



ALMALAUREA S.r.l  
Sede legale: Viale Masini, 36 Bologna BO  
Iscritta al Registro Imprese di BOLOGNA  
C.F. e numero iscrizione: 02579031200  
Iscritta al R.E.A. di BO 450515  
Capitale Sociale sottoscritto € 100.000 Interamente versato  
Partita IVA: 02579031200

**Relazione sulla gestione**  
***Bilancio per l'esercizio chiuso al***  
***31/12/2019***

Indice

Informativa sulla società

Assetto

Missione

#### CAPITOLO 1 - Andamento della Gestione

1.1 Fatti di rilievo verificatisi nel corso dell'esercizio

1.2 Condizioni operative e sviluppo delle attività e dei servizi

1.3 Apertura di due nuove sedi territoriali e assetto organizzativo

1.4 Esiti di mandato 2017-2019

#### CAPITOLO 2 - Evoluzione prevedibile nella gestione economico-finanziaria 2020

2.1 Impatto del COVID19 sull'andamento economico e finanziario anno 2020

2.2 Misure straordinarie aziendali in periodo di emergenza

2.3 Scenari di medio periodo e direttrici di sviluppo

Conclusioni

2

Signor Socio,

nella Nota integrativa Vi sono state fornite le notizie attinenti alla illustrazione del bilancio al 31/12/2019; nel presente documento, conformemente a quanto previsto dall'art. 2428 del Codice Civile, Vi forniamo le notizie attinenti la situazione della Vostra società e le informazioni sull'andamento della gestione. La presente Relazione, redatta con valori espressi in unità di Euro, viene presentata a corredo del Bilancio d'esercizio al fine di fornire informazioni reddituali, patrimoniali, finanziarie e gestionali della società corredate, ove possibile, di elementi storici e valutazioni prospettiche per un piano di sviluppo sostenibile di medio periodo.

In particolare, il Capitolo 2 *Evoluzione prevedibile nella gestione economico-finanziaria 2020* espone la trattazione del tema con esplicito riguardo all'emergenza sanitaria derivante dal Covid19.

## Informazioni sulla società

### **Assetto**

AlmaLaurea S.r.l si configura quale società di diritto privato a controllo pubblico indiretto, interamente partecipata dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea.

AlmaLaurea S.r.l è Agenzia per il Lavoro (APL), autorizzata dal Ministero del Lavoro all'esercizio dell'attività di ricerca e selezione del personale e all'attività di intermediazione" (Statuto AlmaLaurea S.r.l approvato il 27 ottobre 2017). In particolare, la Società è autorizzata dal Ministero del Lavoro all'esercizio dell'attività di ricerca e selezione del personale (iscritta all'Albo delle Agenzie di lavoro sez. IV - autorizzazione a tempo indeterminato Prot. N. 0001543 del 21/01/2008) e all'attività di intermediazione (iscritta all'Albo delle Agenzie di lavoro sez. III - autorizzazione a tempo indeterminato Reg. Uff. N. 0010720 del 15/07/2016).

### **Missione**

AlmaLaurea S.r.l valorizza il patrimonio informativo, di conoscenza e di ricerca del Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea e dei suoi consorziati fornendo servizi di interesse economico generale nell'area dei servizi alla persona.

La Società svolge e promuove attività e interventi che contribuiscono a far crescere e migliorare la qualità dei posti di lavoro dei laureati e dei diplomati e al potenziamento delle risorse umane, quale leva primaria per mercati del lavoro attivi, efficaci e inclusivi a supporto dello sviluppo economico e sociale del Paese.

La Società valorizza l'alta qualificazione formativa mirata allo sviluppo delle competenze richieste sui mercati del lavoro nazionali e internazionali, incoraggiando sia il settore pubblico sia quello privato ad investire in essa.

La Società raccorda la propria azione con tutti i soggetti, sia pubblici sia privati, che operano in campo di interventi analoghi, affini o complementari, attivando le opportune forme di cooperazione e collaborazione.

# CAPITOLO 1

## ANDAMENTO DELLA GESTIONE

### 1.1 Fatti di rilievo verificatisi nel corso dell'esercizio

Nell'esercizio 2019 si completa il processo di riforma quale "**società a controllo pubblico indiretto**" e revisione del business model derivante dal nuovo inquadramento giuridico a seguito del recente D.Lgs. n. 175/2016 ("Riforma Madia") sulle società partecipate dalla Pubblica Amministrazione come successivamente modificato dal decreto correttivo d.lgs. 16 giugno 2017, n.100").

In questo quadro, si è proseguito nell'iter tecnico-giuridico necessario per conformare la Società alle disposizioni in materia di partecipate pubbliche ed in particolare nello sviluppo delle attività che sinteticamente vengono individuate nelle seguenti macro-aree principali:

