



# 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

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 2016;

Data di approvazione 24/05/2017

## JOB CENTRE SRL

### RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO

Esercizio 2016

#### INDICE

<b>LA SOCIETÀ ED IL SUO GOVERNO .....</b>	<b>2</b>
IL SISTEMA DEL CONTROLLO ANALOGO .....	2
LA PIATTAFORMA ZOOM :UN FLUSSO CONTINUO DI DATI DI MONITORAGGIO.....	5
ADEGUAMENTO DELLO STATUTO .....	7
PIANO PER LA TRASPARENZA E LA LOTTA ALLA CORRUZIONE.....	7
REGOLAMENTO PER IL CONFERIMENTO DI INCARICHI E PER IL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE.....	7
DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'AMMINISTRATORE UNICO .....	7
IL COLLEGIO SINDACALE .....	7
<b>EVOLUZIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLA MISSION .....</b>	<b>8</b>
<b>PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE.....</b>	<b>9</b>
PREMESSA .....	9
ANALISI DI SWOT .....	9
INDICATORI RILEVANTI PER JOB CENTRE SRL .....	13
<i>Indicatore caduta della domanda e dell'interesse del socio .....</i>	<i>13</i>
Strategie adottate.....	13
Differenziazione .....	13
Ascolto ed organizzazione modulare .....	14
Prospettive operative .....	14
<i>Indicatore Inefficienze amministrative e organizzative .....</i>	<i>14</i>
<i>Indicatore rigidità dei costi .....</i>	<i>14</i>
<i>Indicatore scarsi costi di ricerca.....</i>	<i>16</i>
<i>Indicatore squilibri finanziari - patrimoniali,.....</i>	<i>16</i>
<i>Indicatore equilibrio di bilancio .....</i>	<i>16</i>
CONCLUSIONI .....	18
<b>ULTERIORI STRUMENTI DI GOVERNO SOCIETARIO.....</b>	<b>19</b>

## La società ed il suo governo

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.

## Il sistema del controllo analogo

Il sistema dei controlli del socio previsti nello statuto societario, scaricabile al seguente link,

[http://www.job-centre-srl.it/images/STATUTO\\_JOB\\_CENTRE\\_SRL.pdf](http://www.job-centre-srl.it/images/STATUTO_JOB_CENTRE_SRL.pdf) incorpora le disposizioni del *Regolamento sui controlli delle società partecipate dal Comune di Genova*: un complesso sistema di strumenti ed adempimenti che consentono al socio pubblico un pieno controllo analogo. In particolare il socio approva la relazione previsionale triennale, il bilancio previsionale annuale ed il piano programma annuale ed assegna e monitora gli obiettivi.

Qui di seguito gli articoli dello Statuto societario più rilevanti sotto il profilo del *controllo analogo*.

### Articolo 12

Soggezione ad attività di direzione e controllo.

La società indica la propria soggezione all'altrui attività di direzione e coordinamento esercitato dal Comune di Genova negli atti e nella corrispondenza nonché mediante iscrizione, a cura degli amministratori, presso l'apposita sezione del registro delle imprese.

Nell'ambito delle potestà di direzione e coordinamento la Società presenterà al Consiglio Comunale relazione semestrale sull'andamento della società medesima, relazione illustrativa sul bilancio d'esercizio, nonché ogni altro report che potesse rendersi utile in corso d'anno.

Il bilancio previsionale, quello consuntivo e il piano programmatico saranno inviati, dopo l'approvazione dell'assemblea, al Consiglio Comunale.

Saranno altresì inviate al Consiglio Comunale le convenzioni con Enti Locali, Fondazioni, Istituzioni Pubbliche, Associazioni, Imprese, autorizzate dall'Assemblea ai sensi dell'art.6.

Le deliberazioni di competenza dell'Assemblea e relative a modificazioni all'atto costitutivo ovvero ad operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o una rilevante modificazione dei diritti del socio, saranno oggetto di approvazione da parte del Consiglio Comunale.

### Articolo 13

## Report periodici

Fatte salve le attività di rendicontazione previste, l'Organo Amministrativo riferisce ai soci mediante relazione scritta almeno due volte l'anno.

