



Relazione Previsionale aziendale 2019-2021

Job Centre Srl

Genova, 15 ottobre 2018

SOMMARIO

1.overview	4
1. mission e vision statement	4
Evoluzione delle attività e della mission.....	4
Vision statement.....	6
2. KEY FINANCIAL	7
2. Obiettivi Documento unico di programmazione.....	8
grado di raggiungimento obiettivi ultimo esercizio chiuso (2017)	8
stato di attuazione obiettivi dup anno in corso previsionale al 31/12	8
proposta nuovi obiettivi dup per il triennio successivo all'anno in corso	9
3. piano industriale, action plan.....	10
Prospettive strategiche	10
Funzioni e servizi.....	10
La spinta della nuova normativa.....	12
Le scelte che abbiamo di fronte	14
Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo	16
Condizioni/vincoli.....	17

4. Assetto produttivo e condizioni di operatività attuali e previsionali	18
livelli di produzione/attività	18
mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi	19
Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi di qualità aziendali e di prodotto.....	19
5. budget	20
conto economico	20
Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi.....	21
ANDAMENTO E PROIEZIONI TARIFFARIE RELATIVE AI SERVIZI EROGATI.....	21
CORRISPETTIVI E CONTRIBUTIONI DA PARTE DELL'ENTE	21
stato patrimoniale (tabella 4)	22
Cash flow: forecast (tabella 5)	23
6 Fattori di Rischio.....	24
Premessa.....	24
Strumenti di valutazione	25
Analisi di swot.....	26
Indicatori di rischio di crisi aziendale rilevanti per job Centre srl	30
Conclusioni.....	35

7. Assetto organizzativo attuale e sviluppi previsti.....	35
struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa.....	35
organico (tabella 6)	38
costo del personale(tabella7)	39
piano del fabbisogno del personale (format in uso editabile su piattaforma geopartecipate)	41
8. piano triennale investimenti (Tabella 8)	44
9. piano annuale degli acquisti (tabella 9)	44

1.OVERVIEW

1. 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. 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 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 2018. 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 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 2018 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.

PROGETTI 2018

I progetti già acquisiti ed operativi nel 2018 riguardano: la collaborazione allo sviluppo delle attività finanziate dal PON Inclusione e concernenti l'accompagnamento all'inclusione lavorativa di persone appartenenti a nuclei familiari in condizione di povertà; Le attività di monitoraggio e supervisione amministrativa di DORI, un progetto redatto dalla nostra società e finanziato dalla Regione Liguria

sull'inclusione lavorativa(Direzione servizi sociali); la gestione operativa, metodologica e finanziaria di un progetto sperimentale sui NEET, Capofila il Comune di Genova (Direzione Cultura e Direzione Politiche Giovanili) finanziato da ANCI, del quale la società è uno dei partner e che ha contribuito a redigere. Nel 2018 job Centre ha cooperato alla redazione di un progetto di sistema della Regione Liguria, del quale è partner il Comune di Genova (Direzione Sviluppo economico). Del progetto che si svilupperà nel 2019 e 2020 è stata avviata, a cura di Job Centre e ANCI, la fase di analisi .

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).

Il profilo futuro di Job Centre è quello di *una strumentale in house*, di maggiori dimensioni, 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 la conoscenza in energia per il territorio*".

2. KEY FINANCIAL

Key Financial	consuntivo anno 2017	preconsuntivo 2018	previsione anno 2019	previsione anno 2020	previsione anno 2021
valore produzione	609.964	856.476	1.541.000	1.500.000	1.500.000
MOL	49.434	55.670	86.673	54.408	59.938
risultato netto	33.874	31.670	47.673	23.408	26.938
PN	132.094	163.764	211.437	234.845	261.783
PFN	381.735	370.534	290.000	300.000	300.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	609.964	774.059	970.000	895.000	895.000

2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ULTIMO ESERCIZIO CHIUSO (2017)

OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
01 EQUILIBRIO DELLA GESTIONE ECONOMICO PATRIMONIALE	RAGGIUNTO 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	NON RAGGIUNTO IN QUANTO LA SOCIETA' HA OPERATO MAGGIORMENTE, NELL'AMBITO DEL CONTRATTO DI SERVIZIO CON IL COMUNE DI GENOVA ED IL COSTO DEL PERSONALE IMPUTABILE A PROGETTI E' RISULTATO MARGINALE RISPETTO AGLI ESERCIZI PRECEDENTI
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)	RAGGIUNTO AL 100%
04 OPERARE SU PROGETTI FINANZIATI AL DI FUORI DEL CONTRATTO DI SERVIZIO	RAGGIUNTO AL 100%

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	NON PREVISTO IL RAGGIUNGIMENTO DEL FATTURATO DI 1.010.000 EURO

L'ipotesi che tracciamo, sia riguardo al 2019 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 durevoli per il prossimo triennio.

Se questa sarà la scelta dell'Amministrazione e se si svilupperà un percorso coerente, riteniamo sia raggiungibile l'obiettivo dei tre milioni di fatturato nel triennio 2017-2019. Questo significa raggiungere, nel 2019, un fatturato di circa 1.540.000 euro.

Per realizzare gli obiettivi indicati nella tabella si prevede di utilizzare le risorse del contratto di servizio, il cui importo è postulato stabile, nonché quelle dei progetti finanziati e delle nuove aree di attività.

Incremento della dimensione finanziaria per gli effetti dell'art 20 del D.lgs 175/2016		
Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
<i>Valore non inferiore a 1.540.000 euro</i>	<i>Valore non inferiore a 1.500.000 euro</i>	<i>Valore non inferiore a 1.500.000 euro</i>

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 con risorse finanziate processi innovativi, 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. Nel 2018, oltre alle attività di supporto all'ufficio innovazione d'impresa, si è avuto l'avvio di 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. La piattaforma è stata gestita operativamente con successo e pur in carenza di strumenti di governance condivisa, la gran parte delle azioni verso le start up sono state curate insieme ad uno o più partner di volta in volta pertinenti, strutturando un'efficace collaborazione operativa. Nei prossimi anni, se la piattaforma potesse diventare uno strumento più condiviso a livello di governance, le sue prospettive potrebbero divenire interessanti. Inoltre, come si diceva, la struttura è accreditabile, potendo accedere ai finanziamenti regionali.

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, 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.*

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. La nostra proposta al socio è di *valutare con noi l'opportunità di accreditare almeno una sede sia per le misure di assistenza alle persone che alle start up.*

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 rinalda 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.

In altri termini la nuova normativa, a nostro avviso, potrebbe sostenere 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.

Viceversa, la dimensione attuale di fatturato ed operativa della società è inferiore ai limiti previsti dal Decreto. Nel 2018 si è avviato un percorso di crescita dimensionale (ricavi e addetti) e si è avuto un aumento importante dei ricavi ma, soprattutto per le incertezze iniziali negli input operativi e per la diminuzione di valore di alcune commesse su progetti del socio, non si raggiungerà la soglia prevista di 1 milione e 10 mila euro.

LE SCELTE CHE ABBIAMO DI FRONTE

I bilanci 2017 e 2018, pur in equilibrio ed in crescita di fatturato, mostrano una notevole distanza rispetto all'obiettivo complessivo dei tre milioni di euro nel triennio posto dal decreto 175/2016 e sue modifiche. Il 2019 parte da commesse acquisite in linea con i ricavi del 2018 e richiede un aumento dell'obiettivo già posto in 1 milione e 400 mila euro a 1 milione e 540 mila circa. Se tutti gli attori manterranno scelte e comportamenti coerenti si tratta di un obiettivo raggiungibile. Raggiungere questo obiettivo richiede di percorrere, anche in maniera complementare, alcune strade:

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 2019, sono già acquisiti, al di fuori del contratto di servizio, circa 300.000 euro di attività finanziate attingendo a 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 della società in progetti finanziati con risorse europee o di fondazioni, *affidando anche l'integrale gestione dei budget.*

LA GESTIONE DI COMMESSE NELLE AREE DI COMPETENZA

Sul modello di altre società pubbliche si potrebbe prevedere un ruolo di *stazione appaltante 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.*

INGRESSO DI NUOVI SOCI

In particolare la Regione Liguria, si è dimostrata interessata ad utilizzare in maniera più fluida la nostra società. La via di una convenzione tra i due enti, come quella del coinvolgimento in singoli progetti, appare percorribile ma probabilmente inadeguata. La strada ottimale sarebbe quella di un seppur piccolo *coinvolgimento societario.*

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.

