



## **Relazione sul Governo societario**

Ai sensi dell'art 6 D. Lgs 175/2016 – Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione della società a controllo pubblico- Contenente il Programma di Valutazione del Rischio aziendale

Emittente: Job Centre srl, società strumentale a socio unico soggetta a direzione e controllo da parte del Comune di Genova <http://www.job-centre-srl.it/>

Esercizio 2019

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO .....	2
A- Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale EX ART. 6, CO. 2, D.LGS. 175/2016. ....	3
Premessa .....	3
1. Strumenti per la valutazione del rischio di crisi .....	3
2. Monitoraggio periodico.....	4
2.1 Il sistema del controllo analogo .....	4
2.2 La piattaforma GZOOM : un flusso continuo di dati di monitoraggio .....	4
2.3 Altri strumenti di valutazione .....	5
2.4 Procedura.....	5
B. Relazione su monitoraggio e verifica del rischio di crisi aziendale al 31/12/ 2019 .....	7
1.La società.....	7
1.1 La Compagine sociale .....	7
1.2 L'organo amministrativo.....	8
1.3 L'organo di controllo-revisore.....	8
1.4 Il personale.....	8
2. Valutazione del rischio di crisi aziendale al 31/12/2019 .....	9
2.1 Analisi di bilancio .....	9
2.2 Esame degli indici e dei margini significativi.....	9
3 Altri strumenti di valutazione :analisi di swot .....	10
Punti di forza: .....	11
Punti di debolezza:.....	12
Opportunità: .....	12
Rischi: .....	13
4.Ulteriori Indicatori di rischio di crisi aziendale rilevanti per job Centre srl ed oggetto di monitoraggio .....	14
Indicatore caduta della domanda e dell'interesse del socio .....	14
Indicatore Inefficienze amministrative e organizzative .....	15
Indicatore rigidità dei costi .....	15
Indicatore di capacità innovativa.....	16
5. Valutazione dei risultati .....	17
6.Conclusioni.....	17
C. Strumenti integrativi di governo societario. ....	18

## **RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO**

La Società, in quanto società a controllo pubblico di cui all'art. 2, co.1, lett. m) del d.lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica), è tenuta - ai sensi dell'art. 6, co. 4, d.lgs. cit. - a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario, la quale deve contenere:

- uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6, co. 2, d.lgs. cit.);
- l'indicazione degli strumenti integrativi di governo societario adottati ai sensi dell'art. 6, co. 3; ovvero delle ragioni della loro mancata adozione (art. 6, co. 5).

## **A- Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale EX ART. 6, CO. 2, D.LGS. 175/2016.**

### **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. A seguito della nuova normativa si è avviata, nel corso del 2017, la sperimentazione di uno strumento di controllo preventivo, finalizzato ad evitare situazioni di crisi che poi potrebbero concludersi con una procedura concorsuale.

### **1. Strumenti per la valutazione del rischio di crisi**

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”*.

Tenuto conto che la norma di legge fa riferimento a “indicatori” e non a “indici” e, dunque a un concetto di più ampia portata e di natura predittiva, la Società ha individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio:

- analisi di indici e margini di bilancio;
- analisi di swot ed individuazione di rischi prospettici attraverso ulteriori indicatori.

L'analisi degli indici e margini di bilancio è condotta considerando un arco di tempo storico quadriennale (e quindi l'esercizio corrente e i tre precedenti), sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati. Stato patrimoniale : Margine di tesoreria; Margine di struttura; Margine di disponibilità; Indice di liquidità; Indipendenza finanziaria. Conto Economico: Margine operativo lordo (MOL); Risultato operativo (EBIT); Return on Equity.

## **2. Monitoraggio periodico**

La società, agendo in funzione strumentale al perseguimento degli obiettivi Comunali in materia, ha per oggetto principale la produzione di servizi di interesse generale 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. Il socio Unico è il Comune di Genova, che detiene il 100% del capitale ed esercita la direzione e il coordinamento ai sensi dell'art.2497 del Codice Civile.

