

RELAZIONE ISTRUTTORIA PREDISPOSTA DALL'UFFICIO PROPONENTE:

Direzione Generale

FINALITA'/SCOPO

Nell'ambito dell'esercizio del controllo analogo, il Consiglio di Amministrazione deve:

- approvare il Piano Strategico della Fondazione Alma Mater FAM per il triennio 2017-2019
- prendere atto dei risultati di gestione e del bilancio consuntivo 2016 e del Bilancio Previsionale 2017 della Fondazione
- approvare il contributo ordinario alla gestione della Fondazione per il 2017
- esprimere linee di indirizzo sul nuovo modello organizzativo della Fondazione Alma Mater
- approvare il rinnovo del contratto di licenza d'uso a fini commerciali dei marchi UNIBO in scadenza al 31.12.2017 per un ulteriore triennio

La delibera non comporta oneri aggiuntivi rispetto alle risorse già stanziare in bilancio.

PRESIDIO POLITICO

Magnifico Rettore

PRESUPPOSTI DI FATTO E DI DIRITTO

La Fondazione

La Fondazione Alma Mater, istituita nel 1996 con lo scopo di supportare l'Ateneo nella realizzazione dei propri fini istituzionali, in particolare nella formazione post-laurea, presenta un assetto riconducibile alla figura giuridica di "organismo in-house" dell'Università di Bologna (delibera del Consiglio di Amministrazione di Ateneo del 26 febbraio 2013, Assemblea dei Soci della Fondazione del 28 giugno 2013, omologa dello Statuto da parte della Prefettura di Bologna del 23 maggio 2014).

Sono organi di governo della Fondazione:

- **il Presidente**, che è il Rettore dell'Università o suo delegato ed ha la rappresentanza della Fondazione. Attualmente la carica è ricoperta dal Prof. Francesco Zerbetto, delegato dal Magnifico Rettore con Decreto Rettorale n. Rep. 1678 prot. 115260 del 23/12/2015;
- **il Consiglio di Amministrazione**, titolare di tutti i poteri di ordinaria e straordinaria

amministrazione, che “è composto da un minimo di tre ad un massimo di cinque membri, compreso il Presidente della Fondazione, che lo presiede. I membri sono nominati su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione dell’Università di Bologna che ne determina altresì l’eventuale compenso. Il Consiglio dura in carica tre anni e decade al momento della cessazione dalla carica del Rettore” (art. 6 dello Statuto della Fondazione). In base all’art. 2383 del codice civile che prevede che “gli amministratori non possono essere nominati per un periodo superiore a tre esercizi e scadono alla data dell’assemblea convocata per l’approvazione del bilancio relativo all’ultimo esercizio della loro carica”, la durata dei consiglieri attualmente in carica deve intendersi fino alla data di approvazione del bilancio dell’ultimo esercizio del loro mandato. Gli attuali consiglieri, nominati per il triennio 2017-2019 (Consiglio di Amministrazione, 20 dicembre 2016) sono l’Ing. Giampaolo Amadori, l’Ing. Giuseppe Conti, il Prof. Francesco Zerbetto, il Dott. Marco Degli Esposti e la Dott.ssa Elisabetta Chiusoli;

- **il Consiglio di Consultazione** (Advisory Board), che coadiuva il Consiglio di Amministrazione dell’Ateneo nella scelta delle indicazioni operative esprimendo un parere non vincolante; è costituito dai Fondatori, dalle persone fisiche o giuridiche, pubbliche o private, che contribuiscono alla realizzazione degli scopi della Fondazione, e dai Soci iscritti nel libro dei soci alla data di approvazione dello Statuto (art. 8 dello Statuto della Fondazione). Attualmente fanno parte di diritto di tale organo solo i precedenti soci quali il Comune di Bologna, il Comune di Faenza e altri soggetti privati;

- **l’Organo di controllo**, costituito in forma monocratica, che esercita la revisione legale dei conti, vigilando sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento. Nominato dall’Università di Bologna tra persone di adeguata professionalità iscritte all’Albo dei revisori dei Conti, dura in carica tre esercizi ed è rinnovabile una sola volta (art. 9 dello Statuto della Fondazione). L’incarico è stato affidato al Dott. Alessandro Saccani per il triennio 2015-2017 (Consiglio di Amministrazione di Ateneo delibera 20 maggio 2015).