La società, partendo da una situazione di quasi esclusivo impiego delle sue risorse in processi strumentali ed in un ruolo di staff di processi 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. Avendo acquisito, con la struttura esistente, le risorse necessarie, a settembre 2018 si è proceduto all'assunzione, a tempo determinato, di due nuove figure di progettisti / project manager, che saranno impiegate sia per la gestione di progetti acquisiti che per la presentazione di nuovi. Nel 2019 e negli anni seguenti è previsto un rinforzo della struttura per accompagnare una dimensione di scala sostenibile.

I tempi e l'impatto organizzativo dipenderanno da quale sarà il veicolo principale per il raggiungimento della dimensione di fatturato necessaria. Se si tratterà, a contratto di servizio invariato, di proventi da progetti o, ad esempio, incarichi derivanti da nuovi soci.

Nell'ipotesi che il socio concordi con un percorso di accreditamento nel sistema della Regione Liguria per servizi al lavoro e all'impresa, questo necessiterà di un investimento iniziale per l'infrastrutturazione di una sede accreditata, del tutto sostenibile in autonomia dalla società (che dispone di una liquidità derivante sia dal capitale sociale che dalle liquidazioni dei dipendenti). Questo investimento genererà un gettito di ricavi stabili, che si stimano progressivamente in crescita nei primi due anni e che potrebbero dare stabilità alla dimensione di scala desiderata.

Organizzativamente questo potrebbe comportare una maggiore strutturazione anche amministrativa e dei ruoli e processi più stabili, rispetto agli odierni, molto legati ai flussi produttivi del socio ed alle dinamiche dei progetti.

CONDIZIONI/VINCOLI

La sfida che proponiamo ha bisogno che si verifichino alcune condizioni. La prima di queste condizioni è il mantenimento del contratto di servizio almeno ai livelli attuali. La seconda, ancora relativa alle potenziali funzioni strumentali riguarda 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 nel 2018 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 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.

Una quota significativa e tendenzialmente stabile di risorse potrebbe derivare dalla scelta dell'accreditamento dei servizi per l'impresa ed il lavoro. In assenza, nel futuro, sarà sempre meno possibile partecipare a bandi e progetti finanziati.

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 2018, 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. Nella nostra proposta sia la capacità di operare su progetti che la generazione di un flusso stabile di risorse e di attività attraverso l'accreditamento sono l'elemento caratterizzante dei nuovi assetti gestionali.

MEZZI TECNICI, RETI E IMPIANTI E STABILIMENTI PRODUTTIVI

Dal 2016, su indicazione del socio, la società ha sede in Via Garibaldi 9. Servizi di orientamento vengono erogati presso l'Università di Genova (in convenzione) ed il servizio hub 2 work è assimilato ad un ufficio del Comune di Genova, del quale la società gestisce operativamente i servizi. Nel caso in cui il socio concordi con il percorso di accreditamento, necessita una sede idonea, che eventualmente, in una prima fase potrebbe coincidere con quella di hub 2 work , ma più efficacemente potrebbe essere un'altra da acquisire e attrezzare.

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.