- Adozione del nuovo Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza triennio 2020-2022. Si tratta dell'aggiornamento del Piano approvato per la prima volta in data 21 Maggio 2018 e della redazione della relativa Relazione annuale;
- Realizzazione di n. 4 sedute di monitoraggio dell'Organismo di Vigilanza 231. Le attestazioni dell'OdV, contenute nella Relazione annuale pubblicata sul sito web istituzionale, danno conto "*del processo di profonda trasformazione, sia in termini di governance, che in termini di sviluppo organizzativo, abbia ben assimilato la prima adozione del Modello di Organizzazione e Gestione, anche attraverso l'attività formativa effettuata che la Società sta affrontando*";
- Adozione del nuovo Organigramma funzionale degli Organi di governo e della Struttura operativa, mansionario aziendale e impianto di inquadramento organizzativo con l'istituzione di livelli intermedi rispetto al CCNL Terziario, per funzioni/qualifiche. Ciò al fine di una formulazione più approfondita dei compiti e delle responsabilità, di un potenziamento del coordinamento interno e tra le diverse aree aziendali, nonché di riconoscimento di gradi di autonomia rispetto ad alcuni ambiti attività da parte del personale responsabile;
- Abilitazione al MePa come operatore economico nei seguenti n. 2 settori di attività: Servizi di Informazione, Comunicazione e Marketing e Servizi di Ricerca, Selezione e Somministrazione del Personale. Tramite la piattaforma Consip, il sistema della PA potrà acquistare i servizi specialistici offerti da AlmaLaurea S.r.l.

4

### 1.2 Condizioni operative e sviluppo delle attività e dei servizi

AlmaLaurea S.r.l. è autorizzata dal Ministero del Lavoro all'esercizio dell'attività di ricerca e selezione del personale (iscritta all'Albo delle Agenzie di lavoro sez. IV - autorizzazione a tempo indeterminato Prot. N. 0001543 del 21/01/2008) e all'attività di intermediazione (iscritta all'Albo delle Agenzie di lavoro sez. III - autorizzazione a tempo indeterminato Reg. Uff. N. 0010720 del 15/07/2016).

Realizza un ampio spettro di attività di *job placement*: dalla attivazione e accesso alla piattaforma AlmaLaurea alla pubblicazione di annunci di offerte di lavoro e *company profile*, dalla organizzazione di eventi volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di opportunità lavorative alla definizione di piani finalizzati all'attrazione dei talenti e all'*employer branding*, dalla ricerca e selezione di personale (*pre-screening, assessment, colloqui individuali*), all'orientamento per l'acquisizione di alte competenze tramite la promozione di master, corsi specialistici di università ed enti di formazione.

Promuove l'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso diverse iniziative a partire dalla "*piattaforma placement*" del Portale AlmaLaurea che contiene 3.100.000 curricula di laureati e

laureandi. Nel 2019 sono stati attenzionati dal mondo aziendale, agenzie per il lavoro e altri operatori istituzionali e non complessivamente n. **1.050.494** curricula vitae di cui **357.822** intermediati per offerte di lavoro attraverso i servizi di *recruiting-online* di AlmaLaurea S.r.l.

Organizza iniziative ed eventi di *Campus Recruiting* in cui i laureandi, neolaureati e laureati hanno la possibilità di incontrare, anche in modalità di colloquio one-to-one, i responsabili delle risorse umane di piccole, medie e grandi aziende e i datori di lavoro. Nel 2019 sono state realizzate **18 iniziative** in diversi format (AL Lavoro\_Career Day, High-Flyers Day, Recruiting Day) con oltre **15.738 studenti e laureati** coinvolti.

Il **TOUR AL LAVORO 2019** si è consolidato a livello nazionale in sei importanti aree metropolitane del Paese: in ordine cronologico Messina, Napoli, Roma, Bari, Torino e Milano.

Anche nel 2019 le tappe in Sicilia e Campania sono state organizzate in coordinamento e con il coinvolgimento dei relativi Tavoli Regionali del *Placement* Universitario, presenti ai rispettivi eventi con uno stand istituzionale. Nello specifico, la location della tappa siciliana – come da accordi con la Rete Regionale degli Atenei Siciliani - è «itinerante» e quest'anno si è svolto a Messina in partnership organizzativa locale con il COP Centro Orientamento e *Placement* di Ateneo.

Nel 2019 si conferma la collaborazione con il Settore *Placement* e Tirocini dell'Università di Roma La Sapienza per la realizzazione del career day capitolino; l'evento è stato preceduto da una giornata preparatoria in Ateneo a supporto di studenti e laureati ai quali è stato offerto il servizio di CV Check. Al TOUR 2019, hanno complessivamente partecipato in presenza oltre 13.000 laureati e laureandi provenienti da tutta Italia, di cui quasi il 90% coinvolti in colloqui one-to-one. Del servizio di CV Check hanno beneficiato 300 giovani, i quali hanno partecipato anche ai workshop di orientamento tenuti da AlmaLaurea: dalla stesura corretta e ottimizzata del curriculum vitae fino alla valorizzazione delle Soft Skills.

Novità del 2019 è l'App **AlmaGO!** lanciata in occasione di AL Lavoro a Milano il 14 novembre 2019. AlmaGO! è l'applicazione gratuita di AlmaLaurea che permette di consultare le opportunità di lavoro e di partecipare agli eventi di recruiting. Con AlmaGO! è possibile cercare tra migliaia di offerte di lavoro, impostare filtri di ricerca in base alle preferenze e candidarsi direttamente con il proprio profilo registrato sul sito AlmaLaurea.

L'App conta a Dicembre 2019, ad un mese dal rilascio sugli App Store, 4.308 download. I dati sul monitoraggio dei login eseguiti e delle application alle offerte di lavoro danno conto di 149 nuovi accessi all'App al giorno e circa il 10% delle candidature alle offerte di lavoro sono realizzate direttamente tramite AlmaGO!. Allo scopo di incentivare la partecipazione dei laureandi e dei laureati e per fare conoscere ai responsabili delle risorse umane gli eventi di Campus Recruiting (AL Lavoro) è stata messa a punto per le tappe di AL Lavoro una campagna advertising su Facebook e LinkedIn che ha portato, soprattutto su LinkedIn, ad un consistente incremento dei follower (+ 79 mila del totale). Il profilo social LinkedIn conta oggi 131.187 follower, Facebook 26.946 mentre Twitter 5.641.

