evidenziata una consistente perdita di interesse verso la società e le sue potenzialità. Nel corso del 2016 e 2017 la società, con il passaggio di responsabilità dalla Direzione Sviluppo Economico e Commercio alla Direzione Pianificazione Strategica, ha ripreso la collaborazione con diverse altre direzioni e le principali attività sono state codificate in un contratto di servizio. Le direzioni di riferimento, oltre alla Direzione Pianificazione Strategica Smart City e Innovazione d'Impresa, che governa il contratto di servizio, sono state la Direzione Servizi Sociali, la Direzione Sviluppo Economico, la Direzione Cultura e la Direzione Politiche Giovanili.

La società ha sviluppato il suo ruolo strumentale nei confronti del Comune di Genova, operando su sei aree principali di attività e su alcuni progetti. Le aree di attività sono state: Il supporto alle imprese, l'inclusione sociale e lavorativa, l'orientamento, la rigenerazione urbana, il supporto alla progettazione e gestione di progetti europei, le industrie culturali e creative.

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

ASCOLTO ED ORGANIZZAZIONE MODULARE

Le competenze accumulate dal nucleo residuo di operatori della società rendono possibile, in base all'ascolto delle esigenze delle diverse direzioni, riorganizzare il servizio in maniera tempestiva e modulare, concentrando le risorse sugli obiettivi e sui tempi individuati.

PROSPETTIVE OPERATIVE

Pur essendo ancora aperta la prospettiva strategica riguardante il destino a medio termine della società, la prospettiva operativa non presenta rischi prevedibili nel corso del 2018:

- il contratto di servizio, anche con l'avvio del nuovo processo/ servizio di hub2work, e con l'evoluzione delle altre funzioni strumentali, ha alte possibilità di essere confermato, con un miglioramento, per specificazione e qualità richiesta, in quasi tutte le aree di attività
- Si avvierà operativamente il contributo di Job Centre all'attuazione del progetto SIA previsto dal PON Inclusion(2018/2019)
- Si avvierà operativamente il Progetto DORI, finanziato nell'ambito del POR della Regione Liguria
- E' in fase di valutazione un terzo progetto

L'aumentato carico di lavoro richiede la possibilità, a fronte di nuove risorse derivanti da progetti finanziati, di rafforzare le risorse umane.

INDICATORE INEFFICIENZE AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE

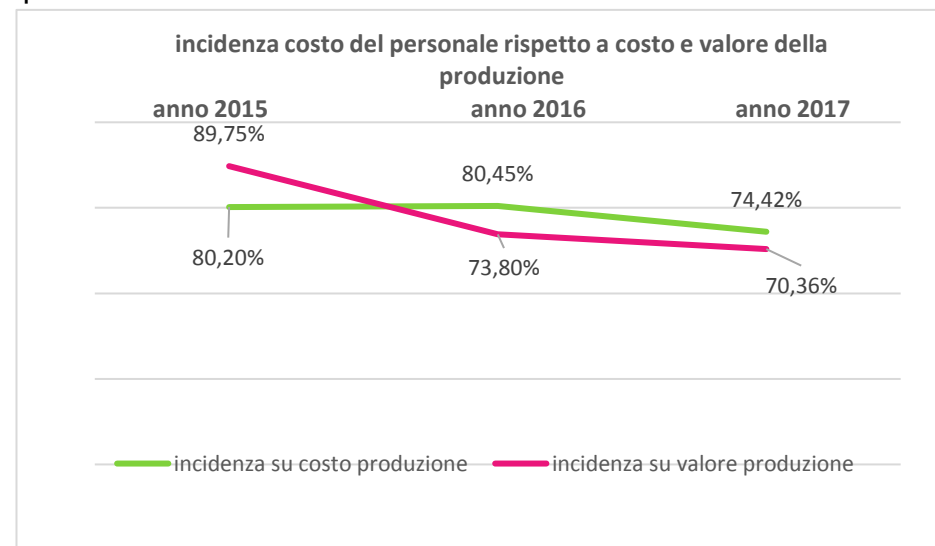
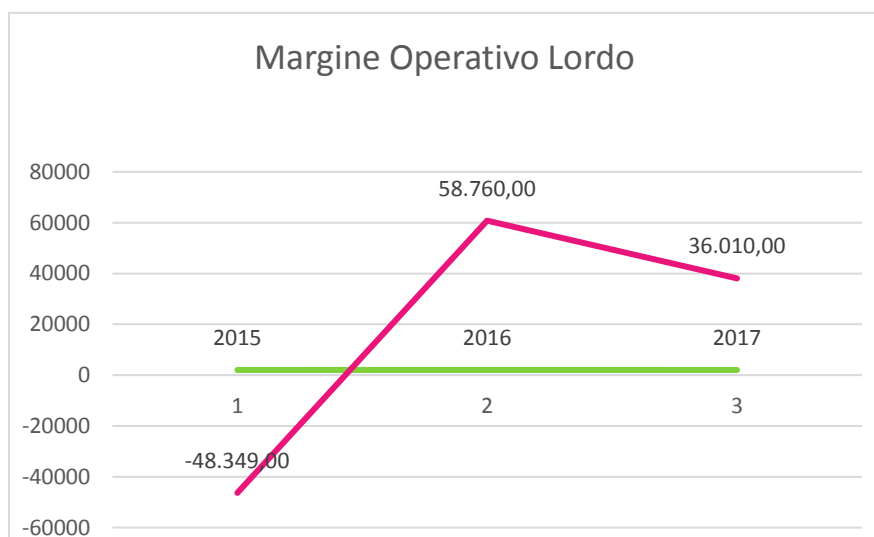
Il carico amministrativo dato dal sommarsi di regole civilistiche, fiscali, lavoristiche, dal sistema di monitoraggio e controllo del socio e dalle regole specifiche a cui sono assoggettate le società pubbliche, è diventato sempre più complesso e difficile da gestire per una società delle dimensioni attuali della Job Centre. Negli ultimi anni tutto quello che poteva essere razionalizzato e ridotto lo è stato. L'organizzazione è orizzontale e modulare. La responsabile amministrativa ed il direttore sono impegnati operativamente su attività per