5. BUDGET

CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2017	preconsuntivo 2018	budget2019	budget 2020	budget 2021
VALORE DELLA PRODUZIONE (A)					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	594.963	846.059	1.541.000	1.500.000	1.500.000
CONTRATTO DI SERVIZIO	510.107	504.967	505.000	505.000	505.000
PROGETTI	84.856	341.092	836.000	695.000	695.000
ACCREDITAMENTO			200.000	300.000	300.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	15.001	10.417			
Totale valore della produzione	609.964	856.476	1.541.000	1.500.000	1.500.000
COSTI DELLA PRODUZIONE (B)					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	2.872	7.077	8.300	8.300	8.300
Servizi di cui :	124.787	320.601	794.000	770.000	725.000
PER PROGETTI	85.047	276.504	554.000	440.000	395.000
ACCREDITAMENTO			180.000	270.000	270.000
ALTRO	39.740	44.097	60.000	60.000	60.000
Godimento beni di terzi	14.595	14.400	32.400	32.400	32.400
Personale	412.354	452.301	611.627	626.892	666.362
Ammortamenti e svalutazioni	2.572	3.000	10.000	10.000	10.000
Variazione rimanenze					
Accantonamenti per rischi					
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	5.922	6.427	8.000	8.000	8.000
Totale costi della produzione	563.102	803.806	1.464.327	1.455.592	1.450.062
Risultato operativo (A-B)	46.862	52.670	76.673	44.408	49.938
EBITDA	49.434	55.670	86.673	54.408	59.938
GESTIONE FINANZIARIA (C)					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	111				
Interessi ed oneri finanziari diversi					
utili e perdite su cambi					
Saldo gestione finanziaria	111	0	0	0	0
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)					
rivalutazioni			0	0	0
svalutazioni			0	0	0
Totale rettifiche di attività finanziarie	0	0	0	0	0
Risultato prima delle imposte	46.973	52.670	76.673	44.408	49.938
Imposte sul reddito	13.099	21.000	29.000	21.000	23.000
Utile (Perdita) di esercizio	33.874	31.670	47.673	23.408	26.938

ASSUMPTION: AZIONI SUI RICAVI, AZIONI SUI COSTI

Il necessario incremento della dimensione finanziaria per gli effetti dell'ART. 20 del D.lgs 175/2016, porta ad aumentare le previsioni su progetti finanziati (sia acquisiti in autonomia che insieme o attraverso il socio) che a proporre un accreditamento e conseguenti ricavi.

Riguardo ai costi :oltre all'ammortamento dei beni legati all'accREDITAMENTO di una sede, si aumentano i costi relativi alle risorse umane e quelli legati alla gestione operativa dei progetti. Rispetto alle risorse umane, da gennaio 2019,il buono pasto erogato passerà dagli attuali 5,29 euro a 7.

ANDAMENTO E PROIEZIONI TARIFFARIE RELATIVE AI SERVIZI EROGATI

I servizi prestati non prevedono tariffe per l'utenza.

CORRISPETTIVI E CONTRIBUTIONI DA PARTE DELL'ENTE

Si prevede il mantenimento degli attuali costi del contratto di servizio.

STATO PATRIMONIALE (TABELLA 4)

STATO PATRIMONIALE	consuntivo 2017	preconsuntivo 2018	previsione 2019
ATTIVO			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
Immobilizzazioni	6.399	4.549	20.000
Immobilizzazioni immateriali	1.850	1.500	5.000
Immobilizzazioni materiali	4.549	3.049	15.000
Immobilizzazioni finanziarie			
Attivo circolante	527.625	616.915	716.492
Rimanenze			
Crediti	145.890	246.381	426.492
verso clienti			
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro			
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	250.000	250.000	200.000
Disponibilità liquide	131.735	120.534	90.000
Ratei e risconti	16.456	862	1.000
Totale attivo	550.480	622.326	737.492
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO			
Patrimonio netto	132.094	163.764	211.437
Capitale sociale	142.000	142.000	142.000
Riserva legale	4.608	6.301	7.884
Altre Riserve	23.172	23.172	23.172
Utili (perdite) portati a nuovo	-71.560	-39.379	-9.292
Utile (perdita) dell'esercizio	33.874	31.670	47.673
Fondi rischi e oneri			
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	269.691	303.562	341.091
Debiti	140.415	155.000	185.000
verso banche/finanziatori			
verso fornitori	35.552	35.000	35.000
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	104.863	120.000	150.000
Ratei e risconti	8.280		
Totale passivo e patrimonio netto	550.480	622.326	737.528

CASH FLOW: FORECAST (TABELLA 5)