Tavola 1 - i numeri del Tour AL Lavoro 2019

| AL Lavoro 2019 | Data             | Sede                                    | Imprese (n.) | Candidati registrati (n.) | Colloqui individuali (n.) |
|----------------|------------------|---|--------------|---------------------------|---------------------------|
| Messina        | 28 Marzo 2019    | Camera di Commercio di Messina          | 22           | 2000                      | 1300                      |
| Napoli         | 7 Maggio 2019    | Stazione Marittima                      | 45           | 3500                      | 2100                      |
| Roma           | 17 Ottobre 2019  | Palazzo dei Ricevimenti e Congressi Eur | 53           | 3700                      | 3059                      |
| Bari           | 24 Ottobre 2019  | Palazzetto dello sport Palaflorio       | 31           | 1500                      | 1280                      |
| Torino         | 7 Novembre 2019  | Palazzo dello Sport Ruffini             | 32           | 2009                      | 1530                      |
| Milano         | 14 Novembre 2019 | Centro Congressi Stelline               | 61           | 2661                      | 2461                      |
| <b>TOTALE</b>  |                  |   | <b>244</b>   | <b>15370</b>              | <b>11730</b>              |

Su un bacino complessivo di n. 29.168 operatori economici e istituzionali registrati in piattaforma, nel 2019 si sono registrati n. 3.197 nuovi operatori economici e istituzionali e **n. 1.642 sono i clienti serviti nel 2019** (+8% rispetto al 2018), di cui il 44% nuovi e per l'82% rappresentati da realtà aziendali di diverse dimensioni e distribuite sul territorio nazionale.

Dall'analisi delle informazioni e dei dati esposti, emerge il raggiungimento di un risultato corrispondente a quanto programmato e complessivamente più che positivo. L'impegno costante di coordinamento, sensibilizzazione ed orientamento diffuso sull'intero territorio nazionale, ha portato al coinvolgimento diretto di una molteplicità di persone, in primis laureati e diplomati e rappresentanti della vasta platea di *stakeholder* del *placement*, che hanno dimostrato un reale senso di appartenenza allo sforzo comune di innovazione dei servizi a sostegno dell'occupazione giovanile e manifestato apprezzamento delle opportunità di crescita perseguite.

### 1.3 Apertura di due nuove sedi territoriali e assetto organizzativo

In occasione del nuovo inquadramento giuridico di AlmaLaurea S.r.l a seguito dell'approvazione del D.lgs. n. 175/2016 e del conseguente processo di revisione e sviluppo del modello organizzativo aziendale, nonché del DM del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che estende ad almeno **sei sedi operative** adibite a sportello il requisito minimo essenziale per l'autorizzazione alle attività di intermediazione (ref. art. 2 co. 4, DM 10/04/2018), la Società nel corso del 2019 ha proceduto, di concerto con il Socio unico, ad aprire due nuove sedi nell'ambito di contesti regionali/locali del *placement* di ateneo, orientando la scelta localizzativa in un'area del Centro-Italia (Toscana/Siena) e in una regione del Mezzogiorno (Sicilia/Palermo).

Nel 2019 a tal fine sono stati firmati n. 2 Protocolli di Intesa, il primo tra l'Università degli Studi di Siena, il Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea e AlmaLaurea S.r.l. ed il secondo tra la Rete delle quattro Università siciliane (UniPa, UniCt, UniMe e UniKore), il Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea e AlmaLaurea S.r.l. in applicazione dei suddetti accordi, le due nuove sedi operative (Siena e Palermo) sono ospitate presso gli Atenei di riferimento.

Due sono i progetti innovativi attualmente in corso per dare attuazione agli accordi sottoscritti:

1) il **Progetto Service Design** con la Rete Siciliana del *Placement*, quale percorso sperimentale di progettazione partecipata e sviluppo di nuovi servizi di *placement* universitari. Tale progetto consentirà agli Operatori Placement di acquisire conoscenze e metodologie di co-progettazione partecipata, finalizzate alla definizione di un nuovo concept di servizio, nonché al miglioramento di quelli esistenti.

2) il **Progetto di Human Capital Management** con l'Università di Siena, volto alla creazione di un servizio di *assessment center* per la validazione delle competenze trasversali e digitali acquisite da

giovani studenti dei settori disciplinari delle scienze umane, sociali e giuridiche nel corso della loro vita universitaria. Il progetto si sviluppa in partenariato con 10 aziende operanti sia a livello nazionale che locale e mira a sperimentare nuovi strumenti di miglioramento del grado di occupabilità dei profili di uscita dei relativi indirizzi di studio.

Sempre nell'ambito del Protocollo di Intesa siciliano, rientra la richiesta da parte dell'Università di Messina di apertura di una ulteriore sede dell'Apl AlmaLaurea presso l'Ateneo, proposta che si concretizzerà nel 2020. Questa opportunità potrebbe rappresentare, come sottolineato dal Rettore dell'Ateneo, un volano ed una spinta anche per gli Atenei della Sicilia Orientale e di quelli Calabresi per la progettazione di nuove e strategiche iniziative rivolte al potenziamento e all'innovazione dei servizi di orientamento e *placement*, con l'obiettivo di incentivare e accelerare l'occupazione dei giovani laureati del Mezzogiorno.