La società si è dotata di un sistema coerente di indicatori che vengono monitorati periodicamente. Detta attività di monitoraggio è realizzata anche in adempimento di quanto prescritto ex art. 147-quater del TUEL, che stabilisce tra l'altro, che "L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.

### 2.1 Il sistema del controllo analogo

Il sistema dei controlli del socio previsti nello statuto societario, incorpora (in particolare agli artt. da 12 a 20), 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.

### 2.2 La piattaforma GZOOM : un flusso continuo di dati di monitoraggio

L'Amministratore Unico controlla l'equilibrio economico finanziario anche 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.

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. Grazie ad un complesso sistema di indicatori, che confluiscono in un cruscotto condiviso denominato GZOOM, la Direzione Pianificazione Strategica e Governance Societaria controlla con continuità durante l'anno, sia i forecast del bilancio e del sistema dei costi e obiettivi, che i risultati raggiunti. Il sistema incardina gli obiettivi aziendali nella più vasta governance del Comune di Genova. L'articolazione è infatti per responsabile, assessori di riferimento, obiettivo strategico del PEG di riferimento, obiettivi trasversali, obiettivi specifici, obiettivi correlati e con specifici indicatori e peso degli stessi.

### 2.3 Altri strumenti di valutazione

Il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale prevede inoltre la realizzazione di un'analisi di swot previsionale da realizzarsi entro ottobre di ogni anno, per il triennio successivo. Tale analisi può fornire indicazioni utili per evidenziare punti di forza e di debolezza, opportunità e rischi e permette di condividerli con il socio nella discussione del documento di programmazione, fornendo la possibilità di ridurre i rischi principali di crisi. In tale sede si esaminano alcuni indicatori rilevabili quantitativamente ed altri soggetti a valutazione qualitativa.

Indicatore caduta della domanda e dell'interesse del socio- soggetto a valutazione qualitativa

Indicatore rigidità dei costi- soggetto a valutazione quali-quantitativa

Indicatore di capacità innovativa- soggetto a valutazione quali-quantitativa

### 2.4 Procedura

Le attività sopra menzionate sono portate a conoscenza dell'assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario riferita al relativo esercizio. In presenza di elementi sintomatici dell'esistenza di un rischio di crisi, l'organo amministrativo è tenuto a convocare senza indugio l'assemblea dei soci per verificare se risulti integrata la fattispecie di cui all'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società.

L'organo amministrativo che rilevi uno o più profili di rischio di crisi aziendale in relazione agli indicatori considerati formulerà gli indirizzi per la redazione di idoneo piano di risanamento recante i provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause ai sensi dell'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016.

L'organo amministrativo sarà tenuto a provvedere alla predisposizione del predetto piano di risanamento, in un arco temporale necessario a svilupparlo e comunque in un periodo di tempo congruo

tenendo conto della situazione economico-patrimoniale-finanziaria della società, da sottoporre all'approvazione dell'assemblea dei soci.

## **B. Relazione su monitoraggio e verifica del rischio di crisi aziendale al 31/12/ 2019**

In adempimento al Programma di valutazione del rischio adottato dal 2017, si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31/12/2019, sono di seguito evidenziate.

### **1.La società**

La società, agendo in funzione strumentale al perseguimento degli obiettivi Comunali in materia, ha per oggetto principale la produzione di servizi di interesse generale 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.

Nel corso del 2019 la società, attraverso il contratto di servizio e specifici incarichi o progetti, ha realizzato diverse attività al servizio della città. Le direzioni di riferimento, oltre alla Direzione Sviluppo Economico, Progetti di Innovazione Strategica e Statistica, che ha governato il contratto di servizio, sono state la Direzione Servizi Sociali, la Direzione Beni culturali e Politiche Giovanili, la Direzione Marketing Territoriale, Promozione della Città, Attività culturali, la Direzione Governo e Sicurezza dei Territori municipali; la Direzione Urban Lab, la Direzione Sviluppo del Personale e Formazione, Settore Risorse Umane.

La società ha sviluppato il suo ruolo strumentale nei confronti del Comune di Genova, operando su molteplici attività che abbiamo raggruppato in tre aree principali: Impresa; Sociale, Risorse umane, Nuove professioni; Progetti europei e Fondazioni.