	FORECAST 2019				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
SALDO INIZIALE	370.534	34.294	262.649	80.318	370.534
ATTIVITA' OPERATIVA					
INCASSI					
da Comune di Genova	142.362	326.000	306.000	430.000	1.204.362
da altri clienti per vendite e prestazioni					0
Altri		85.000	85.000	60.000	230.000
Totale incassi	142.362	411.000	391.000	490.000	1.434.362
PAGAMENTI					
Comune di Genova	3.600	3.600	3.600	3.600	14.400
Fornitori	115.567	153.732	195.796	271.505	736.600
Personale	96.985	146.963	112.985	146.963	503.896
Imposte/Tasse	62.000	77.900	60.500	57.600	258.000
Altri	450	450	450	650	2.000
Totale pagamenti	278.602	382.645	373.331	480.318	1.514.896
SALDO ATTIVITA' OPERATIVA	-136.240	28.355	17.669	9.682	-80.534
ATTIVITA' INVESTIMENTO					
INCASSI		200.000		200.000	400.000
PAGAMENTI	200.000		200.000		400.000
SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO	-200.000	200.000	-200.000	200.000	0
ATTIVITA' FINANZIAMENTO					
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti					0
Altri incassi					0
Altri pagamenti - DIVIDENDI AL COMUNE					0
SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO	0	0	0	0	0
SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO	-336.240	228.355	-182.331	209.682	-80.534
SALDO FINE PERIODO	34.294	262.649	80.318	290.000	290.000

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, 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.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE

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 dal 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 10. 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 se ma anche per il Comune. Siamo di fronte quindi ad una realtà non solo capace di operatività ma anche e soprattutto di prefigurazione, reperimento di 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 Inclusion e 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'accREDITAMENTO di almeno una sede per il supporto alle attività riguardanti le imprese e l'orientamento alle persone potrebbe dare una base stabile di risorse finanziate.

□ BANDI EUROPEE 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, sta aprendo, un nuovo spazio di lavoro con il mondo delle imprese e dei finanziatori e potrebbe portare con sé, qualora inserito in una governance condivisa ed allargata, 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 E NUOVI SOCI

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. Anche L'interesse della Regione potrebbe trasformarsi in una partecipazione in grado di aprire nuove opportunità di lavoro.

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 triennio 2016-2018 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.

ASCOLTO ED ORGANIZZAZIONE MODULARE

Le competenze accumulate 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 2019:

- 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
- Sono operativi diversi progetti pluriennali

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.

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 per le quote eccedenti la normale operatività e di diversificare gli istituti bancari.