Inoltre presenta ai soci:

- entro il 15 ottobre, la Relazione Previsionale Aziendale, come meglio dettagliato al successivo art. 14;
- la relazione illustrativa, come meglio dettagliato al successivo art. 16, sullo stato patrimoniale e il conto economico della società relativi al primo semestre d'esercizio per il raffronto con i dati previsionali;
- Entro il 20 febbraio, la Relazione finale, come meglio dettagliato al successivo art. 19, sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici e sui risultati della gestione.

## Articolo 14

### Relazione Previsionale Aziendale

Per la definizione degli indirizzi strategici di cui all'art. 170, D.lgs. 267 del 2000, alla cui realizzazione la Società deve tendere nel triennio successivo alla loro adozione da parte del Comune di Genova, l'Organo Amministrativo trasmette, entro il 15 ottobre di ogni anno, al Comune di Genova la Relazione Previsionale Aziendale.

La Relazione Previsionale Aziendale contiene:

- a) il piano industriale o piano strategico relativo alla programmazione societaria in tema di performance attese e organizzative di validità triennale;
- b) una relazione indicante gli obiettivi imprenditoriali, strategici e gestionali, con il relativo dettaglio degli investimenti per ciascun esercizio del triennio e indicazione delle relative modalità di copertura finanziaria;
- c) il budget annuale espresso in termini di conto economico, stato patrimoniale, con l'indicazione delle previsioni relative ai costi e ai ricavi anche in relazione agli obiettivi di cui alla lettera b);
- d) una relazione che individui i principali fattori di rischio che possono compromettere l'integrità del patrimonio e la continuità dell'attività, che gravano sulle risorse umane utilizzate ovvero che possano determinare costi aggiuntivi anche derivanti da contenziosi;
- e) il piano annuale delle assunzioni articolato su base triennale e corredato di un'analisi dello sviluppo della società che giustifichi il fabbisogno e da una relazione sui costi del personale che dia evidenza dei passaggi di livello, dell'eventuale modifica del contratto collettivo di appartenenza, del

salario accessorio inteso come superminimi, assegni ad personam, fringe benefits e straordinari, anche al fine di alimentare la banca dati relativa ai dati del personale, al loro reclutamento e ai conferimenti di incarichi ai dipendenti;

f) il piano annuale degli acquisti.

#### Articolo 15

##### Piano operativo Aziendale

La società, sulla base degli obiettivi strategici e gestionali approvati nel documento unico di programmazione approva il piano operativo aziendale, contenente gli obiettivi specifici assegnati alla Dirigenza e al personale, nel termine di 60 giorni dall'approvazione dei Documenti Previsionali e Programmatici approvati dal Comune di Genova relativi allo stesso esercizio.

#### Articolo 16

Relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici , gestionali e sul mantenimento degli equilibri finanziari

L'Organo amministrativo trasmette al Comune di Genova una relazione scritta sullo stato di attuazione degli obiettivi strategici e gestionali assegnati nell'anno e degli eventuali scostamenti affinché l'Amministrazione comunale assuma le necessarie azioni correttive nel rispetto dei tempi previsti per la deliberazione di Consiglio Comunale di cui all'art. 193 del Dlgs.267/2000;

La relazione all'uopo predisposta dall'Organo amministrativo si compone di un documento di rendicontazione riguardante i dati economici, patrimoniali e finanziari e le operazioni concluse con finalità di controllo strategico.

#### Articolo 17

##### Principali obblighi di informazione e segnalazione

Il presidente del Collegio sindacale o il Sindaco unico invia all'azionista Comune di Genova, almeno quindici giorni prima, in occasione di assemblee di soci che abbiano all'ordine del giorno operazioni di carattere straordinario o strategico, un proprio parere a corredo di una relazione dettagliata sulle motivazioni che sono alla base dell'operazione proposta.

Gli Organi sociali si impegnano al rispetto delle scadenze indicate dagli Articoli 13, 14, 15 e 16 del presente Statuto al fine di garantire all'azionista Comune di Genova i tempi necessari per l'approvazione dei documenti di programmazione e consuntivazione economico - finanziaria previsti dal D.lgs. 267 del 2000 o di eventuali ulteriori obblighi previsti dalle disposizioni normative vigenti.