le direzioni e su progetti. E' alto quindi il rischio di sviste o inadempienze. Tuttavia, pur essendo un fattore critico, non si reputa essere capace da solo di mettere a rischio la società.

INDICATORE RIGIDITÀ DEI COSTI

Erogando servizi, la gran parte dei costi della società è composta da costi di personale. Non godendo, il personale, di premialità o altri benefici aziendali, Il costo del personale è una variabile ancorata alla contrattazione nazionale.

Negli ultimi anni la società non è stata in grado, per le norme di blocco del turn over di integrare l'organico anche solamente per periodi o prestazioni straordinarie. Con la nuova normativa sulle società partecipate pubbliche, utilizzare nuovo personale è divenuto possibile e questo fattore potrà aumentare la qualità della performance complessiva, restituendo alla società il ruolo di agenzia pubblica capace di avviare azioni e sperimentazioni da riprodurre poi su larga scala o comunque di estendere la capacità di intervento flessibile del Comune utilizzando, anche temporaneamente, professionalità e capitalizzando conoscenza, altrimenti dispersa all'esterno. Qui di seguito i grafici relativi al MOL e al rapporto costi di personale/ valore della produzione del triennio in corso.



INDICATORE SCARSI COSTI DI RICERCA

La società presta servizi agli *uffici più esposti all'innovazione* e ad una relazione di facilitazione e ascolto con il territorio e con i cittadini. Tuttavia pur apprendendo molto nella fase di erogazione della prestazione, la struttura, essendo saturata ed impegnata su molteplici fronti, non impegna tempo e risorse per la formalizzazione delle pratiche e per la formazione, né è in grado di effettuare, come in passato (a causa dello sforzo erogativo richiesto e delle spinte alla conformità), investimenti immateriali su idee promettenti

Si tratterà di aumentare, laddove possibile, l'attenzione e l'impegno su questo fronte. Va detto, tuttavia, che la società ha un sistema di competenze, legato anche a specifiche esperienze e servizi, ancora molto attuale in quanto estremamente innovativo ai tempi della prima realizzazione (pensiamo ai bilanci di competenze, o ai circoli di studio, o a Performance, agli incubatori diffusi, ai processi di programmazione partecipata, ecc)

INDICATORE SQUILIBRI FINANZIARI - PATRIMONIALI,

Il 2015, come detto, a causa di una forte discontinuità nelle commesse del Socio, ha inciso sulla consistenza del Capitale sociale, che è stato ricostituito nei limiti di legge con gli utili del 2016.