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, contribuendo, sia con attività di analisi, progettazione, consulenza che con attività fortemente caratterizzate da capacità operativa e realizzativa.

Oltre alle attività ordinarie, la società ha lavorato, in raccordo con le direzioni interessate, alla progettazione, realizzazione o avvio di diverse iniziative, progettuali. Le risorse umane impiegate, comprendenti sia i dipendenti a tempo indeterminato che quelli a tempo determinato sono state 9,89 anni uomo equivalenti. I ricavi sono stati 762.920 dei quali, 248.651 derivanti da progetti ( 32,59%), si tratta di un dato stabile ed in progressivo incremento. A questo link la relazione di attività 2019 <http://www.job-centre-srl.it/index.php/attivita/attivita-2019>

#### **1.1 La Compagine sociale**

L'assetto proprietario della Società al 31/12/2019 è il seguente:



Il socio Unico è il Comune di Genova, che detiene il 100% del capitale ed esercita la direzione e il coordinamento ai sensi dell'art.2497 del Codice Civile.

## 1.2 L'organo amministrativo

L'organo amministrativo è costituito dall' amministratore unico, nominato con delibera assembleare in data 08-05-2019 su provvedimento del Sindaco N.Ord -1019-136 del 26/04/2019 , e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2021 nella figura del Dott. FRANCO GIONA nato a Cassinelle AL il 15 luglio 1954 C.F.GNIFNC54L15C030M

## 1.3 L'organo di controllo-revisore

L'organo di controllo è attualmente costituito da un sindaco unico/revisore nominato con delibera assembleare in data\_27/04/2017 e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2019. La revisione è affidata al dott, MAURO CARLO ROVIDA nato a Genova l'11 maggio 1949 C.F. RVDMCR49E11D969T

## 1.4 Il personale

La situazione del personale occupato alla data del 31/12/ 2019 è la seguente:

	Numero	Maschi	Femmine	Part Time	Età media	Laurea	Diploma
<b>Tempo indeterminato</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
dirigenti	1	1	0	0	59	1	0
quadri	0	0	0	0	0	0	0
impiegati	8	3	5	2	52	6	2
operai	0	0	0	0	0	0	0
<b>Tempo determinato</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
dirigenti	0	0	0	0	0	0	0
quadri	0	0	0	0	0	0	0
impiegati	2	1	1	0	41,5	2	0
operai	0	0	0	0	0	0	0

## 2. Valutazione del rischio di crisi aziendale al 31/12/2019

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati nel Programma elaborato ai sensi dell'art. 6, co. 2, d.lgs. 175/2016 e verificando l'eventuale sussistenza di profili di rischio di crisi aziendale in base al Programma medesimo, secondo quanto di seguito indicato.

### 2.1 Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio si è articolata nelle seguenti fasi:

- raccolta delle informazioni ricavabili dai bilanci, dalle analisi di settore e da ogni altra fonte significativa;
- riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico;
- elaborazione di strumenti per la valutazione dei margini, degli indici, dei flussi;
- comparazione dei dati relativi all'esercizio corrente e ai tre precedenti;
- formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti

### 2.2 Esame degli indici e dei margini significativi

La seguente tabella evidenzia l'andamento degli indici e margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di analisi.

Anno	2019	2018	2017	2016
<b>Stato Patrimoniale</b>				
<b>**Margini**</b>				
Margine di tesoreria	513.839,00	446.498,00	395.386,00	337.482,00
Margine di struttura	190.203,00	150.403,00	125.696,00	91.918,00
Margine di disponibilità	512.500,00	445.360,00	378.930,00	337.248,00
<b>**Indici**</b>				
Indice di liquidità	3,02	2,97	3,66	4,07
Indipendenza finanziaria	0,25	0,23	0,24	0,22
<b>Conto economico</b>				
<b>**Margini**</b>				
Margine operativo lordo (MOL)	61.436,00	37.797,00	49.434,00	47.861,00
Risultato operativo (EBIT)	59.492,00	35.169,00	46.862,00	44.873,00
<b>**Indici**</b>				
Return on Equity (ROE)	0,20	0,14	0,26	0,37