#### Articolo 18

## Verifica degli scostamenti rispetto agli obiettivi strategici e gestionali

La società che si trovi nelle condizioni di non rispettare gli obiettivi strategici e gestionali, tali da pregiudicare gli equilibri complessivi dell'Ente adotta apposita e motivata delibera e ne dà comunicazione alla struttura comunale dedicata ai rapporti con le società partecipate per l'individuazione delle adeguate misure correttive.

### Articolo 19

Relazione finale sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici e sui risultati della gestione

Entro il 20 febbraio di ciascun anno l'Organo Amministrativo predispone una relazione finale sullo stato di attuazione degli obiettivi strategici e gestionali assegnati dal Comune di Genova e sulle risultanze di preconsuntivo della gestione, affinché lo stesso possa verificare il grado di raggiungimento degli indirizzi strategici.

### Articolo 20

Principi contabili per il Bilancio Consolidato

Al fine di consentire il consolidamento dei dati economici e finanziari con quelli del Comune di Genova la società si impegna ad applicare omogenei principi contabili per la rilevazione dei dati di bilancio.

### [La piattaforma ZOOM :un flusso continuo di dati di monitoraggio](#)

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. Di seguito una schermata del predetto strumento relativamente al monitoraggio degli obiettivi 2016, come si può osservare la scheda 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. Come si vede dalla scheda, il 2016 ha permesso il raggiungimento dell'obiettivo specifico assegnato relativamente all'ottenimento di un contratto di servizio a ristoro dei costi aziendali. L'obiettivo specifico relativo al 2017 è operare su progetti finanziati al di fuori del contratto di servizio per almeno il 10% del fatturato.

**JOB CENTRE S.R.L.**

Responsabile	GIONA FRANCO (Amministratore Unico)
Assessori di riferimento	SINDACO DORIA MARCO, MICELI FRANCESCO, PIAZZA EMANUELE
MISSIONE	15 - POLITICHE PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
Obiettivo strategico di missione	15.01 - Politiche del lavoro, promozione e creazione d'impresa: incremento dell'utilizzo dello strumento delle borse lavoro e della ricerca di fondi; maggiore integrazione con le politiche sociali

**OBIETTIVI TRASVERSALI**

OBIETTIVO	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale							
Area di intervento	1 - Precidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"						Peso obiettivo	0
Indicatore	Peso	Udm	Consuntivo 2015	Previsione 2016	Consuntivo 2016	Previsione 2017	Previsione 2018	
Equilibrio della gestione economico/patrimoniale	100	EUR	-47.050,00	0,00 risultato non negativo	30.158,00			
Nota consuntivo 2016 DATO CONSUNTIVO								
Stato avanzamento al 31/12/2016								

OBIETTIVO	02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento delle politiche retributive e della spesa di personale in applicazione dell' art.1 comma 557 legge stabilità 2014 e ss.mm. e il.							
Area di intervento	3 - Politiche gestione personale						Peso obiettivo	0
Indicatore	Peso	Udm	Consuntivo 2015	Previsione 2016	Consuntivo 2016	Previsione 2017	Previsione 2018	
Costo del personale non superiore alla media del triennio 2011-2013	50	EUR	354.735,33	0,00 valore non superiore alla media del triennio 2011-2013	300.027,70			
Nota consuntivo 2015 IL COSTO COMPRENDE ANCHE I COSTI PER COLLABORATORI								
Nota consuntivo 2016 NEL CORSO DEL 2016 L'ATTIVITA' DELLA SOCIETA' E' STATA SVOLTA PER LA QUASI TOTALITA' NELL'AMBITO DEL CONTRATTO DI SERVIZIO CON IL COMUNE DI GENOVA, PER TANTO LA RIDUZIONE DEL COSTO DEL PERSONALE IMPUTABILE A PROGETTI RISULTA MARGINALE RISPETTO AGLI ESERCIZI PRECEDENTI; MENTRE I VALORI ASSOLUTI, IN RAPPORTO ALLA MEDIA DEGLI ANNI 2011/2013 RISULTANO INFERIORI IL COSTO COMPRENDE ANCHE I COSTI PER COLLABORATORI								
Rapporto tra margine operativo lordo e costo del personale	50	%	-12,00%	0,00% Valore non inferiore a quello del 2015	14,00%			
Stato avanzamento al 31/12/2016								