A fronte di un regime stabile di contratto di servizio e di entrate costanti, non si sono avuti e non si prevedono squilibri di liquidità. La liquidità della struttura, oltre che dal capitale sociale è data, dagli accantonamenti per i trattamenti di fine rapporto dei dipendenti. Per evitare rischi bancari, per le liquidità eccedenti il fabbisogno corrente, dal secondo semestre 2016, si è presa la decisione di acquistare BOT.

INDICATORE EQUILIBRIO DI BILANCIO

L'Amministratore Unico controlla l'equilibrio economico finanziario tramite la predisposizione di un bilancio mensile . Un controllo accurato è sviluppato dal Sindaco- Revisore Unico. La società è supportata inoltre con continuità da un professionista incaricato. Inoltre, grazie ad un complesso sistema di indicatori, che confluiscono in un cruscotto condiviso denominato ZOOM, la Direzione Partecipate controlla con continuità durante l'anno, sia i forecast del bilancio e del sistema dei costi e obiettivi, che i risultati raggiunti. Si ritiene che questo sistema sia adeguato alle necessità e che possa assicurare un controllo ed una riduzione dei rischi. Come abbiamo detto, il bilancio del 2016 ha chiuso con un risultato positivo ed analogamente si prevede un bilancio in attivo nel 2017.

DATI SINTETICI DI BILANCIO PREVISIONALE 2017

VALORE DELLA PRODUZIONE	610.025,08
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	610.025,08
COSTI DELLA PRODUZIONE	576.814,39
Costi per materie prime , sussidiarie di consumo e merci	2.650,00
Costi per servizi	135.280,13
Costi per il personale	429.243,07
Salari e stipendi	294.206,53
Oneri sociali	109.364,55
Trattamento di fine rapporto	25.671,99
Ammortamenti e svalutazioni	2.800,00
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.300,00
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	1.500,00
Oneri diversi di gestione	6.841,19
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	33.210,69
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	33.210,69
Imposte sul reddito d'esercizio	20.286,10
Utile (perdita) d'esercizio	12.924,59

CONCLUSIONI

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.

4. LINEE DI SVILUPPO STRATEGICO

FUNZIONI E SERVIZI

Ponendo in relazione il capitale di conoscenze e le potenzialità della società con i nuovi assetti del sistema, possiamo individuare quattro 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 con risorse europee processi innovativi, lo sviluppo di servizi specialistici centrati sulle competenze.

SVILUPPO LOCALE: Job Centre ha maturato esperienze decennali nella gestione degli incubatori diffusi territoriali e nel coordinamento di processi complessi. Soprattutto nella prospettiva che la anche la Città Metropolitana si doti, utilizzando i fondi strutturali, di politiche e strumenti per lo sviluppo locale ed il sostegno all'impresa, Job Centre rappresenta il nucleo più forte di competenze pubbliche territoriali disponibili. L'apertura di uno spazio fisico come Hub2Work, che si presenta come punto di facilitazione e accelerazione delle funzioni di rete sullo sviluppo delle imprese e di contatto tra bisogni di crescita e capitale di rischio, può sicuramente essere un volano per una ripresa di ruolo della società e per lo sviluppo di nuove collaborazioni ed alleanze.

INNOVAZIONE: dalla nascita come progetto ad oggi, la gran parte delle risorse utilizzate dalla società derivano da progetti finanziati con risorse europee 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, ecc. Questo asse è quindi rilevante anche nella visione futura, soprattutto se oltre a sviluppare questa funzione come staff della struttura comunale, o come avviene in alcuni casi, come partner specialistico, si attribuisce alla società l'intera gestione tecnica e finanziaria di alcuni budget di progetto.

SERVIZI SPECIALISTICI: il sistema necessariamente si svilupperà verso accreditamenti e specializzazioni. Job Centre ha un forte nucleo di credibilità ed esperienza sul tema dell'orientamento e delle competenze. Ha assistito il Comune nel processo di ottenimento dell'Autorizzazione a svolgere attività di incontro domanda-offerta e lo sta accompagnando nel dialogo con la Regione per l'Accreditamento sulla mediazione al lavoro per la fasce deboli (UCIL). Lo sviluppo di nuovi assetti di welfare collegati all'attivazione delle persone e al lavoro, vede coinvolta la società nei prossimi anni, attraverso l'uso di risorse europee e costituisce una prospettiva di sfida e innovazione. Anche riguardo alle attività della scuola e delle politiche giovanili, sia attraverso progetti che nell'attività ordinaria, la società può essere un punto di riferimento di qualità nell'erogazione di servizi e per la loro trasformazione.