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 aprile 2017 sono state approvate

alcune modifiche allo Statuto della Fondazione finalizzate all'adeguamento del modello gestionale agli indici del controllo analogo propri *dell'in house providing* indicati nell'art. 5 del D. Lgl. 50/2016 "Codice dei contratti pubblici", indici già adottati nella gestione ma che richiedevano un recepimento formale per consentire l'accreditamento da parte dell'Ateneo nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house presso l'Autorità Nazionale Anticorruzione ANAC

L'esercizio del controllo analogo da parte dell'Ateneo viene garantito tramite il presidio del sistema di governance, la definizione di linee guida strategiche e di indicazioni operative della gestione che "comprendono la programmazione strategica ed economico-finanziaria" e forme di controllo ex ante, contestuale ed ex post sulle attività della Fondazione esercitando un sistema di controllo sulla gestione e sull'equilibrio economico-finanziario equivalente a quello esercitato sulle proprie strutture.

In sintesi, l'attribuzione di attività al soggetto in house determina un rapporto tra Fondazione e Ateneo non riconducibile a un rapporto contrattuale tra due soggetti autonomi e distinti, bensì alla creazione di un rapporto di delegazione interorganica nella quale la Fondazione presenta caratteristiche tali da poterla qualificare come una "longa manus" dell'amministrazione stessa.

La normativa in materia di enti in house consente alla Fondazione di:

- collaborare allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ateneo svolgendo parti o fasi dell'attività stessa contribuendo al perseguimento di interessi generali per conto o in supporto all'Ateneo (attività di collaborazione istituzionale)
- svolgere attività e servizi strumentali che consentano all'Ateneo l'acquisizione di beni e servizi con forme e modalità più convenienti, efficienti e adeguate alle proprie esigenze (affidamento diretto di appalti di beni e servizi)

Si tratta di attività strumentali, complementari ed accessorie funzionali al miglior perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo.

La Fondazione deve realizzare la propria attività quasi esclusivamente a favore dell'Ateneo mantenendo un rapporto di stretta strumentalità tra le proprie attività e le

esigenze di interesse generale che l'ente pubblico controllante è chiamato a soddisfare e ciò proprio in ragione della sua natura di ente strumentale.

Il processo di pianificazione strategica si articola nella formulazione di indirizzi e obiettivi strategici da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo con cadenza triennale e revisione annuale mediante l'assegnazione di Linee di Attività e indicazioni operative delle attività da realizzarsi che vengono recepite nel Piano Strategico Triennale e nel Piano di Attività della Fondazione e sono dettagliate in convenzioni di collaborazione e accordi di servizio con cui vengono definiti tempi e modalità di espletamento dei servizi e delle attività, obblighi e oneri delle parti, standard dei servizi e indicatori di qualità per l'esercizio del controllo gestionale e i contributi di gestione o i corrispettivi dei servizi da riconoscere alla Fondazione .

L'Ateneo con delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2016 ha approvato le Linee di attività e le Determinazioni operative per la gestione delle attività della Fondazione per l'anno 2017, individuate in stretta coerenza con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo 2016-2018, che hanno rappresentato la linea di indirizzo per la redazione del Piano Strategico della Fondazione per il triennio 2017-2019 qui proposto.

Le linee di attività si possono suddividere in tre macro categorie che richiedono modalità gestionali distinte:

▪ **Linee di attività' istituzionali**

Le linee di attività istituzionali si connotano in attività complementari alle attività istituzionali dell'Ateneo svolte dalla Fondazione in un'ottica di collaborazione alla realizzazione della mission istituzionale. La collaborazione della Fondazione consente all'Ateneo di svolgere alcune sue attività istituzionali o parti di essa beneficiando delle competenze professionali specialistiche presenti in Fondazione e di forme gestionali più adeguate alle specificità delle attività con finalità di miglioramento dell'efficacia, efficienza, economicità, celerità delle procedure e dei processi.

Le linee di attività istituzionali svolte dalla Fondazione sono finanziate dall'Ateneo con un contributo ordinario di gestione che rappresenta una quota di finanziamento alla Fondazione per le attività svolte. Esso è determinato in termini di incidenza percentuale

delle attività svolte a favore dell'Ateneo sui costi generali di struttura della Fondazione, al netto di eventuali costi diretti di corsi o di progetti rendicontati all'Ateneo per cui è previsto un contributo ad hoc. Il contributo di gestione, per la sua natura di finanziamento, porta ad escludere quel rapporto di prestazione e controprestazione tipico dei rapporti sinallagmatici connessi ad attività di natura commerciale ed è escluso dall'ambito di applicazione della imposta sul valore aggiunto ai sensi dell'art 2 comma 3 lett. a) del DPR 633/72.

