

FONDAZIONE ALMA MATER

Piano strategico 2017-2019

INDICE

Parte Prima – La Fondazione Alma Mater nel 2016: Risultati e performance

Parte Seconda – Linee strategiche e determinazioni operative dell’Ateneo per lo svolgimento delle attività della Fondazione Alma Mater per il triennio 2017-2019

Parte Terza – La nuova Fondazione: nuovo modello di governance e di organizzazione

Parte Quarta - Previsione dell’andamento della gestione nel triennio 2017-2019

PARTE PRIMA

La Fondazione Alma Mater nel 2016: risultati e performance

1. Presentazione di FAM

- Fondazione Alma Mater (FAM) è un ente morale privo di scopo di lucro costituito, ai sensi dell’art. 12 del codice civile, in data 21 dicembre 1996, in attuazione della legislazione sull’autonomia delle università e sulla ricerca scientifica e dei principi stabiliti dallo statuto generale dell’Università degli Studi di Bologna;
- FAM è stata la prima fondazione di carattere universitario costituita dopo la legge di autonomia degli Atenei. Ad essa è stata riconosciuta la personalità giuridica con apposito decreto del Ministro dell’Università e della Ricerca del 25 novembre 1997;
- FAM non ha proceduto con l’adeguamento del proprio statuto al D.P.R. 254/2001 e pertanto non ha assunto la configurazione di “fondazione universitaria”;
- lo statuto di FAM, a seguito della sua ultima modifica ratificata da parte della Prefettura di Bologna in data 23 maggio 2014, prevede che questa operi senza scopo di lucro “come ente di riferimento dell’Università di Bologna” e che svolga “esclusivamente nell’interesse di quest’ultima, le attività e le prestazioni corrispondenti alle finalità universitarie di seguito indicate”;
- inoltre “l’Università esercita il proprio controllo sulla Fondazione (un “controllo analogo” a quello che la stessa esercita sulle sue proprie strutture interne) mediante indicazioni operative sull’attività della Fondazione”;
- sono organi di governo della Fondazione:
 - il Presidente (Rettore dell’Università di Bologna o suo delegato);
 - il Consiglio di Amministrazione, composto da un minimo di tre a un massimo di cinque membri, compreso il Presidente;
 - l’Organo di Controllo, in forma monocratica (Revisore Unico), nominato dall’Università di Bologna;
 - il Consiglio di Consultazione (advisory board), organo costituito dai Fondatori e dalle persone fisiche o giuridiche, pubbliche o private, che – nominati nelle forme e alle condizioni deliberate dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione e approvate dall’Università di Bologna – contribuiscano alla realizzazione degli scopi della Fondazione;
- le indicazioni operative d’indirizzo dell’Università di Bologna sulle attività della Fondazione comprendono la programmazione strategica ed economico-finanziaria della Fondazione e ne assicurano la sostenibilità, indicando le eventuali risorse previste a carico dell’Università;

- il patrimonio della Fondazione, al 31 dicembre 2016, ammonta complessivamente a 1.029.563 euro;
- a seguito dell'ultimo rinnovo dell'organo amministrativo da parte del Consiglio di Amministrazione della Università di Bologna, risalente al 20 dicembre 2016, il consiglio di amministrazione di FAM è attualmente composto da cinque membri: Francesco Zerbetto (Presidente), e dai consiglieri Marco Degli Esposti, Giuseppe Conti, Elisabetta Chiusoli e Giampaolo Amadori.

2. Sintesi risultati 2016

L'esercizio 2016 di FAM si è chiuso con un risultato positivo pari a +33.891 Euro anche superiore rispetto a quanto ipotizzato dal Previsionale 2016, che già prevedeva un risultato positivo di soli 29.00 Euro. Il risultato finale dell'esercizio risulta poi in linea anche rispetto all'ultima ipotesi di chiusura approvata dal CdA di FAM nel novembre 2016.

Il risultato conseguito nel 2016 continua e consolida la validità e l'efficacia del percorso di risanamento e rilancio già iniziato negli anni 2012/2014, confermando il pieno raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano strategico 2015-2017 per i suoi primi due esercizi.