La Società è, quindi, attualmente organizzata secondo una **articolazione territoriale** composta da una Sede centrale, sita in Bologna e cinque **Unità Operative per i Servizi al lavoro\_UOSL** localizzate a Milano (bacino nord-occidentale), Padova (bacino nord-orientale), Siena (bacino centro-Italia), Roma (bacino centro-sud Italia), Palermo (bacino sud-Italia).

La Struttura operativa al 31.12.2019 conta n. **21 dipendenti** (76% di presenza femminile), di cui 2 in apprendistato e 1 in tirocinio extracurricolare, di età media pari a 35 anni, 20 laureati e 1 diplomato e con background prevalente in ambito umanistico e sociale.

Dal 2018 si è avviata una nuova fase di investimento sul personale, caratterizzata da un **percorso di innovazione organizzativa** che pone al centro la persona con i suoi valori, obiettivi e competenze secondo il processo del "*Learning organization*" e l'adozione dello schema concettuale Open Innovation e Impresa Agile. Ad oggi, tutto il personale è coinvolto nelle diverse fasi del processo di *change management* ed è impegnato, con il supporto di due counselor, in un percorso di crescita formativa e professionale di accompagnamento alle responsabilità, al fine di una maggiore chiarezza di ruoli e funzioni, di una evoluzione della comunicazione e del coordinamento interno e tra le diverse aree e unità aziendali, nonché di riconoscimento di maggiore autonomia operativa.

L'intero percorso è sostenuto da una **formazione specialistica** realizzata con il contributo del fondo interprofessionale Fondimpresa.

E' stata, inoltre, introdotta una prima sperimentazione di **smart-working**, quale ulteriore strumento per l'innovazione dei processi organizzativi. Attualmente lo strumento contrattuale viene utilizzato con risultati positivi per una migliore conciliazione dei tempi di vita-lavoro da una risorsa afferente all'area Amministrazione e Affari Generali.

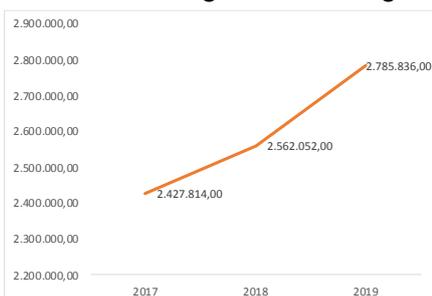
## 1.4 Esiti di mandato 2017-2019

Dal punto di vista economico si evidenzia come la società, nell'anno 2019, abbia fatto registrare un valore della produzione pari ad **€ 2.785.836,00** in aumento del 8,73% rispetto all'esercizio precedente e del 14,26% rispetto all'anno 2017.

Il trend dei ricavi conferma un aumento costante nel triennio 2017-2019.

Questo sta a significare che gli investimenti per lo sviluppo organizzativo hanno da subito portato risultati positivi consentendo di sostenere il processo di innovazione aziendale (formazione e accompagnamento del personale) e l'apertura delle due nuove sedi, senza compromettere la redditività netta dell'azienda.

Infatti, nell'anno 2019 si registra un EBITDA (MOL) del 32,20% in aumento di ben 9 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Anche la redditività delle vendite (ROS o EBIT) risulta positiva (31,40%) con un incremento del 9% rispetto all'anno precedente.

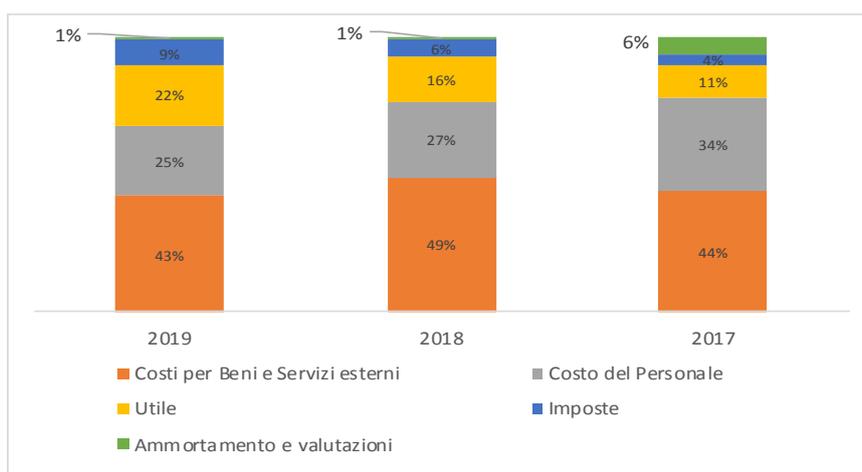


L'EBT, ovvero il risultato netto ante imposte, è del 31% per un valore pari ad € 874.946. L'**utile netto** è del 22% rispetto al fatturato, ovvero **624.825 euro**.

Nel triennio AlmaLaurea S.r.l ha accumulato utili ante-imposte per un valore complessivo pari ad € 1.831.750,00 e ha pagato imposte allo stato per € 524.791,00, accumulando così utili per 1.306.747. A questo, bisogna aggiungere che, nell'anno 2017 a fronte di una situazione ereditata di incertezza sull'esigibilità dei crediti, è stata effettuato una svalutazione crediti con relativa costituzione del Fondo per un importo pari ad € 128.341,00. Grazie all'azione di recupero messa in atto nell'anno 2018, gran parte di questo importo è rientrato, pertanto la Società si ritrova un Fondo Svalutazione Crediti che potrà essere utilizzato per eventuali inesigibilità senza influenzare l'aspetto economico negli anni futuri.