I compiti specifici assegnati alla Fondazione sono specificati in apposite convenzioni istituzionali di collaborazione (per alcune attività di continuità sono già state assegnate sulla base di delibere dell' Ateneo) predisposte per aggregati omogenei di Linee di attività strategiche. Il coordinamento e monitoraggio dei rapporti relativi alle convenzioni con la Fondazione sono di competenza del Dirigente responsabile della filiera di attività di riferimento.

▪ **Linee di attività relative ad affidamenti di servizi strumentali**

L'Ateneo può affidare alla Fondazione lo svolgimento di forniture e servizi strumentali di supporto alle proprie attività istituzionali optando per forme di “autoproduzione di beni e servizi” avvalendosi della propria Fondazione in house in alternativa al ricorso al mercato esterno. Queste attività sono qualificabili come appalti di servizi e forniture strumentali erogate a favore dell'Ateneo che hanno un mercato concorrenziale di riferimento e si caratterizzano per la presenza di un rapporto sinallagmatico di prestazione e controprestazione a fronte di un corrispettivo specifico a remunerazione dei servizi effettuati.

L'attenzione del legislatore a favorire la concorrenzialità di mercato e la razionalizzazione della spesa pubblica ha comportato l'adozione di un regime speciale per gli affidamenti in house di appalti e concessioni di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazione che trova la sua disciplina nell'art. 192 del D. Lgs. 50/2016. Ciò comporta che l'affidamento di forniture di beni o di servizi strumentali alla Fondazione potrà avvenire effettuando preventivamente un'analisi motivata di convenienza economica della scelta di ricorrere all'affidamento in house in alternativa al ricorso al mercato. Tale motivazione va

resa nella delibera di affidamento dei servizi strumentali e tale atto va pubblicato sul profilo del committente nella sezione Amministrazione trasparente dell'Ateneo ai sensi del comma 3 del predetto art. 192.

I servizi strumentali affidati alla Fondazione **sono stati individuati e motivati** nell'ambito delle linee di attività approvate dal Consiglio nella seduta del 20 dicembre 2016 e recepite nel Piano strategico della Fondazione (a titolo esemplificativo l'organizzazione di eventi istituzionali, scientifici, culturali e di comunicazione dell'Ateneo; la vendita diretta e indiretta dei prodotti promozionali a marchio Alma Mater; la gestione amministrativa e contabile di corsi di alta formazione a mercato, di centri di studio, di cattedre, ecc). L'affidamento e le modalità di svolgimento dei servizi strumentali da parte della Fondazione avviene mediante la sottoscrizione di contratti di servizio, accordi-quadro ed eventuali accordi attuativi.

▪ **Linee di attività a mercato a favore di soggetti esterni**

La Fondazione, come confermato dalla recente normativa comunitaria e nazionale in materia di organismi in house, può svolgere una limitata attività a mercato rivolta a soggetti esterni pubblici o privati nel rispetto dei seguenti limiti:

- L'attività a mercato a favore di soggetti esterni è svolta in forma limitata e in misura non superiore al 20% del fatturato totale medio o idonea misura alternativa basata sull'attività. Il calcolo della percentuale di attività avviene secondo le modalità espresse nell'art. 5 co.7-8 del D. Lgs 50/2016

- L'attività destinata al mercato può avere ad oggetto soltanto le attività e servizi realizzati a favore dell'ente pubblico controllante ed essere svolta unicamente a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della Fondazione

- il rispetto del limite inferiore al 20% dell'attività realizzata sul mercato esterno è presupposto fondante il mantenimento della natura di ente in house e richiede da parte della Fondazione un monitoraggio periodico e tempestivi interventi di ripristino del limite in analogia a quanto previsto dall'art. 16 comma 5 del D. Lgs 175/2016 in ambito di società in house. Si prevede, per favorire l'esercizio dell'obbligo di vigilanza da parte

dell'Ateneo, che sia effettuata una certificazione annua a corredo del bilancio di esercizio a cura dell'organo di revisione della Fondazione sul rispetto del suddetto limite.