**JOB CENTRE S.R.L.****OBIETTIVI SPECIFICI**

OBIETTIVO	03 - Consolidare il ruolo di supporto strumentale al Comune di Genova							
Area di intervento	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio						Peso obiettivo	100
Indicatore	Peso	Udm	Consuntivo 2015	Previsione 2016	Consuntivo 2016	Previsione 2017	Previsione 2018	
Stipula di un contratto quadro con la committenza a ristoro dei costi aziendali	100	Data		31/12/2010 Stipula contratto quadro	31/12/2010 D.D. 2016-163.0.0-14 E D.D. 2016-163.0.0-51	31/12/2017 Stipula contratto quadro	31/12/2018 Stipula contratto quadro	
Nota consuntivo 2016 CONSEGUITI CONTRATTI DI SERVIZIO CHE HANNO PERMESSO IL RISTORO DEI COSTI AZIENDALI								
Stato avanzamento al 31/12/2016								

**OBIETTIVI CORRELATI**

01.11 - ALTRI SERVIZI GENERALI	01.11.03 - Progetti Europei: sviluppo di un modello unico per l'acquisizione di fonti di finanziamento sovranazionali e nazionali DIREZIONE DIREZIONE PIANIFICAZIONE STRATEGICA, SMART CITY, INNOVAZIONE D'IMPRESA E STATISTICA
--------------------------------	--

### Adeguamento dello statuto

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

### Piano per la trasparenza e la lotta alla corruzione

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

### Regolamento per il conferimento di incarichi e per il reclutamento del personale

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

### Dal consiglio di amministrazione all’amministratore unico

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

### Il Collegio sindacale

Nel 2016 il collegio sindacale ha collaborato al e vigilato sul governo societario, sotto il duplice profilo della regolarità contabile e del rispetto delle norme. Sono state effettuate sei verifiche contabili periodiche.



## Evoluzione delle attività e della mission

Nel corso del 2016 la società, con il passaggio di responsabilità dalla Direzione Sviluppo Economico e Commercio alla Direzione Pianificazione Strategica, ha ripreso la collaborazione con diverse altre direzioni e le principali attività sono state codificate in un contratto di servizio. Le direzioni di riferimento, oltre alla Direzione Pianificazione Strategica Smart City e Innovazione d'Impresa, che governa il contratto di servizio, sono state la Direzione Servizi Sociali, la Direzione Sviluppo Economico; la Direzione Cultura e la Direzione Politiche Giovanili.

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

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

Oltre alle attività del contratto di servizio, il 2016 è stato, anche a causa dei cicli di programmazione europea, un anno di chiusura di progetti già avviati negli anni precedenti e di candidature ad alcuni progetti della nuova fase. Nell'ultimo periodo dell'anno, in particolare, si sono poste le premesse per nuove attività progettuali o per lo sviluppo di attività esistenti, come ad esempio la collaborazione con l'Università di Genova, che si consolida con la messa a disposizione del bilancio delle competenze, un servizio fortemente legato ai saperi della società ed innovativo in quell'ambito. Per il report completo di attività 2016 si veda il file al link:<http://www.job-centre-srl.it/images/job-centre-report-2016.pdf>

## Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale

### 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”.

Si tratta quindi di avviare la costruzione e sperimentazione di uno strumento di controllo preventivo, finalizzato ad evitare situazioni di crisi che poi potrebbero concludersi con una procedura concorsuale.

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

Job Centre srl si caratterizza per:

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

### Analisi di swot

Date queste premesse appare evidente come i principali rischi possano derivare, dal posizionamento della società nell'ambito delle funzioni dell'ente di riferimento e del cambiamento normativo in atto in questo senso appare pertinente, come inquadramento generale l'analisi di swot contenuta nella relazione previsionale 2017-2019.