Si ritiene utile ricordare e sottolineare alcuni dei risultati più significativi raggiunti dal nuovo management negli anni dal 2012 al 2016:

- ✓ importanti interventi realizzati sul fronte del personale. Forte riduzione iniziale dei costi, anche a seguito di ridimensionamenti di figure professionali che hanno portato all'attivazione di alcuni contenziosi (ora del tutto risolti), diverse operazioni di razionalizzazione e riorganizzazione del personale interno di FAM impegnato sulle diverse aree/linee di attività e di supporto alle attività trasversali, oltre a una azione di stabilizzazione di alcune posizioni avvenuta fra la fine del 2015 e l'inizio del 2016;
- ✓ positivo trend di riduzione dei costi di gestione. I costi sono complessivamente assai diminuiti, rispetto ai ricavi, dal 38% di incidenza del 2012 al 25% nel 2016, in linea con le previsioni dell'anno;
- ✓ significativa crescita, e quindi conferma, dei volumi di attività dell'Area alta Formazione. Nel 2016 è proseguita l'attività straordinaria legata al solo Corso sul Sostegno (mentre non è stata confermata l'attività legata ai PAS e ai TFA). Tuttavia, è continuata in maniera significativa la crescita dei volumi di attività legati alla gestione amministrativa di master e corsi, nonché dell'offerta di servizi aggiuntivi come sede didattica delle attività dei corsi. Il margine registrato relativamente a tali attività è superiore al dato consuntivo del 2015 e in linea con il preventivo 2016;
- ✓ risultati significativi sono stati raggiunti, nel 2016, anche dall'Area di attività della Ricerca e Innovazione (sulla linea Ricerca competitiva si ipotizza di generare un ammontare di contributi EU da 600.000 a oltre 2.000.000 a seconda dell'esito dei progetti). L'Area, comunque, non ha ancora raggiunto i volumi che si potrebbero attendere dalla stessa e, pertanto, si guarda con positivo ottimismo alle prospettive di futuro sviluppo dell'area che l'Università di Bologna sembrerebbe ipotizzare per FAM;
- ✓ conferma dei volumi generali dell'area del Merchandising che nel 2016 ha registrato un totale ricavi di circa 274.000 Euro, in linea rispetto ai dati di previsione;

Nel corso del 2016 si sono altresì confermate e consolidate alcune attività istituzionali gestite su indicazione dell'Ateneo quali il supporto all'Ufficio Placement di Ateneo, la collaborazione nella gestione della Campagna Cinque per mille, il supporto a strutture collegate o partecipate dall'Ateneo tra le quali si ricordano, a titolo di esempio, la gestione contabile e amministrativa assicurata allo Istituto Confucio di Bologna e alla Fondazione Fibra.

Il risultato finale dell'esercizio 2016, come già avvenuto con la chiusura degli esercizi 2012, 2013, 2014 e 2015, conferma quanto previsto dai piani strategici 2012-2014 e 2015-2017 e rappresenta un'ulteriore e oggettiva validazione della correttezza e consistenza degli stessi.

In particolare, dal 2012 al 2016, la gestione è stata in grado di assicurare da un lato un consistente aumento delle entrate in quasi tutti i settori di attività e dall'altro una considerevole riduzione dei costi di gestione.

I risultati dell'esercizio 2016 confermano e rafforzano il percorso avviato nel 2012 per la realizzazione di quel modello di "nuova FAM", sempre più integrata nell'Ateneo e funzionale alle sue politiche, come peraltro previsto dal piano strategico.

3. Contributo Unibo alla gestione di FAM

In riferimento al contributo ordinario di gestione assegnato da UNIBO alla Fondazione per assicurare il suo funzionamento pari a euro 775.255 si ricorda che:

a) la determinazione del contributo dell'Ateneo esprime in che misura le attività che FAM deve svolgere debbano autosostenersi (anche con imputazione dei costi diretti e indiretti a corsi e a progetti) e in che misura sono 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 di gestione è 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 di gestione ordinaria si inquadra come trasferimento finanziario fuori campo IVA. Si ricorda che l'ammontare del contributo è stato determinato dall'Ateneo nel dicembre 2013 a seguito dell'approvazione del Piano Strategico 2012/2014 e all'approvazione del nuovo statuto di FAM come organismo in house dell'Ateneo e in concomitanza con la determinazione delle Linee strategiche per il triennio 2012/2014, per poi essere confermato negli anni successivi, anche in riferimento al nuovo Piano Strategico 2015/2017.

Nel 2016 il contributo di euro 775.255 ha di fatto contribuito a finanziare le seguenti linee di attività affidate dall'Ateneo alla Fondazione:

- ✓ Alta Formazione: attività di cogestione insieme all'Ateneo dell'Ufficio Master nella misura percentuale del 46%. Si ricorda che il contributo determinato nel 2013 doveva in parte contribuire anche alle attività di ente gestore di master e corsi di alta formazione, essendo la trattenuta sulle quote di iscrizione stata fissata nella misura del 7%
- ✓ Ricerca e Innovazione: attività di supporto al progetto di orientamento al lavoro dei laureati dell'Ateneo e di monitoraggio dello stesso nella misura percentuale dell'8%; si ricorda che per l'attuazione del Piano Strategico 2012/2015 tale contributo doveva contribuire anche allo svolgimento delle attività legate al Progetto Scienza Senza Frontiere;
- ✓ Fundraising: attività di supporto alla gestione della Campagna Cinque per mille a favore dell'Ateneo nella misura percentuale del 23%.; si ricorda che per l'attuazione del Piano Strategico 2012/2015 tale contributo doveva contribuire anche alle attività di riattivazione, rilancio e supporto dell'Associazione Almae Matris Alumni.
- ✓ Service amministrativo contabile: attività di gestione amministrativo contabile dell'Istituto Confucio nella misura percentuale del 6%;
- ✓ Lascito Aloisi Pertini: gestione degli impegni derivanti dall'accettazione del lascito Aloisi Pertini, sia relativi alla rendita vitalizia corrisposta alla Signora Pertini per il suo mantenimento che alla gestione degli immobili donati, nella misura percentuale del 17%.