Nella figura sotto, si evidenzia come viene distribuito il **valore prodotto**: risulta evidente come nel triennio AlmaLaurea S.r.l. abbia seguito un trend di crescita dell'incidenza percentuale dell'utile netto sul fatturato, passato dall'11% del 2017 al 22% del 2019.

In questo quadro, importante è sottolineare che il costo del personale ha avuto, nel triennio, un trend di calo per effetto di economie derivanti dalla ristrutturazione della pianta organica in funzione della nuova mission istituzionale. Le maggiori risorse disponibili sono state impiegate per assumere il personale delle nuove UOSL della Sicilia e Toscana, il cui impatto nell'anno 2019 è parziale in quanto le stesse sono avvenute nella seconda metà dell'anno.



La **situazione patrimoniale** dell'anno 2019 è rappresentata sinteticamente dal prospetto seguente:

| Attivo                | Importo             | Inc % su TOT | Passivo                      | Importo             | Inc % su TOT |
|-----------------------|---------------------|--------------|------------------------------|---------------------|--------------|
| Disponibilità Liquide | 1.120.241,00        | 57%          | Debiti Breve Periodo         | 637.019,00          | 33%          |
| Crediti               | 669.402,00          | 34%          | Trattamento di Fine Rapporto | 179.407,00          | 9%           |
| Attivo Immobilizzato  | 162.726,00          | 8%           | Capitale Sociale             | 100.000,00          | 5%           |
|                       |                     |              | Riserve di Utili             | 411.118,00          | 21%          |
|                       |                     |              | Utile di esercizio           | 624.825,00          | 32%          |
|                       |                     |              | Totale Patrimonio netto      | 1.135.943,00        | 58%          |
| <b>Totale Attivo</b>  | <b>1.952.369,00</b> | <b>100%</b>  | <b>Totale Passivo</b>        | <b>1.952.369,00</b> | <b>100%</b>  |

Lo stock degli investimenti è pari a 1,95 mln di euro, di cui il 57% è rappresentato da disponibilità liquide, il 34% Crediti commerciali e il restante 8% Immobilizzazioni. Dal lato delle Fonti di Finanziamento si evidenzia l'importante capitalizzazione raggiunta con un patrimonio netto di 1,13 mln di euro che rappresenta oltre il 40% del fatturato 2019. I debiti commerciali sono il 33% e l'indebitamento di lungo periodo è rappresentato solo dal Trattamento di fine rapporto (9%).

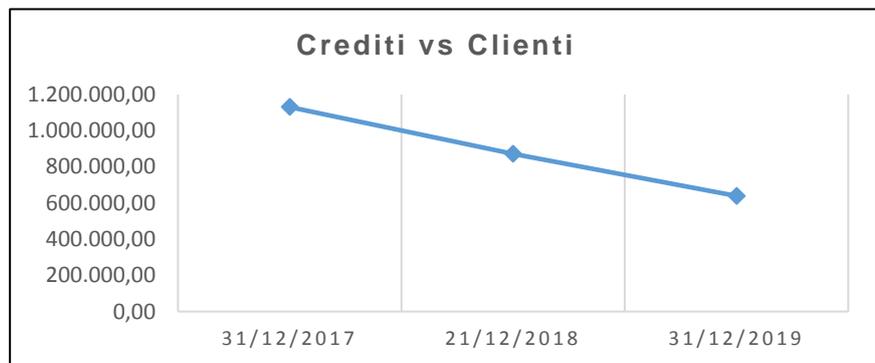
Si evidenzia come lo stock di patrimonio netto al 31/12 trovi sostanziale corrispondenza con le disponibilità di cassa, che i crediti sono maggiori ai debiti e l'attivo immobilizzato trova sostanziale copertura con l'indebitamento di lungo periodo, che è rappresentato solo dal TFR.

Questa situazione ci dice di un equilibrio finanziario di breve e medio periodo, con fotografia al 31/12/2019.

Tra i crediti sono classificati € 644.625 di crediti commerciali che messi in rapporto al Valore della produzione rappresentano il 23,13%, che in tempi medi di incasso 85 giorni. Tale composizione evidenzia una buona capacità di autofinanziamento aziendale.

Si rileva che lo stock dei **crediti verso clienti** al 31/12/2017 risultava pari ad € 1.130.409,49, nel 2018 era diminuito a € 871.880,15 e nel 2019 risulta essere di € 639.142,90.

I crediti verso clienti evidenziati nel bilancio 2017 sono stati recuperati per un 96,5%, per un 3,2% sono stati passati a perdita e rimangono ancora da recuperare € 3.660,00. Per il recupero di tale credito è stato dato mandato ad un legale.