Piano strategico della Fondazione per il triennio 2017- 2019

La Fondazione sulla base delle direttive e delle indicazioni operative di indirizzo dell'attività ricevute dall'Ateneo per l'anno 2017 ha elaborato, in collaborazione con gli uffici dell'Ateneo, il documento di pianificazione strategica per il triennio 2017-2019, da sottoporre al parere non vincolante del Consiglio di Consultazione di FAM e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione della Fondazione convocato per il giorno 26 giugno 2017.

Il Piano individua, per ogni Linea strategica coerente e funzionale agli obiettivi del Piano strategico di Ateneo 2016-2018, le linee di attività e le determinazioni operative in cui si concretizza l'attività assicurata dalla Fondazione a supporto delle finalità istituzionali dell'Ateneo. I principali ambiti di intervento sono Alta Formazione - linea di attività di continuità in cui si conferma il ruolo strategico della Fondazione - Terza Missione, Internazionalizzazione e Organizzazione Eventi che rappresentano una focalizzazione e rafforzamento di linee già intraprese e lo sviluppo di nuove linee che saranno avviate nel 2017 e troveranno compiuta strutturazione e potenziamento negli anni successivi.

Le azioni di supporto sull'area della Ricerca vengono ridimensionate e pienamente ricondotte nell'ambito dei processi interni all'Ateneo, restando in capo alla Fondazione unicamente le funzioni di supporto all'Ateneo nelle attività di acquisizione di finanziamenti di ricerca competitiva ad alta specificità che richiedono il contributo di professionalità con expertise consolidati presenti in FAM (supporto alla progettazione e implementazione di progetti nell'ambito di programmi di cooperazione territoriale e di alcuni programmi europei extra Horizon 2020).

Il ruolo di FAM è fortemente valorizzato ed in crescita nelle nuove linee di attività legate alla Terza Missione assicurando una attività di collaborazione e supporto allo sviluppo della linea strategica istituzionale di Terza Missione dell'Ateneo in forma sinergica e complementare con le attività della nuova struttura organizzativa Area Ricerca e Terza Missione sui temi di Innovazione e Rapporti con le Imprese, Orientamento al lavoro,

Public Engagement e Social Innovation, Alumni.

Dal Piano emerge anche un potenziamento del ruolo di FAM nelle azioni di sviluppo della linea strategica del Merchandising dei prodotti a marchio UNIBO individuando nuovi canali, reti e sinergie con le realtà istituzionali, economiche, culturali, imprenditoriali, sociali per favorire la diffusione dell'immagine e del branding UNIBO a livello nazionale e internazionale e consolidare lo spirito di appartenenza e di identità collettiva. Il tutto in piena coerenza con le politiche di valorizzazione del marchio di Ateneo e future politiche di cobranding nell'ambito di accordi quadro con gli attori principali della ricerca e innovazione. Il rinnovo del coinvolgimento di FAM nella realizzazione di questa attività rende necessario proporre il rinnovo del contratto di licenza d'uso a fini commerciali dei marchi italiani e internazionali dell'Ateneo, concesso a FAM fin dal 2011 e attivo fino al 31.12.2017, per un ulteriore biennio dal 1 gennaio 2018 al 31 dicembre 2019 in coerenza con la durata del Piano strategico.

Il Piano Strategico della Fondazione viene allegato (alleg. 1) quale parte integrante della presente deliberazione.

Risultati della gestione e bilancio consuntivo dell'esercizio 2016

Il Consiglio di Amministrazione di FAM del 28 aprile 2017 ha approvato il bilancio consuntivo dell'esercizio 2016 e la Relazione sulla gestione che vengono ora sottoposti al Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, insieme alla Relazione del Sindaco Revisore Unico. La gestione ha generato un risultato positivo con un utile pari a 33.891 euro che rappresenta un miglioramento rispetto a quanto ipotizzato dal Previsionale 2016, che già prevedeva un risultato positivo di 29.000 Euro. Si segnala il buon andamento dell'incidenza dei costi di struttura rapportata ai ricavi generati da parte di Fondazione che si assesta al 25%. Nel 2016 si conferma che non solo l'EBITDA (Margine Operativo Lordo) ma pure anche l'EBIT (Risultato Operativo ante oneri finanziari) di Fondazione risultano positivi. Il patrimonio della Fondazione, al 31 dicembre 2016, ammonta complessivamente a 1.029.563 euro.