I margini ed indici dello stato patrimoniale indicano una funzionalità dinamica dell'azienda ed una sua capacità finanziaria in grado di assicurare una corretta e fluida gestione. Il margine di struttura in crescita segna altresì oltre al progressivo aumento del patrimonio, la mancanza di investimenti significativi negli ultimi anni e la progressiva svalorizzazione delle immobilizzazioni. Gli indici di liquidità e di indipendenza finanziaria, considerata la natura strumentale ed in house della società ed il suo vincolo di operare in tale regime, all'80% per il socio, sono più che sufficienti ed adeguati. I margini ed indici del conto economico segnalano un equilibrio positivo e soddisfacente, tenuto conto della natura di servizio e non commerciale della società.

Come si può osservare dall'insieme degli indicatori, 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 e dalle riserve, 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. Inoltre questi indicatori sono sottoposti ad un costante monitoraggio.

L'Amministratore Unico controlla l'equilibrio economico finanziario tramite la predisposizione di un bilancio mensile. Un controllo accurato è sviluppato dal Sindaco- Revisore Unico nel 2019 le revisioni sono state quattro. La società è supportata, per la parte economico-fiscale, 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 2017 2018 e 2019 hanno chiuso con un risultato positivo ed analogamente si prevede per il 2020, pur con le incertezze determinate dalla epidemia in corso, un bilancio in tendenziale equilibrio economico e finanziario e allo stato attuale non vengono evidenziate situazioni di incertezza con particolare riferimento alla continuità aziendale.

### **3 Altri strumenti di valutazione :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, che mette in relazione la consistenza della società in rapporto alle sfide presenti e future.

## 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, pone la società ed il socio di fronte al compito di affrontare 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 debolezza e criticità per la società stessa.

## Opportunità:

### Sviluppo Hub2work e Genova Blue District e gestione del processo di avvio e popolamento dei Magazzini dell'Abbondanza

Lo sviluppo operativo di questo complesso progetto aprirà un nuovo spazio di lavoro da valorizzare e ottimizzare in confronto ad una governance complessa e a diretto contatto con il mondo della ricerca, delle imprese e dei finanziatori e potrebbe portare con sé ulteriori risorse economiche, collaborazioni e competenze professionali.

## Finanziamenti diretti a Città da PON nazionale; POR regionale e accreditamento

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'accREDITamento di una sede per il supporto alle attività riguardanti le imprese e l'orientamento alle persone costituirà una base stabile di risorse finanziate.

## 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, nonché di supporto progettuale alle azioni smart city.

## 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, porterebbe alla necessità normativa di liquidazione in un tempo abbastanza breve. Un rischio in corso è legato all'emergenza sanitaria ed alle sue conseguenze sulla necessità di riposizionamento dei servizi. La società sta riorganizzando le proprie attività per farvi fronte e per utilizzare questa difficoltà come una leva di innovazione.

#### **4.Ulteriori Indicatori di rischio di crisi aziendale rilevanti per job Centre srl ed oggetto di monitoraggio**

La società, oltre che dai suoi organi -Amministratore Unico, Sindaco-Revisore Unico, Direzione Generale- 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

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. Nel corso del 2019 si sono definite traiettorie più certe e stabili.

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 prossimo triennio:

- il contratto di servizio, oltre che con l'impegno legato alla nuova sede, allo sviluppo di hub2work e del Blue District che comporterà nel tempo un aumento di valore e un'evoluzione delle altre funzioni strumentali, sarà confermato, con un miglioramento, per specificazione e qualità richiesta, in quasi tutte le aree di attività
- Sono operativi diversi progetti pluriennali
- Sono in fase di preparazione altri progetti di rilievo
- L'accreditamento apporterà risorse e competenze