INDICATORE EQUILIBRIO DI BILANCIO

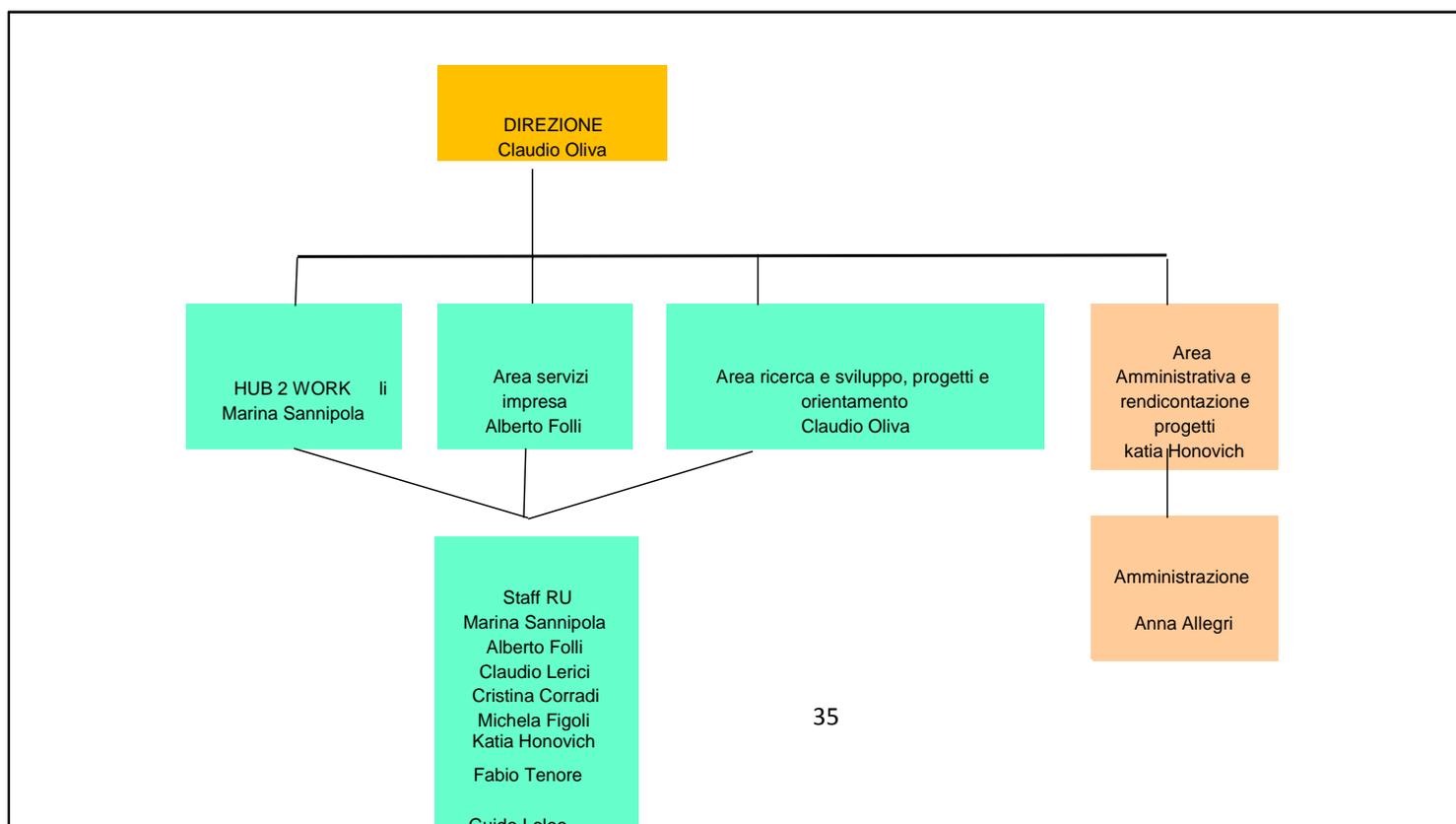
L'Amministratore Unico controlla l'equilibrio economico finanziario tramite la predisposizione di un bilancio mensile. Un controllo accurato è sviluppato dal Sindaco- Revisore Unico. La società è supportata inoltre con continuità da un professionista incaricato. Inoltre, grazie ad un complesso sistema 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, i bilanci del 2016 e 2017 hanno chiuso con un risultato positivo ed analogamente si prevede un bilancio in attivo nel 2018.

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.

7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

STRUTTURA ORGANIZZATIVA (ORGANIGRAMMA CON INDICAZIONE DEL NUMERO ADDETTI PER UNITÀ ORGANIZZATIVA



35

Degli 11 dipendenti attuali 5 sono donne e 6 uomini, 2 diplomati e 9 laureati. Il collaboratore attuale 1 è donna , l'età media è 51

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

Non è prevista alcuna forma di premialità per il personale della società. I buoni pasto hanno il valore nominale attuale di euro 5,29, ma si prevede di aumentarli a 7,00 Euro nell'anno 2019 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 settembre 2018 sono state assunte a tempo determinato di due

figure per la gestione di progetti e per le attività di Hub2work. Nel 2019 In relazione ai progetti ulteriori acquisiti ed in ragione della necessaria flessibilità nella loro gestione, si ipotizza di attivare assunzioni o collaborazioni specifiche, avendo come riferimento la seguente tabella:

Evoluzione dipendenti Job Centre

	2017	2018	2019	2020	2021
Dipendenti	6	8	10	10	11
Collaboratori	2	1	4	4	4
Amministrativi	2	2	2	2	2
Dirigenti	1	1	1	1	1
TOTALE	11	12	17	17	18

ORGANICO (TABELLA 6)

	2018	proiezione anno 2019		
	precons 31/12	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
organico tempo indeterminato				
PERSONALE INDIRECTO	1	0	0	1
dirigenti				
quadri				
impiegati	1			1
operai				
PERSONALE DIRETTO	7	0	0	6
dirigenti	1			
quadri				
impiegati	6			6
operai				
totale	8	0	0	0