Per maggiori dettagli si rinvia al Bilancio e relativi allegati (allegato n. 2) che formano parte integrante della presente deliberazione.

Bilancio previsionale 2017 e Previsione economica anni 2018-2019

Il Consiglio di Amministrazione di FAM nella seduta del 29.11.2016 ha approvato il bilancio previsionale 2017 che tiene conto delle previsioni di entrata e di costo relative alle linee di attività di continuità esistenti al momento di approvazione dell'atto programmatico di bilancio (alleg. n. 3).

Viene altresì presentata una ipotesi di previsione economica tendenziale sul triennio 2017-2019 (alleg. n. 4) riformulata alla luce del nuovo Piano strategico. La previsione è di massima, non considera le possibili entrate generabili dalle nuove linee di attività Terza Missione e Ricerca Competitiva mancando ora le condizioni per poter formulare previsioni attendibili e realistiche in uno scenario di progetti ed attività di UNIBO in prevalenza ancora in fase di implementazione e avvio. Emerge un tendenziale fabbisogno finanziario generato da:

- il venir meno di margini positivi di redditività di alcune linee di attività (in particolare la ricerca su committenza) che rientreranno in UNIBO in quanto non riconfermate nel Piano strategico 2017-2019
- l'incremento di costi di personale di FAM generati dalle nuove linee di attività Terza Missione (attivazione di un modello di supporto alla gestione degli accordi quadro con le imprese) e Ricerca Competitiva (in particolare quest'ultima ha visto un forte coinvolgimento nel 2017 di FAM nella progettazione a supporto di UNIBO di ben 24 progetti europei che potrebbe generare nel 2018 un ammontare di contributi EU per UNIBO da 600.000 a 2.000.000 a seconda dell'esito dei progetti coordinati) che richiedono un investimento in termini di professionalità dedicate, in particolare per l'attività di supporto alle strutture nella fase di gestione dei progetti vinti.

Ciò rende necessario, per assicurare un tendenziale equilibrio economico-finanziario della gestione della Fondazione nel triennio 2017-2019, prevedere a decorrere dal 2017 un contributo di gestione specifico a finanziamento dei maggiori costi generali di struttura (in particolare costi di personale) collegati alle nuove linee di attività (contributo inserito come voce in entrata nella tabella di ipotesi di previsione economica presentata per assicurare l'equilibrio economico). Il contributo sarà oggetto di specifica convenzione da

concludersi entro la fine dell'anno 2017. Il rinvio della quantificazione puntuale dell'impatto economico su FAM del diverso assetto dei rapporti con l'Ateneo in materia di Ricerca e Terza Missione discende dagli scenari ancora in via di definizione e dall'attuale difficoltà a stimare le entrate derivanti dalle nuove linee di attività. Entro fine 2017 potrà essere presentato al Consiglio di Amministrazione un rendiconto delle entrate sulla linea Ricerca Competitiva e Terza Missione realizzate sia a favore di FAM sia a favore dell'Ateneo (ARIC e Dipartimenti) e l'aggiornamento delle previsioni del conto economico di FAM sul triennio quali documenti propedeutici all'aggiornamento e alla determinazione della quantificazione del contributo di gestione a favore di FAM e delle forme di copertura sul bilancio di Ateneo per gli anni successivi 2018-2019.

Contributo ordinario di gestione anno 2017 e contributo di gestione integrativo per le linee strategiche di attività di Terza Missione e Ricerca competitiva.

Per quanto riguarda il **contributo di gestione** relativo al **2017**, si ricorda che il Consiglio di Amministrazione (29 luglio 2014, richiamato nella delibera 20 maggio 2015) ha approvato quanto segue:

- a) *“con la determinazione del contributo l'Ateneo esprimerà in che misura le attività che FAM dovrà svolgere dovranno autosostenersi (anche con imputazione dei costi diretti e indiretti a corsi e a progetti) e in che misura verranno finanziate da Unibo, in coerenza con l'assimilazione di FAM ad un'articolazione dell'Ateneo - in virtù del rapporto di delegazione interorganica proprio del rapporto in house - nonché al fine di garantire pieno allineamento tra determinazioni operative, attività conseguenti ed equilibrio finanziario della Fondazione”;*
- b) *“il contributo alla gestione sia determinato come incidenza percentuale sui costi generali di struttura FAM al netto di quelli rendicontati (costi totali al netto di quelli rendicontati su corsi e progetti per cui è previsto un contributo ad hoc)”;*
- c) *“il contributo alla gestione ordinaria si inquadra come trasferimento finanziario fuori campo IVA”.*

Tenuto conto del bilancio previsionale 2017 di cui al punto precedente, si propone di autorizzare un contributo alla gestione per il 2017 di 775.255 euro, pari al contributo

2014, 2015 e 2016. Il contributo è pari al 84% dei costi generali di struttura (al netto dei costi rendicontati a Unibo), in calo rispetto al 88% dell'anno precedente, e con una incidenza del 55% sui costi generali complessivi di struttura.