### Indicatore Inefficienze amministrative e organizzative

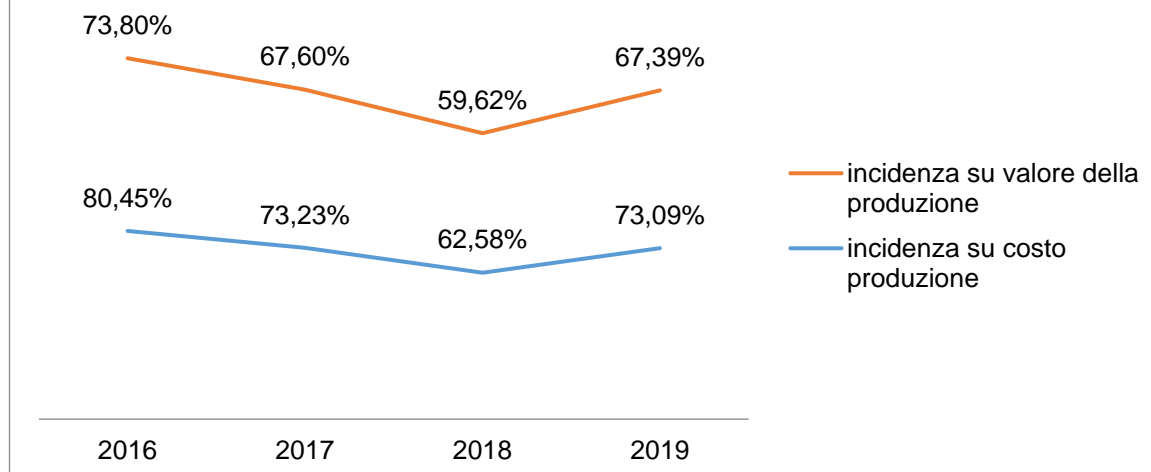
Il carico amministrativo dato dal sommarsi di regole civilistiche, fiscali, lavoristiche, dal sistema di monitoraggio e controllo del socio e dalle regole specifiche a cui sono assoggettate le società pubbliche, è diventato sempre più complesso e difficile da gestire per una società delle dimensioni 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. La nuova prospettiva dimensionale rende nuovamente possibile l'avvio di un percorso di certificazione di qualità, con lo sviluppo di procedure adeguate e la predisposizione e l'adozione del modello organizzativo di cui alla legge 231/2001, a maggiore tutela dell'integrità del patrimonio della società.

### Indicatore rigidità dei costi

Erogando servizi, la gran parte dei costi della società è composta da costi di personale. Anche i progetti richiedono e finanziano ore o giornate di lavoro ed il loro aumento richiede di utilizzare, nelle forme più opportune e nel rispetto della legislazione e dei contratti, risorse umane. 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. L'indicatore mostra, nel 2019 un ritorno alle percentuali di incidenza del 2017, rispetto ad una diminuzione percentuale avutasi, nel 2016 e dovuta agli specifici progetti trattati, che avevano richiesto, proporzionalmente, meno personale e più acquisizione di servizi.



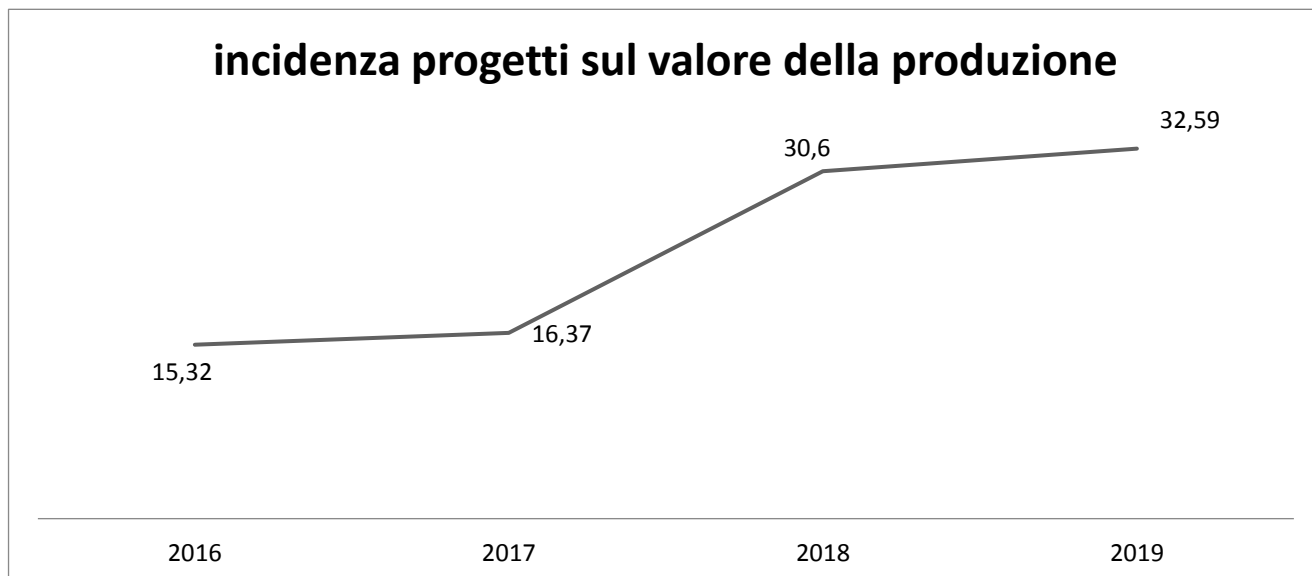
## Incidenza del personale su costo e valore della produzione