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 prima parte del Decreto fa intravedere nuovamente la possibilità di una società strumentale come risorsa flessibile per sviluppare azioni e politiche di frontiera, sperimentazioni, progettualità a tempo, accumulare capitale di conoscenza utile per la regolazione di servizi e politiche.

Viceversa, la dimensione attuale di fatturato ed operativa della società è inferiore ai limiti previsti dal Decreto e richiede una presa di decisione.

In altri termini la nuova normativa, a nostro avviso, potrebbe sostenere la soluzione di tre questioni sostanziali che abbiamo già esaminato nel merito e che si sarebbero poste comunque, coincidendo con esigenze vitali ed imprescindibili:

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

LE SCELTE CHE ABBIAMO DI FRONTE

Il bilancio 2017, pur in equilibrio, mostra una notevole distanza rispetto all'obiettivo complessivo dei tre milioni di euro nel triennio posto dal decreto 175/2016 e sue modifiche. Non avendo indicazioni nel senso di una dismissione, in questo documento esaminiamo, ponendole come alternative -ma potrebbero ovviamente essere complementari - tre strade per raggiungere questo obiettivo:

L'AUMENTO DI FUNZIONI SVOLTE SU PROGETTI FINANZIATI

Questa strada appare più immediatamente percorribile ed avviabile, con decisioni operative conseguenti, già dai prossimi mesi. Nel 2018 e 2019, sono già acquisiti, al di fuori del contratto di servizio, oltre 100.000 euro di attività finanziate con risorse europee per lo sviluppo di funzioni specialistiche. Per incidere significativamente sulla dimensione di scala senza aumentare il costo del contratto di servizio, si potrebbe aumentare il coinvolgimento in progetti finanziati con risorse europee o di fondazioni, affidando anche la gestione dei budget.

LA GESTIONE DI COMMESSE NELLE AREE DI COMPETENZA

Sul modello di altre società pubbliche si potrebbe prevedere, su alcune attività in appalto o nuove iniziative da realizzare, specialmente nelle aree nelle quali la società potrebbe, in base alla sua esperienza e credibilità, giocare un ruolo di supporto al ridisegno, alla bandizione, al monitoraggio e alla gestione economica delle attività

LA FUSIONE CON ALTRE SOCIETÀ

Una ulteriore pista di lavoro potrebbe essere quella della creazione di una Società Strumentale consortile, partecipata in primo luogo dal Comune di Genova e dalla Città Metropolitana ed eventualmente da altri comuni dell'area. Vi potrebbero confluire Job Centre, Atene ed eventuali altre realtà congruenti. Questo potrebbe essere il nucleo di competenze di matrice pubblica-territoriale capace di fare da volano ad un processo più ampio di riprogettazione del sistema e dei suoi strumenti, capace di mettere in gioco - su un terreno di innovazione- tutte le risorse del territorio Metropolitano e collegarle funzionalmente in maniera efficace con le risorse e le agenzie regionali e nazionali.

5. PERFORMANCES ATTESE E OBIETTIVI GESTIONALI NEL TRIENNIO 2018-2020

A causa delle circostanze sopramenzionate, occorre superare da diversi punti di vista: dimensionale, delle risorse umane e strumentali, e di conseguenza dei macro obiettivi e delle performance richieste la logica di una continuità lineare.

L'ipotesi che tracciamo, sia riguardo al 2018 che agli anni successivi, tiene conto della necessità di raggiungere la dimensione di scala minima per la sussistenza legale della società e per un suo funzionamento non residuale ed efficace. Si tratta di un'ipotesi nella quale le risorse non passano nella società semplicemente come partite di giro, ma si pensa anche al carico amministrativo, gestionale e specialistico che eventualmente potrebbe essere apportato. Saranno le partite concrete a determinare le concrete esigenze.

Non operando servizi strutturati ma prevalentemente di staff alle diverse strutture comunali e di tipo consulenziale soggetti a dinamiche complesse solo in parte controllabili da parte dell'azienda, non è agevole, in questo momento, costruire indicatori di performance credibili e puntuali per il prossimo triennio.