Tale quantificazione tiene anche conto della necessità di consentire a FAM di eseguire le linee di attività e determinazioni operative che non prevedono la possibilità di recuperare risorse da soggetti diversi dall'Ateneo.

L'allegato n. 5 – parte integrante del riferimento – evidenzia con maggior dettaglio i costi di struttura al netto dei costi rendicontati a Unibo.

Tale somma trova copertura finanziaria nella voce di costo CA.EC. 02.12.09.05- “Trasferimenti ad altre persone fisiche e giuridiche private”.

L'ulteriore contributo di gestione, a parziale finanziamento dei maggiori costi generali di struttura relativi alle nuove linee di attività di Terza Missione e Ricerca Competitiva, sarà previsto nell'ambito della specifica convenzione da concludersi entro la fine dell'anno 2017 e potrà trovare copertura finanziaria per l'anno in corso nel budget ARIC nella voce di costo CA.EC. 02.08.08.11.02, vincolo 944.

Come per il 2016, si propone di erogare il finanziamento complessivo con una prima quota pari a 675.255 euro ad erogazione immediata ed una quota pari a 100.000 euro a seguito della presentazione al Consiglio di Amministrazione dei dati relativi al consuntivo 2017 della Fondazione.

Nuovo modello di governance della Fondazione

Dal 1 gennaio 2017 è stato nominato da parte dell'Ateneo il nuovo Consiglio di amministrazione di FAM, ampliando la composizione da 3 a 5 membri, così composto: Francesco Zerbetto (Presidente) e i consiglieri Marco Degli Esposti, Giuseppe Conti, Elisabetta Chiusoli e Giampaolo Amadori ed è stato confermato il monte compensi annuo spettante ai consiglieri muniti di deleghe operative pari a complessivi euro 58.000,00. Il Consiglio di Amministrazione della Fondazione, al fine di assicurare funzionalità gestionale alla Fondazione in assenza di figure dirigenziali, ha attribuito le seguenti deleghe gestionali tra i membri del Consiglio:

- al **Consigliere Giampaolo Amadori** è attribuita la delega gestionale al presidio

delle seguenti aree di attività: Alta Formazione, Avvio e organizzazione della succursale di Fondazione a Buenos Aires per la gestione della Representación di UNIBO, Merchandising, Gestione del personale in via temporanea fino all'approvazione del Piano strategico e di riorganizzazione di Fondazione, Comunicazione relativamente all'Alta Formazione e Merchandising.

- al **Consigliere Elisabetta Chiusoli** è attribuita la delega gestionale sulle seguenti funzioni: supervisione nella redazione del bilancio consuntivo e preventivo, gestione dei rapporti con l'Ateneo per processi di consolidamento del bilancio, presidio del sistema di controllo di gestione e contabilità analitica e della mappatura dei processi di Fondazione
- al **Consigliere Giuseppe Conti** non sono al momento state conferite da FAM deleghe gestionali in attesa che l'Ateneo concluda il processo di valutazione, avviato con delibera del dicembre 2016, delle nuove linee di attività da assegnare alla Fondazione.

Considerato che il processo di valutazione avviato dall'Ateneo in merito alle linee di attività strategiche da assegnare alla Fondazione è da ritenersi concluso con l'approvazione del presente Piano strategico di FAM dove è confermato l'inserimento della Linea strategica Terza Missione, si propone a FAM di assegnare al consigliere Giuseppe Conti le funzioni di rappresentanza della Fondazione nelle relazioni esterne con i soggetti istituzionali, aziende, organizzazioni nazionali e internazionali correlate alle nuove attività di Terza Missione, autorizzando l'attribuzione di un'indennità annua di 1.500 euro a carico del bilancio FAM, a titolo di rimborso forfettario delle spese sostenute per l'esercizio di tali funzioni.