E' importante esaminare quali punti di forza, e quali opportunità e viceversa debolezze e pericoli siano di fronte alla società.

## **Punti di forza**

### Capitale umano

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

### Progettualità

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

### Innovazione

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

### Specializzazione

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

## **Punti di debolezza**

### Dimensione di scala

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

### Città Metropolitana

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

### Collaborazioni/fusioni società e enti

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

### Finanziamenti diretti a Città da PON nazionale, POR regionale

Questo scenario inedito ha bisogno di competenze e apporti che Job potrebbe fornire e soprattutto potrebbe consentire azioni caratterizzate da possibilità di investimenti e continuità temporale. Anche il POR regionale sosterrà progetti e iniziative sull'area sociale, del lavoro e dello sviluppo locale. Job Centre può diventare la struttura tecnica di riferimento della direzione incaricata della pianificazione europea e delle direzioni operative per l'elaborazione di idee e progetti utili e sostenibili e per parti di attuazione.

### 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.

## **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 rilevanti per job Centre srl

La società, oltre che dai suoi organi (Amministratore Unico, Sindaco 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 da noi sottoposti a monitoraggio per la loro rilevanza, nel caso specifico della Job Centre, come fattori di crisi aziendale:

#### Indicatore caduta della domanda e dell'interesse del socio

Si tratta di un elemento fondamentale, non soltanto riconducibile ai comportamenti o alle performances societarie ma altresì, come abbiamo visto, dipendente da fattori quali la modifica delle competenze istituzionali su determinate materie, le scelte politiche degli amministratori, l'evoluzione della domanda dei cittadini, le modalità di organizzazione degli uffici pubblici, la ristrettezza delle risorse, ecc.

#### Strategie adottate

##### Differenziazione

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

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

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

#### Ascolto ed organizzazione modulare

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

#### Prospettive operative

Pur essendo ancora aperta la prospettiva strategica riguardante il destino a medio termine della società, la prospettiva operativa non presenta rischi prevedibili nel corso del 2017:

- il contratto di servizio è confermato. Complessivamente con minori costi per il Comune, su base annua e con un miglioramento, per specificazione e qualità richiesta del servizio in quasi tutte le aree di attività :
- sono in fase di valutazione 3 progetti, uno a valere sul POR e gli altri due direttamente con UE.
- Si svilupperà la fase di accompagnamento delle realtà inserite nel Distretto creativo
- Si avvierà operativamente il contributo di Job Centre all' attuazione del progetto SIA previsto dal PON Inclusione

#### 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.

Pur essendo un fattore di appesantimento non si reputa in ogni caso essere capace da solo di mettere a rischio la società.