L'obiettivo specifico assegnato nel precedente piano consisteva in una percentuale sui progetti finanziati, cioè operati con risorse non del bilancio ordinario del Socio ma provenienti da progetti europei, fondazioni, agenzie governative, altre istituzioni. Questo a prescindere se le risorse pervenissero a Job Centre direttamente da questi enti o, per ragioni di opportunità, attraverso la mediazione del socio. Si prevedeva un indicatore minimo del 10% sul bilancio 2017 e di circa il 20% in quelli successivi. Tale obiettivo, su un bilancio di poco più di 600.000 euro relativo al 2017 è stato ampiamente raggiunto. Su un budget previsionale di 1.000.000 di euro, tale quello che proponiamo per il 2018 possiamo ipotizzare un obiettivo del 30%, sapendo che ad oggi, come abbiamo visto, abbiamo progetti acquisiti, per il 2018 e 2019, per 100.000 euro.

Non prevedendosi aumento della quota di base del contratto di servizio, l'aumento dei ricavi fino a raggiungere 1.000.000 euro nel 2018 e 1.400.00 nel 2019, potrà avvenire in due modi: con una stretta collaborazione con le diverse direzioni per la partecipazione ad iniziative e progetti finanziati e attraverso la gestione di commesse nelle aree di competenza. A titolo previsionale ipotizziamo che questa componente possa costituire il 20% dei bilanci del prossimo triennio.

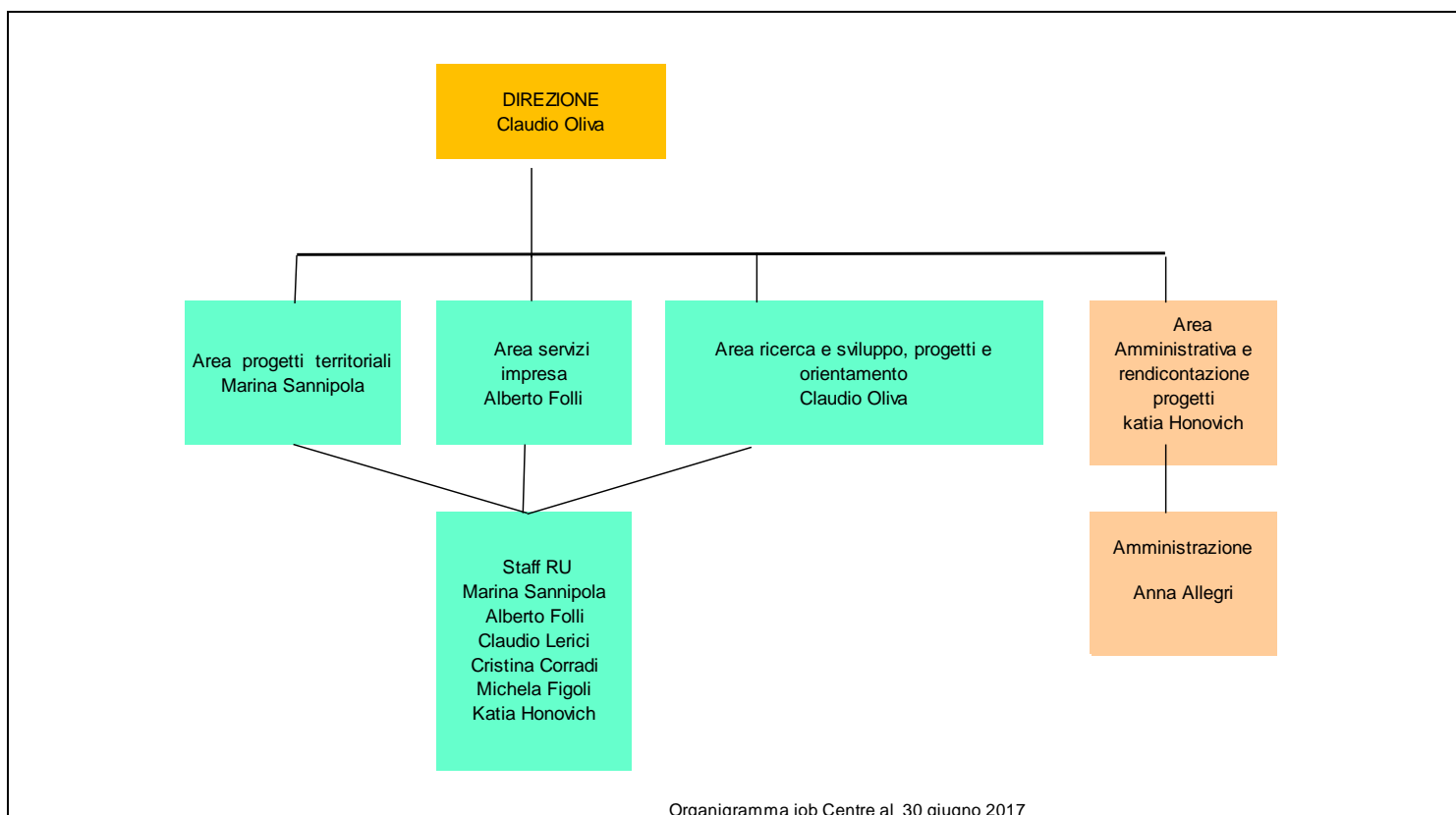
Alla luce delle considerazioni precedenti proponiamo, come base di discussione per il triennio i seguenti macroobiettivi.