Linee di indirizzo dell'Ateneo sul nuovo modello organizzativo della Fondazione.

Il processo in atto di riassetto delle attività svolte da FAM a supporto dell'Ateneo, in un'ottica di valorizzazione dell'apporto gestionale e professionale che FAM può assicurare nell'attuazione delle strategie di UNIBO individuate nel Piano Strategico UNIBO 2016-2018, impone un ripensamento del modello organizzativo e dell'organigramma di FAM su cui UNIBO è chiamata, nell'esercizio dei suoi poteri di controllo analogo, ad esprimere delle linee di indirizzo.

In questo contesto si inserisce una modifica della governance della Fondazione dal 1

gennaio 2017 che ha allargato la composizione del consiglio di Amministrazione da 3 a 5 componenti e ha rivisitato le deleghe gestionali facendo venir meno la figura dell'Amministratore Delegato.

Le determinazioni operative per il triennio delineano un assetto di attività affidate a FAM che comportano l'adozione da parte di FAM di una duplice modalità di integrazione/coordinamento:

A) la prima applicabile alle linee di attività strettamente strumentali e di servizio a supporto di UNIBO che vengono gestite interamente da FAM secondo una differenziazione funzionale basata sul criterio di specializzazione interna delle diverse competenze e ambiti di attività seguiti. Questa modalità raggruppa tutte quelle attività con forti connotati di servizio, derivanti da scelte organizzative di esternalizzazione di servizi da parte di UNIBO, ovvero le attività residuali rivolte al mercato esterno. Il modello è connotato da un presidio gestionale, organizzativo e di responsabilità dei processi interni e del raggiungimento degli obiettivi assegnati affidato interamente in capo a FAM. In altri termini l'insieme delle risorse interne impiegate sono integrate e combinate mediante i poteri tipici di direzione, vigilanza e organizzazione secondo il sistema dei ruoli gestionali e di apicalità direzionale della FAM.

B) la seconda applicabile alle linee di attività che generano "programmi di attività" comuni UNIBO/FAM orientati al perseguimento di obiettivi comuni e specifici output. In questo caso la differenziazione delle attività segue più la logica delle fasi di un processo, ovvero una "filiera interna" articolata in sotto processi svolti distintivamente da UNIBO e da FAM. Per ogni "programma di attività" il ruolo e le funzioni di FAM non sono distintive e autonome come nel caso sopra esposto, ma risultano complementari, conseguenti e/o propedeutiche al perseguimento di obiettivi comuni delle due organizzazioni. Rappresentano un esempio le nuove linee di attività legate agli ambiti della terza missione.

La specificità di alcune linee di attività FAM fortemente interdipendenti con le linee di attività di UNIBO, rendono necessaria l'adozione, in FAM, della modalità organizzativa di cui al punto B) con le seguenti caratteristiche:

- Individuazione, per ogni filiera di attività prevista nel Piano strategico di FAM, di Programmi di attività congiunti UNIBO/FAM in cui si mappano le singole FASI e SEQUENZE caratterizzanti il processo e si definiscono per ciascuno di essi i reciproci presidi gestionali, compiti e responsabilità e i vincoli di relazione secondo uno schema tipo “a matrice”, ovvero unità organizzative di linea sia di FAM che di UNIBO che forniscono apporti specialistici sui processi trasversali coordinati da appositi referenti;
- Individuazione per ogni programma di un Referente di processo di UNIBO (coincidente di norma con il Responsabile di Settore/Area organizzativa competente di UNIBO) e di un Responsabile di Unità di FAM. Al referente di processo UNIBO sono assegnati compiti di monitoraggio e supervisione delle attività di processo, verifica del raggiungimento degli obiettivi ed eventuale ridefinizione congiunta dei processi e il raccordo con il Responsabile di Unità FAM coinvolto nella pianificazione comune delle attività;
- Definizione nel Programma di attività degli obiettivi e degli output e del Team congiunto di lavoro UNIBO/FAM con l’identificazione delle rispettive aree organizzative coinvolte nelle attività;
- Le risorse di personale FAM coinvolte nei programmi di attività sono in rapporto gerarchico con il proprio Responsabile diretto a cui è affidato il presidio gestionale delle attività assegnate a FAM nelle prerogative tipiche del privato datore di lavoro (potere di direzione e di specificazione, organizzazione e vigilanza) e in relazione funzionale con il Referente di processo per gli aspetti di coordinamento legati alla pianificazione e supervisione delle attività;
- I Programmi di attività che caratterizzano ciascuna filiera costituiscono parte integrante dell’accordo di collaborazione stipulato tra UNIBO e FAM. L’accordo regola il reciproco contributo in termini di impegni, competenze e responsabilità tra le Parti.