Il positivo risultato è dovuto alla massiccia azione di recupero che è stata portata avanti nel biennio 2018-19.

| GG di scaduto | n. posizioni  | €                 | %/€ |
|---------------|---------------|-------------------|-----|
| >30           | 94            | 342.014,17        | 54% |
| 1<>30         | 19            | 97.906,72         | 15% |
| 0             | 45            | 199.222,01        | 31% |
|               | <b>Totale</b> | <b>639.142,90</b> |     |

In merito alla riscossione crediti verso clienti, la situazione è tenuta sotto controllo ed il processo di recupero rispetta la policy adottata. Si evidenzia inoltre che la percentuale dei crediti verso clienti sul fatturato 2019 si stima intorno al 23%, in calo di 12 punti percentuali rispetto all'esercizio precedente e di ben 24 punti rispetto all'anno 2017.

| Anno | Crediti      | Incidenza % sui Ricavi |
|------|--------------|------------------------|
| 2019 | 639.142,90   | 23,00%                 |
| 2018 | 871.880,15   | 35,00%                 |
| 2017 | 1.130.409,49 | 47,00%                 |

# CAPITOLO 2

## Evoluzione prevedibile nella gestione economico-finanziaria 2020

### 2.1 Impatto del COVID19 sull'andamento economico e finanziario anno 2020

L'anno 2020, per effetto dell'emergenza COVID-19, si presenta molto complicato dal punto di vista dell'equilibrio economico e finanziario.

Risulta anche molto difficile effettuare una previsione sull'andamento dei ricavi, in quanto la base statistica dei dati consolidata negli anni, non è aggiornabile al 2020 per effetto delle mutate condizioni di scenario.

Al fine di salvaguardare l'andamento economico aziendale, all'emergere della crisi pandemica sono state messe in campo tempestivamente le seguenti azioni:

1. Immediata verifica dei costi fissi di natura discrezionale al fine di ridurre il budget di spesa 2020 in coerenza con il nuovo andamento dei ricavi presumibile;
2. Mantenimento della capacità produttiva, attraverso il lavoro agile;
3. Rilancio dell'azione commerciale modificando l'erogazione di alcune tipologie di servizi e avviando una nuova campagna social.

Il modello economico 2020 conseguente prevede una riduzione del valore della produzione rispetto all'anno precedente ed una possibile rilevazione di una perdita di esercizio, che appare di dimensioni contenute all'interno delle poste di bilancio di riserva patrimoniale appostate negli esercizi precedenti; quest'ultimo elemento è garanzia di mantenimento della capitalizzazione aziendale.

Il combinato disposto dell'andamento economico negativo e dell'allungarsi dei tempi di incasso per le difficoltà sistemiche che l'emergenza COVID-19 sta comportando, fa presumere che il cash-flow possa risentirne con possibili ripercussioni sulla liquidità corrente che si potrebbero manifestare in particolare nell'ultimo trimestre dell'anno.

### 2.2 Misure straordinarie aziendali in periodo di emergenza

A fronte della situazione di emergenza sanitaria che andrà ad impattare inevitabilmente sull'andamento delle attività di AlmaLaurea S.r.l nell'anno 2020, è stato predisposto un piano di misure straordinarie da adottare fin da subito sia per responsabilità sociale d'impresa sia per attenuare le potenziali conseguenze negative che allo stato attuale dei fatti sono difficilmente prevedibili.

Si tratta di una serie di azioni correttive efficaci, sia di breve che di medio periodo, innanzitutto per salvaguardare l'azienda e il suo capitale umano, nonché per non disperdere il prezioso investimento realizzato nel triennio 2017-2019 e mirato a rifondare l'impresa, definendone un nuovo posizionamento strategico e riorganizzandone il processo produttivo.

### Misure di valorizzazione della Mission Istituzionale

Il nuovo decreto governativo "Cura Italia" esplicitamente include le Agenzie per il Lavoro tra i servizi essenziali.

- Rafforzare l'impegno al fianco delle aziende e dei giovani, riprogettando le attività e predisponendo l'erogazione in digitale di alcuni servizi nuovi o finora svolti in presenza;
- Emergenza COVID19 web-recruiting, realizzando il monitoraggio e la promozione di bandi e avvisi nazionali e locali per il reclutamento delle professionalità medico-sanitarie e predisponendo lo sviluppo della sezione dedicata alle Aziende;
- Partenariato strategico per la promozione delle buone prassi sperimentate e l'estensione ad altri Atenei e Istituzioni;
- Etica fiscale, si è deciso di procedere al pagamento dei contributi lavoro e imposte alla scadenza ordinaria anziché applicare la deroga prevista del decreto "Cura Italia".

### Misure di Innovazione del Portafoglio Servizi

A fronte di emergenza sociale ed economica, sono in atto trasformazioni importanti ed AlmaLaurea ha inteso mantenere e sviluppare l'ampio spettro di attività e servizi offerti alle aziende e ai giovani, soprattutto laureandi e neolaureati, che si trovano ora ad affrontare il loro primo ingresso nel mercato del lavoro. Pur in modalità smart working, nell'intento di tutelare la salute dei collaboratori, delle loro famiglie e dei nostri clienti e fornitori, stiamo infatti riprogettando le attività e predisponendo l'erogazione in digitale di alcuni servizi nuovi o finora svolti in presenza.

Le azioni correttive in corso sono principalmente tre:

- trasposizione in ambiente digitale di alcuni degli eventi che prevedono una presenza fisica, ripensandone la struttura e adottando come modalità di fruizione quella virtuale;
- riprogrammazione del calendario eventi primo semestre e sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- miglioramento delle performance di alcuni servizi esistenti.

Parallelamente alle attività indicate, viene effettuato un costante monitoraggio settimanale dei servizi per comprenderne flusso e la % di scostamento rispetto a quelli precedenti del 2019. L'analisi dei dati è utile per comprendere il mercato e proporre soluzioni a supporto anche del lancio di una massiva campagna di web marketing programmata per il secondo quadrimestre 2020.