obiettivi	indicatori	udm	2018	2019	2020
equilibrio della gestione economico/patrimoniale	risultato netto	euro	>= 0	>= 0	>= 0
riduzione costi generali funzionamento	delta costi generali di funzionamento rispetto ad esercizio precedente	euro	<= 2014	<= 2014	<= 2014
consolidare il ruolo di supporto strumentale al Comune di Genova	Stipula di un contatto quadro con la committenza a ristoro dei costi aziendali	%	100	100	100
Operare su progetti finanziati	Percentuale sui ricavi	%	30	30	30
Gestione di commesse nelle aree di competenza	Percentuale sui ricavi	%	20.....	20.....	20
rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento delle politiche retributive e della spesa di personale in applicazione dell' art.1 comma 557 legge stabilità 2014	conformità agli indirizzi dell'Ente	%	100	100	100

Per realizzare gli obiettivi indicati nella tabella si prevede di utilizzare le risorse del contratto di servizio e quelle dei progetti finanziati o della gestione di commesse. Non si prevedono investimenti se non riguardanti l'eventuale rinnovo di strumenti informatici.

6.PIANO DELLE ASSUNZIONI

Il gruppo di lavoro attuale è impegnato su 4 aree di competenza e gestisce, con uno schema fluido e a matrice le diverse attività. Anche le figure amministrative ed il direttore sono largamente impegnati nella progettazione e nell'erogazione di servizi. Tutte le figure posseggono una grande esperienza e formazione specifica



Dei 9 dipendenti attuali 5 sono donne e 4 uomini, 2 diplomati e 7 laureati. Dei 2 collaboratori attuali 1 è donna e l'altro è uomo. Il direttore ha 57 anni, l'età media è 46,7.

I dipendenti attuali sono: 1 dirigente, 3 primi livelli, 4 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. Esso prevede un orario settimanale di 38 ore, una retribuzione annua articolata in 14 mensilità, 26 giorni di ferie.

Non è prevista alcuna forma di premialità per il personale della società. I buoni pasto hanno il valore nominale di euro 5,29. Le parti normativa ed economica di tale contratto sono entrambe rinnovate in data 30 marzo 2015.

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. 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.

La società negli anni ha drasticamente ridotto i suoi organici. Nel 2017 il personale è complessivamente composto da 11 unità, delle quali una in distacco sindacale nazionale, e due collaboratori. Dal 2018 si prevede l'assunzione a tempo determinato di due figure per la gestione di progetti e le attività di Hub2work, nonché di una figura amministrativa per la gestione gare e commesse su incarichi del socio. In relazione ai progetti ulteriori acquisiti ed in ragione della necessaria flessibilità nella loro gestione, si ipotizza di attivare collaborazioni specifiche

Evoluzione dipendenti Job Centre

	2006	2016	2017	2018	2019	2020
Dipendenti	28	6	6	8	8	8
Collaboratori	5	2	2	3	5	5
Amministrativi	3	2	2	3	3	3
Dirigenti	1	1	1	1	1	1
TOTALE	37	11	11	15	17	17

7 DATI ECONOMICI, BILANCIO PREVISIONALE E ACQUISTI TRIENNIO 2018-2020

In allegato i dati previsionali per gli esercizi 2018-2019- 2020 .