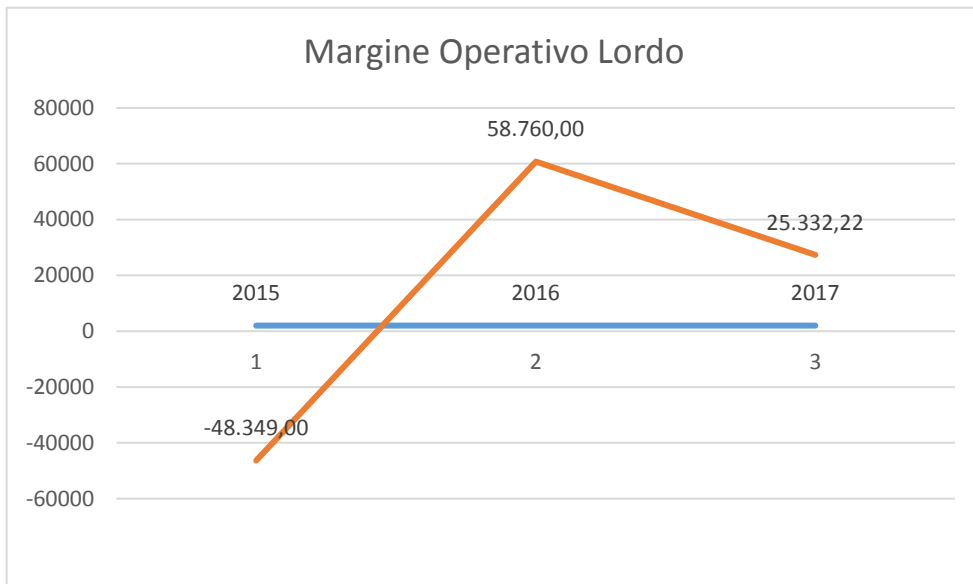
#### Indicatore rigidità dei costi

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

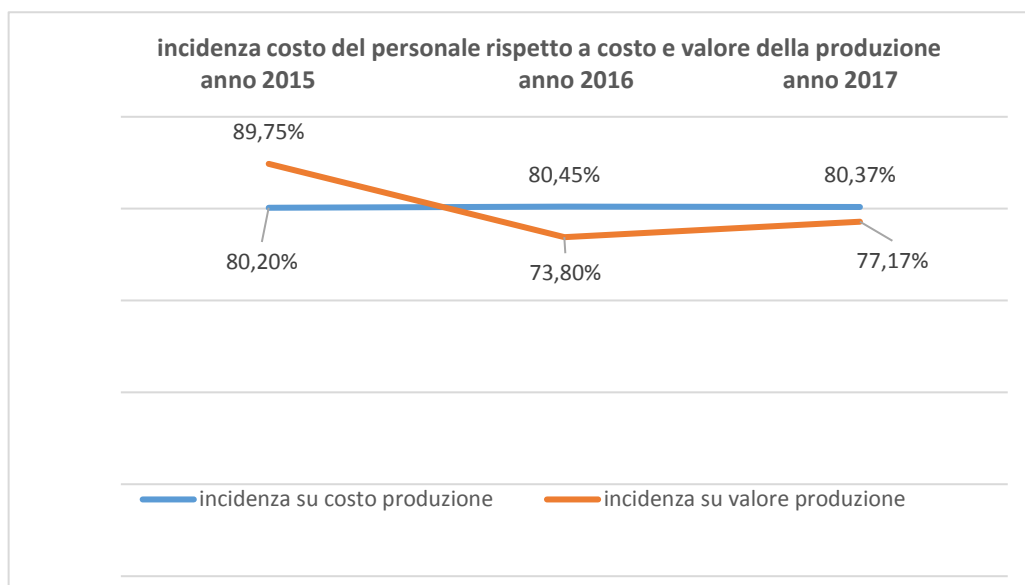
Negli ultimi anni la società non è stata in grado, per le norme di blocco del turn over di integrare l'organico anche solamente per periodi o prestazioni straordinarie. Con la nuova normativa sulle società partecipate pubbliche, utilizzare nuovo personale è divenuto possibile e questo fattore potrà aumentare la qualità della performance complessiva, restituendo alla società il ruolo di agenzia pubblica capace di avviare azioni e sperimentazioni da riprodurre poi su larga scala o comunque di estendere la capacità di intervento flessibile del Comune utilizzando, anche temporaneamente,

professionalità e capitalizzando conoscenza, altrimenti dispersa all'esterno. Qui di seguito i grafici relativi al MOL e al rapporto costi di personale/ valore della produzione