### Indicatore di capacità innovativa

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.

Un indicatore quantitativo proxy di vitalità innovativa è dato dall'incidenza dei ricavi derivanti da progetti sul totale del valore della produzione. Come si vede quantitativamente da questo indicatore, la società sta riprendendo la via progettuale, segnalando una ripresa, in questo modo, di spazi di innovazione.



## 5. Valutazione dei risultati.

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. In ogni caso, come emerge dall'analisi dei diversi indici, margini ed indicatori di risultato, la società mostra solidità gestionale e finanziaria.

## 6. Conclusioni

I risultati dell'attività di monitoraggio condotta in funzione degli adempimenti prescritti ex art. 6, co. 2 e 14, co. 2, 3, 4, 5 del d.lgs. 175/2016 inducono l'organo amministrativo a ritenere che il rischio di crisi aziendale relativo alla Società sia *da escludere*.

## C. Strumenti integrativi di governo societario.

L' Art. 6 comma 3 del D.Lgs. 175/2016- "Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico", prevede che fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con : regolamenti interni a tutela della concorrenza e della concorrenza sleale, un ufficio di controllo interno, codici di condotta, programmi di responsabilità d'impresa. In questo momento, in ragione del tipo di attività della società e della dimensione organizzativa, questi ulteriori strumenti di governo non sono stati previsti.

La società è in una fase di evoluzione, anche a causa dei cambiamenti di assetto e dimensionali previsti dallo stesso D.Lgs. 175/2016, in conseguenza di ciò si potrà prevedere l'opportunità e la sostenibilità di integrare gli strumenti già utilizzati e dei quali si è dato conto in questa Relazione sulla Gestione migliorandone la qualità e l'impatto.

Nella seguente tabella si indicano gli strumenti integrativi di governo societario:

<b>Riferimenti normativi</b>	<b>Oggetto</b>	<b>Strumenti adottati</b>	<b>Motivi della mancata integrazione</b>
Art. 6 comma 3 lett. a)	Regolamenti interni	La Società ha adottato - regolamento per la disciplina del la piccola cassa e delle spese in economia -regolamento per il conferimento di incarichi per il reclutamento del personale. - regolamento del personale	
Art. 6 comma 3 lett. b)	Ufficio di controllo	La Società ha implementato una procedura interna, di supporto all'attività di controllo del socio, dell'Amministratore e del Revisore	

<b>Riferimenti normativi</b>	<b>Oggetto</b>	<b>Strumenti adottati</b>	<b>Motivi della mancata integrazione</b>
Art. 6 comma 3 lett. c)	Codice di condotta	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 istituito la funzione di RPCT, 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, <a href="http://www.job-centre-srl.it/index.php/disposizioni generali/programma-per-la-trasparenza-integrita">http://www.job-centre-srl.it/index.php/disposizioni generali/programma-per-la-trasparenza-integrita</a>	Attualmente non è prevista l'adozione di specifici codici di condotta integrativi
Art. 6 comma 3 lett. d)	Programmi di responsabilità sociale		Non si ritiene necessario adottare ulteriori strumenti integrativi