ESERCIZIO 2018

COSTI	
SPESE PER PERSONALE	650.914,10
SPESE SOCIETARIE	11.232,00
CONSULENZE ESTERNE	14.620,00
SPESE FUNZIONAMENTO	27.400,00
ATTREZZATURE E MATERIALI	12.510,00
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	8.000,00
COSTI PROGETTI:	
<i>COSTI GESTIONE COMMESSE</i>	161.750,00
<i>COSTI GESTIONE PROGETTI FINANZIATI</i>	80.000,00
TOTALE COSTI PROGETTI	241.750,00
TOTALE COSTI 2018	966.426,10

RICAVI	
CONTRATTO DI SERVIZIO	
<i>ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO CONTRATTO DI SERVIZIO</i>	102.000,00
<i>ALTRI SERVIZI CONTRATTO DI SERVIZIO</i>	408.196,68
TOTALE RICAVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO	510.196,68
PROGETTI	
<i>DORI</i>	25.000,00
<i>NUOVI PROGETTI FINANZIATI</i>	211.000,00
<i>GESTIONE COMMESSE</i>	200.000,00
<i>SIA</i>	64.000,00
TOTALE RICAVI DA PROGETTI	500.000,00
TOTALE RICAVI 2018	1.010.196,68
SALDO CONTABILE	43.770,58
IMPOSTE	36.633,75
UTILE NETTO	7.136,83

ESERCIZIO 2019

COSTI	
SPESE PER PERSONALE	727.434,08
SPESE SOCIETARIE	11.232,00
CONSULENZE ESTERNE	14.620,00
SPESE FUNZIONAMENTO	27.600,00
ATTREZZATURE E MATERIALI	12.600,00
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	8.000,00
COSTI PROGETTI:	
<i>COSTI GESTIONE COMMESSE</i>	341.750,00
<i>COSTI GESTIONE PROGETTI FINANZIATI</i>	200.000,00
TOTALE COSTI PROGETTI	541.750,00
TOTALE COSTI 2019	1.343.236,08

RICAVI	
CONTRATTO DI SERVIZIO	
<i>ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO CONTRATTO DI SERVIZIO</i>	102.000,00
<i>ALTRI SERVIZI CONTRATTO DI SERVIZIO</i>	408.196,68
TOTALE RICAVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO	510.196,68
PROGETTI	
<i>DORI</i>	25.000,00
<i>NUOVI PROGETTI FINANZIATI</i>	451.000,00
<i>GESTIONE COMMESSE</i>	350.000,00
<i>SIA</i>	64.000,00
TOTALE RICAVI DA PROGETTI	890.000,00
TOTALE RICAVI 2019	1.400.196,68
SALDO CONTABILE	56.960,60
IMPOSTE	43.179,33
UTILE NETTO	13.781,27

ESERCIZIO 2020

COSTI	
SPESE PER PERSONALE	741.924,21
SPESE SOCIETARIE	11.232,00
CONSULENZE ESTERNE	14.620,00
SPESE FUNZIONAMENTO	27.600,00
ATTREZZATURE E MATERIALI	12.600,00
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	8.000,00
COSTI PROGETTI:	
<i>COSTI GESTIONE COMMESSE</i>	331.750,00
<i>COSTI GESTIONE PROGETTI FINANZIATI</i>	195.000,00
TOTALE COSTI PROGETTI	526.750,00
TOTALE COSTI 2020	1.342.726,21

RICAVI	
CONTRATTO DI SERVIZIO	
<i>ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO CONTRATTO DI SERVIZIO</i>	102.000,00
<i>ALTRI SERVIZI CONTRATTO DI SERVIZIO</i>	408.196,68
TOTALE RICAVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO	510.196,68
PROGETTI	
<i>NUOVI PROGETTI FINANZIATI</i>	540.000,00
<i>GESTIONE COMMESSE</i>	350.000,00
TOTALE RICAVI DA PROGETTI	890.000,00
TOTALE RICAVI 2020	1.400.196,68
SALDO CONTABILE	57.470,47
IMPOSTE	43.898,27
UTILE NETTO	13.572,20

8. ACQUISTI E INVESTIMENTI

Circa gli investimenti, si prevede unicamente il rinnovo delle attrezzature informatiche obsolete. Salvo specifiche esigenze derivanti da progetti, il piano degli acquisti del triennio, è anch'esso molto esiguo e relativo a piccole e parcellizzate forniture di materiale di consumo (carta, toner, ecc),oltre a complementi di attrezzature informatiche o elettriche. Si prevede una spesa di 5.000,00 euro annui.