1. MOL 2015 -16 previsioni 2017



2. Incidenza del costo del personale rispetto a costi e valore della produzione 2015 2016 previsioni 2017





#### Indicatore scarsi costi di ricerca

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

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

#### Indicatore squilibri finanziari - patrimoniali,

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

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

#### Indicatore equilibrio di bilancio

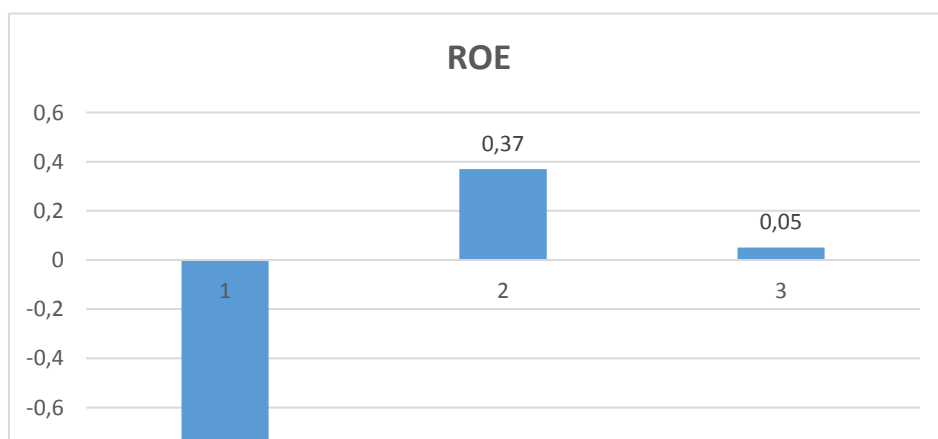
L'Amministratore Unico controlla l'equilibrio economico finanziario tramite la predisposizione di un bilancio mensile . Un controllo accurato è sviluppato dal Sindaco Unico. La società è supportata inoltre con continuità da un professionista incaricato. Inoltre, grazie ad un complesso sistema di indicatori,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

Dati sintetici bilancio 2016

<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>543.305,14</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	543.305,14
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>498.432,89</b>
Costi per materie prime , sussidiarie di consumo e merci	1.566,54
Costi per servizi	75.559,88
Costi per godimento di beni di terzi	10.900,00
<b>Costi per il personale</b>	<b>400.965,72</b>
Salari e stipendi	275.566,35
Oneri sociali	101.742,05
Trattamento di fine rapporto	23.657,32
<b>Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>2.987,66</b>
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.416,91
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	1.570,75
Oneri diversi di gestione	6.453,09
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>44.872,25</b>
<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>18,73</b>
<b>Altri proventi finanziari</b>	<b>18,73</b>
Proventi diversi dai precedenti	18,73
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>44.890,98</b>
<b>Imposte sul reddito d'esercizio</b>	<b>8.733,00</b>
<b>Utile ( perdita) d'esercizio</b>	<b>36.157,98</b>

Qui di seguito altri Indicatori finanziari monitorati con Consolle

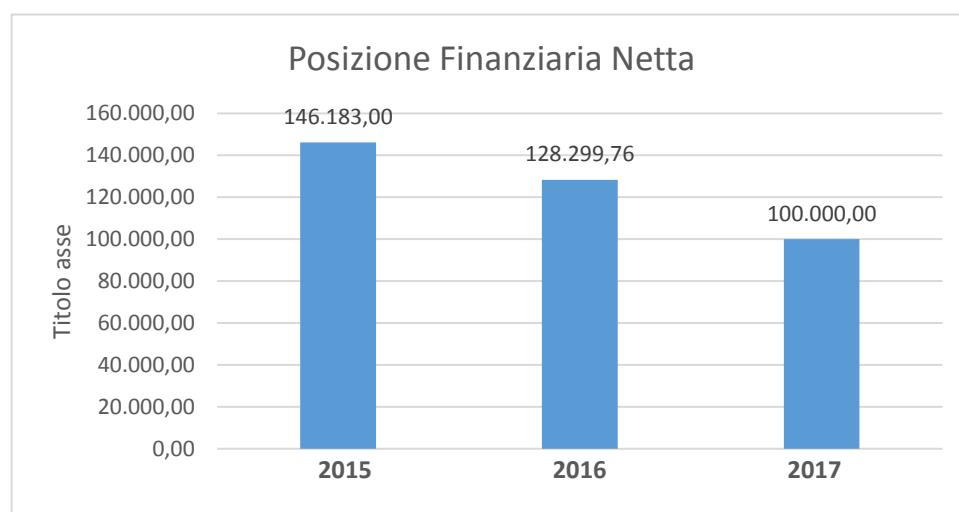
3 ROE (risultato netto/mezzi propri) dati 2015 2016 2017



#### 4 Indebitamento Finanziario dati 2015 2016 2017

<b>TOTALE DEBITI O INDEBITAMENTO FINANZIARIO</b>		
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

#### 5 Posizione Finanziaria Netta ((disponibilità liquide+attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni)- (indebitamento finanziario)) 2015 2016 2017



## 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 e ad il tipo di utilizzo e funzioni concretamente attribuite ed al correlato sistema di risorse.

## Ulteriori strumenti 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 profonda 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.