## 2.3 Scenari di medio periodo e direttrici di sviluppo

La crisi sanitaria in corso avrà un impatto negativo durevole sulla tenuta economica del Paese, le sue istituzioni e la società nel suo complesso. Per questo motivo sarà necessario nei prossimi mesi mobilitare tutte le energie possibili per sostenere il mercato del lavoro italiano e con esso il sistema educativo, la filiera della formazione professionalizzante ed i servizi di sostegno all'occupazione.

Saranno i **giovani** i più esposti a lunghi periodi di disoccupazione e precariato, lasciando peraltro presagire un aumento della quota di NEET, il cui numero complessivo andava faticosamente riducendosi nell'ultimo periodo (dal 26.2% nel 2014 al 23.4 % nel 2019, ISTAT). Sebbene sia dimostrato che i più esposti alla crisi siano i giovani con un basso livello di istruzione, il possesso di un titolo di studio universitario è condizione necessaria, ma spesso non sufficiente, a garantire l'occupazione in tempi di incertezza economica.

È necessario che le istituzioni ed il mondo universitario italiano traggano profitto dalle lezioni della precedente crisi del 2008 innescando rapidamente delle dinamiche positive. L'istruzione superiore e l'alta formazione dovranno continuare a sviluppare con forza i percorsi aventi un impatto maggiore e immediato sul mercato del lavoro.

I titoli professionalizzanti universitari hanno in Italia un profilo meno marcato rispetto ad altri paesi europei, si pensi ad esempio ai paesi dell'Europa centrale (formazione duale) o alla Francia (BTS, DUT, Licence Pro). Allo stesso tempo è dimostrato da diversi studi internazionali (JRC-CRELL 2015, OCSE 2015) come si associ ai percorsi professionalizzanti, anche superiori, una più forte probabilità di trovare impiego. Il Sistema dell'Alta Formazione avrà quindi una grande responsabilità nell'innovare la propria offerta, incrementando questa tipologia di percorsi e accompagnandola con un lavoro di sensibilizzazione culturale verso i giovani e le famiglie, spiegando che l'eccellenza degli studi accademici non è unicamente proporzionale agli anni di studio.

La creazione di titoli superiori ad alto contenuto tecnico e tecnologico, immediatamente spendibili sul mercato del lavoro deve compiersi con la stretta associazione al mondo datoriale, alle realtà produttive esistenti sui territori, aumentando la permeabilità tra innovazione, ricerca ed economia territoriale. Uno degli effetti maggiori di questa crisi sembra essere l'abbandono dei processi di delocalizzazione delle manifatture verso i paesi asiatici o dell'Europa dell'Est. Alcuni osservatori parlano di "deglobalizzazione" (Le Monde 28/04/2020), la quale imporrà il rimpatrio in Europa di produzioni in settori chiave dell'industria, le apparecchiature sanitarie certo, ma anche le filiere "verdi" come ad esempio le batterie per i veicoli elettrici, i pannelli solari. Il Paese non può lasciarsi scappare l'opportunità di partecipare a queste nuove sfide industriali, sarà quindi necessario avere a disposizione il capitale umano necessario.

I tirocini formativi in impresa, istituiti con successo nelle Università italiane da quasi un ventennio, hanno mostrato (anche attraverso i dati AlmaLaurea) la loro efficacia **nell'aumentare l'employability dei laureati**. Tuttavia, pare oggi necessario imprimere una accelerazione su un nuovo modello di collaborazione tra università e impresa andando verso dei modelli più compiuti di alternanza formazione-lavoro, purtroppo ancora sottostimati e statisticamente quasi irrilevanti in Italia (rapporto INAPP 2019). Ci riferiamo in particolare al dispositivo di apprendistato per l'alta formazione che la Legge Fornero aveva introdotto, ma che in seguito è stato ampiamente disatteso. Occorrerà certamente alleggerirne il funzionamento dal punto di vista regolamentare (l'esperienza francese più che quella tedesca potrebbe essere utile a questo proposito) ed allo stesso tempo dotarlo di "senso" agli occhi del settore imprenditoriale italiano. Non si tratta qui di mettere sul tavolo una tipologia di contratto lavorativo a basso costo, peraltro in competizione con altre forme contrattuali, ma di considerare l'assunzione di apprendisti come un vero investimento produttivo a medio termine per le imprese, il cui potenziale in termini di competenze e innovazione deve entrare nel conto economico complessivo.

La crisi sanitaria ha imposto quasi naturalmente il tema della diversificazione delle modalità di somministrazione della didattica la cui diversità dovrà essere ulteriormente coltivata in futuro (studi a tempo parziale o apprendimento a distanza). Queste soluzioni possono aiutare a rendere l'offerta formativa più flessibile e ad adattarsi meglio alle esigenze delle imprese e di quelle dei lavoratori, oggi e domani. (Commissione Europea 2017).

Ultimo punto non meno importante è la valorizzazione delle giuste competenze per il mercato del lavoro. Certamente le "soft skills" (competenze trasversali, come la risoluzione dei problemi, la comunicazione e il lavoro di squadra, etc.) oggi più che mai al centro dei processi di ricerca e selezione del personale delle imprese, senza tuttavia tralasciare quelle conoscenze specifiche e tecniche legate all'emergere della data science, o quelle ecologiche legate allo sviluppo sostenibile da declinarsi in tutti i settori economici ed industriali.