	2018	proiezione anno 2019		
	precons 31/12	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
organico lavoro flessibile (tempo determinato, collaborazioni, interinali)				
PERSONALE INDIRECTO	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
PERSONALE DIRETTO	3	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati	3	5		8
operai				
totale	3	0	0	0

tasso assenteismo 2018

13%

COSTO DEL PERSONALE(TABELLA7)

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2017	preconsuntivo 2018	previsione 2019
A	T. indeterminato	412.354	424.906	457.901
	T. determinato		27.395	153.726
	interinale			
totale A		412.354	452.301	611.627
B	Collaborazioni	46.400	37.572	112.241
totale A+B		458.754	489.873	723.868

7.2	VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO	2018	2019
-----	------------------------------------	------	------

		412.354	452.301
		4	1
COSTO ANNO PRECEDENTE			
descrizione causale			
+	CCNL	5.600	5.600
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato		
+/-	contrattazione aziendale -altre voci e indennità		
+/-	straordinario		
+/-	ferie non fruite	6.952	
+	assunzioni personale	27.395	153.726
-	cessazioni personale		6
+	oneri incentivazioni all'esodo		
+	estensione orario		
+/-	effetti misure organizzative		
+/-	variazioni categoria contrattuale		
+/-	altro (specificare)		
+/-	TOTALE VARIAZIONE	39.947	159.326

COSTO FINALE	452.301	611.627
	1	7

ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	note	
CCNL Commercio e terziario	rinnovato 30/03/2015 scad 31/07/2017	4.000,00	4.000,00		
	(valori al lordo oneri)	consuntivo 2017	preconsuntivo 2018	previsione 2019	note
risorse contrattazione aziendale	di cui				
risorse per premio di risultato					
altro					
premio di risultato medio individuale					
straordinario					
costo parte normativa contrattazione aziendale					
ccnl dirigenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	note	
Contratto Dirigenti del commercio	scaduto 2013	1.600,00	1.600,00		
	(valori al lordo oneri)	consuntivo 2017	preconsuntivo 2018	previsione 2019	note
risorse contrattazione aziendale	di cui				
risorse per premio di risultato					
altro					
premio di risultato medio individuale					
costo parte normativa contrattazione aziendale					

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE (FORMAT IN USO EDITABILE SU PIATTAFORMA GEOPARTECIPATE)

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018	Prev. 2019	Prev. 2020	Prev. 2021
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
A					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	289.000	307.706	425.725	437.234	465.259
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	37.572	112.241	112.241	112.241
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	110.723	148.373	151.287	159.981
6 Accantonamenti (TFR , rinnovo CCNL...)	25.000	33.872	37.529	38.372	41.122
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	8.000	8.872	18.000	18.000	18.000

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
TOTALE A)	423.000	498.745	741.868	757.134	796.603
B					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	191.000	135.000	245.000	300.000	30.000
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	17.616	23.216	29.216	362.160
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;	8.000	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
Totale B)	199.000	152.616	268.216	329.216	392.160
Totale A-B	224.000	346.129	473.652	427.918	404.443
Dipendenti a tempo indeterminato					

Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	9	8	8	8	8
Assunzioni	0	0	0	2	0
Cessazioni	0	0	0	0	0
Numero dipendenti a fine anno (31.12)	9	8	8	10	8
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	2	3	8	8
Assunzioni	0	3	5	0	1
Cessazioni	0	2	0	2	0
Numero dipendenti a fine anno (31.12)	0	3	8	6	9
Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)	9	11	16	16	17
Margine Operativo Lordo aziendale	34.000	55.670	86.365	54.961	60.396
Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)	0,08	0,11	0,12	0,07	0,08

8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (TABELLA 8)

previsione 2019		previsione 2020				previsione 2021					
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
acquisto attrezzature e arredi nuovi spazi	30.000	fonti proprie	30.000	acquisto attrezzature e arredi	10.000	fonti proprie	10.000	acquisto attrezzature e arredi	10.000	fonti proprie	10.000
	30.000		0		0		0		0		0

9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (TABELLA 9)

Piano annuale acquisti 2019	
descrizione	importo
attrezzatura	5.000
cancelleria	3.000
totale	8.000