Il Piano Strategico di FAM ha recepito le presenti linee di indirizzo nella parte in cui è stato delineato il nuovo modello organizzativo (Parte terza – punto 2 pag. 17-18) e il nuovo organigramma (Parte terza – punto 3 pag. 18) che saranno adottati dalla Fondazione per consentire un riallineamento del modello di gestione e dei ruoli

organizzativi interni alle nuove linee di attività attribuite e all'adozione di nuove policy di lavoro che tengano conto della specificità delle diverse linee di attività e del grado di raccordo e complementarietà con le linee di attività dell'Ateneo.

IMPEGNO DI SPESA/ACCERTAMENTO DI ENTRATA PER L'ATENEO

Il **contributo ordinario di gestione relativo al 2017**, pari a 775.255 euro, trova copertura nel budget ARAG 2017, costo CA.EC. 02.12.09.05 - "Trasferimenti ad altre persone fisiche e giuridiche private".

DECISIONI PRECEDENTI DI ALTRI ORGANI

Nessuna

FIRMA DIRIGENTE/RESPONSABILE SETTORE

IL DIRETTORE GENERALE

Dott. Marco Degli Esposti

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE AVANZATA DAGLI UFFICI ALL'ORGANO PER LA SEDUTA DEL 27/06/2017

Il **Consiglio di Amministrazione**, preso atto della proposta di Piano Strategico della Fondazione Alma Mater 2017-2019 e dei documenti contabili rappresentativi degli andamenti gestionali della Fondazione nel triennio 2017-2019, valutate le proposte e le analisi rappresentate dalla Direzione Generale:

- **approva** il Piano Strategico della Fondazione Alma Mater FAM per il triennio 2017-2019 quale documento in cui sono recepite le linee di indirizzo strategiche e le indicazioni operative dell'Ateneo sulla gestione della Fondazione formulate nell'esercizio dei poteri di controllo analogo a cui la Fondazione deve dare attuazione
- **approva** la quantificazione del contributo ordinario alla gestione della Fondazione per il 2017 pari a 775.255 euro, determinato applicando i criteri di calcolo deliberati dagli organi di Ateneo sui dati del documento previsionale 2017
- **dispone** che nella seduta di ottobre 2017 sia presentato al Consiglio di Amministrazione un rendiconto delle entrate sulla linea Ricerca Competitiva e Terza Missione realizzate sia a favore di FAM sia a favore dell'Ateneo (ARIC e Dipartimenti) e l'aggiornamento della previsione del conto economico di FAM sul triennio quali documenti propedeutici alla

determinazione del contributo di gestione a favore di FAM e delle forme di copertura sul bilancio di Ateneo per gli anni 2018-2019.

- **approva** le linee di indirizzo sul nuovo modello organizzativo della Fondazione Alma Mater

- **approva** il rinnovo del contratto di licenza d'uso a fini commerciali dei marchi UNIBO a favore della Fondazione in scadenza al 31.12.2017 per un ulteriore triennio

- **autorizza** il Consiglio di Amministrazione della Fondazione ad attribuire al consigliere Giuseppe Conti un'indennità annua di euro 1.500 per l'esercizio delle deleghe ad esso affidate, con oneri a carico del bilancio di FAM.

AREE/UFFICI INTERESSATI PER CONOSCENZA E/O COMPETENZA

ARIC; DIRI, AFORM; ARAG; AAGG

ALLEGATI:

N. 1 "Piano strategico 2017-2019" Pagg. 19 (parte integrante del deliberato)

N. 2 "Bilancio consuntivo 2016" Pagg. 47 (parte integrante del deliberato)

N. 3 "Previsionale FAM 2017" Pag. 1 (parte integrante del deliberato)

N. 4 "Previsione economica 2017-2019" Pag. 1 (parte integrante del deliberato)

N. 5 "Tabella incidenza contributi UNIBO" Pag.1 (parte integrante del deliberato)

N.6 "Tabella incidenza contributi UNIBO – Incidenza complessiva" Pag. 1 (parte integrante del deliberato).