Queste primissime riflessioni indotte dalla crisi sanitaria in corso, sembrano peraltro essere corroborate dal Consiglio dell'Unione Europea nelle raccomandazioni specifiche per l'Italia emanate nel quadro ciclo del semestre europeo 2018: "al fine di promuovere la ricerca, l'innovazione, le competenze digitali e le infrastrutture mediante investimenti meglio mirati e accrescere la partecipazione all'istruzione terziaria professionalizzante" (Consiglio dell'Unione europea, 2018). In questa nuova fase della ripartenza, anche il dibattito nel nostro Paese converge sulla necessità di **ripartire proprio dal LAVORO**, sostenendo l'urgenza di un nuovo patto per le competenze tra

settori pubblico e privato per governare le transizioni in atto guidandole verso un modello certamente digitale, ma soprattutto centrato sullo sviluppo del capitale umano.

Si apre pertanto un ampio spazio di azione centrato, da un lato, su una **nuova idea integrata dei servizi di intermediazione** (lavoro, sociale, formazione tecnica superiore e alta formazione) capace di accompagnare in modo multidimensionale le transizioni, facilitare l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e sostenere la **lifelong employability** dei lavoratori e, dall'altro lato, sullo sviluppo della cultura aziendale e di un profondo cambiamento del management delle risorse umane. Una cultura in grado di promuovere quella capacità di apprendere nuove competenze, grazie a una spiccata flessibilità e a una buona accettazione del cambiamento, la cosiddetta **learning agility**. Le organizzazioni siano centrate realmente sul fattore umano, concepite come trame di relazioni complesse, adattive e sovrapposte, ripensamento del ruolo del management come costruttore di senso, significato che impara e sperimenta, che crea connessioni tra i diversi ambiti dell'ecosistema di cui l'organizzazione fa parte (Luca Solari, *Freedom management, how leaders can stay afloat in the sea of social connections*, Routledge, New York - Abingdon, 2017).

In questo scenario di costruzione partecipata del Future of Work (OCSE, 2019), di nuove alleanze per il ripensamento dei principi organizzativi delle imprese, di espansione delle politiche pubbliche di coesione ed inclusione, il sistema AlmaLaurea rappresenta indubbiamente un acceleratore di questo cambiamento, volano di innovazione e di spinta verso la valorizzazione del capitale umano e sociale che le Università hanno in dote: gli studenti e il loro futuro. In particolare, due sono le direttrici di sviluppo e posizionamento su cui la Società intende impegnarsi nel prossimo futuro:

#### **sul versante mercato del lavoro**

- riconvertire in digitale il complesso di eventi placement che prevedono una presenza fisica e che rappresentano il core business aziendale,
- introdurre nuovi servizi per diversificare ed accrescere il portafoglio aziendale,
- lanciare una strategia massiva di web-marketing e di campagne social per ampliare il target clienti;

13

#### **sul versante politiche attive del lavoro**

- accrescere la massimizzazione dell'impatto sociale dei servizi al lavoro attraverso la valorizzazione della relazione con il socio unico Consorzio e suoi Consorziati, attraverso:
  - progettazione e sviluppo congiunto nella costruzione di nuovi partenariati,
  - diffusione e promozione delle buone prassi al sistema degli stakeholders consorziati,
  - azioni mirate per l'attrazione di nuove risorse fundraising e della partecipazione a bandi competitivi di finanziamento alle politiche attive del lavoro e sviluppo territoriale.

In sintesi, si intende sottolineare che AlmaLaurea S.r.l, riformata in applicazione dei Decreti attuativi della Riforma Madia, oltre ad aver avviato un nuovo virtuoso percorso di innovazione organizzativa ha già mostrato la sua tenuta economico-finanziaria e le sue potenzialità per il consolidamento di un nuovo modello di business in chiave sostenibile e capace di creare valore condiviso.

Complessivamente i risultati raggiunti nel triennio 2017-2019 dalla Società danno atto di una situazione strutturale stabilizzata e solida, che consentirà di superare le criticità del presente e di continuare a generare valore e bene comune e di posizionamento istituzionale nelle politiche di sviluppo del capitale umano dei più giovani e di pratiche innovative di servizi al lavoro.

# Conclusioni

Signor Socio,  
alla luce delle considerazioni svolte nei punti precedenti e di quanto esposto nella Nota Integrativa, vi/la invitiamo:

- ad approvare il Bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2019 unitamente alla Nota integrativa ed alla presente Relazione che lo accompagnano.
- a destinare il risultato d'esercizio in conformità con la proposta formulata nella Nota Integrativa.

Signor Socio,  
a conclusione dell'esposizione sull'attività recentemente svolta e sulle prospettive che si intendono perseguire desideriamo rinnovare il ringraziamento:

- a UnionCamere ed agli Atenei sottoscrittori dei Protocolli trilaterali d'intesa, per la fiducia accordata;
- a Confindustria ER e Fondimpresa per gli approfondimenti tematici e gli spunti innovativi, nonché per il sostegno delle azioni formative;
- all'OdV, per la preziosa attività di vigilanza;
- alla Società PWC S.p.A., alla quale è stato attribuito l'incarico di revisione legale;
- ai dipendenti tutti della Società, per il lavoro svolto con impegno e dedizione;
- ai collaboratori e professionisti, per l'elevata competenza e qualità della prestazione.

Bologna, 8 Giugno 2020

14

Il Consiglio di Amministrazione  
dr.ssa Francesca Pasquini, Presidente e Amministratore Delegato  
dr. Matteo Sgarzi, Consigliere  
avv. Marco Tupponi, Consigliere