Si prega osservare come in tutte le annualità dal 2013 al 2016 una parte significativa del contributo

sia stata effettivamente utilizzata per la copertura, mediamente negli anni in una misura pari a circa il 30%, **di costi diretti** direttamente imputabili e necessari all'attuazione delle iniziative e delle attività affidate a FAM.

Si ricorda infine che in accordo con la Università di Bologna ed al fine di rispettare quanto previsto dal "Nuovo codice dei contratti pubblici" introdotto con il D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, in particolare al suo art. 5, in data 26 aprile 2017, il CdA di FAM ha deliberato di procedere alla modifica del suo Statuto prevedendo che:

"L'attività svolta dalla Fondazione per realizzare i compiti ad essa affidati dall'Università deve essere prevalente, tanto da superare l'80% - o diversa percentuale stabilita per legge - dell'attività complessivamente svolta, nel rispetto del limite di fatturato stabilito dal DLgs 50/2016. La Fondazione potrà svolgere attività ulteriori a favore di altri soggetti rispetto a tale limite a condizione che permettano economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale".

Ovviamente i nuovi e assai stringenti limiti normativi di cui sopra ora imposti con riferimento alle attività che FAM potrà continuare a svolgere a favore di altri soggetti, comporteranno la necessità di rivedere conseguentemente la strategia di accesso al "mercato esterno" che FAM, negli ultimi anni, aveva altresì cercato di promuovere in maniera importante.

PARTE SECONDA

Linee strategiche e Determinazioni operative dell'Ateneo per lo svolgimento delle attività della Fondazione Alma Mater per il triennio 2017-2019

Le Linee strategiche e le relative determinazioni operative per la gestione della Fondazione identificano le attività assegnate alla Fondazione (d'ora in poi FAM) a supporto e in collaborazione con l'Ateneo per il perseguimento delle sue finalità istituzionali.

Il Piano rappresenta il documento di programmazione strategica per il periodo 2017-2019 in cui sono recepite con cadenza triennale le direttive e le indicazioni operative di indirizzo sulle attività di FAM espresse dall'Ateneo che si estendono anche alla programmazione economico-finanziaria, indicando le eventuali risorse previste a carico dell'Università per assicurarne la sostenibilità gestionale e finanziaria.

Le linee di indirizzo dell'Ateneo sono espressione dell'esercizio del controllo analogo che 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 sulle attività analoghe a quelle realizzate sulle proprie attività, esercitando un sistema di controllo sulla gestione e sull'equilibrio economico-finanziario della Fondazione equivalente a quello esercitato sulle proprie strutture organizzative.

Il pieno adeguamento dello Statuto di FAM al modello del controllo analogo si è compiuto con la revisione statutaria proposta da FAM e approvata dall'Ateneo (delibera CdA del 27.04.2017) in fase di approvazione da parte della Prefettura.

Le linee di indirizzo strategiche dell'Ateneo in merito al piano di attività da affidare alla Fondazione sono state formulate con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2016 che ora trovano compiuta definizione nel presente Piano Strategico.

Le linee di attività sono state formulate in stretta aderenza con gli obiettivi del Piano Strategico dell'Ateneo 2016-2018 nella logica di un ruolo di FAM di fondamentale supporto strumentale alla realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo (per ogni linea di attività assegnata il Piano riporta il raccordo con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo).

Linee di attività di natura istituzionale

1. Linea strategica Terza Missione

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. Le attività svolte da FAM sono orientate a supportare l'Ateneo nel perseguimento degli obiettivi strategici legati a questo ambito.

1.1 Linea di attività: Innovazione e Rapporti con le imprese

- a) Supporto nelle attività funzionali mirate a pianificare, attivare e gestire relazioni con imprese regionali, nazionali e internazionali che, nel caso di aziende di grandi dimensioni, si formalizzeranno mediante Accordi Corporate per sviluppare linee di collaborazione su più ambiti quali ricerca, formazione, tirocini, placement, trasferimento tecnologico, social innovation.

In particolare FAM assicura il proprio supporto in:

- consulenza legale nella redazione/revisione degli accordi
- compiti di gestione contrattuale, amministrativa su mandato di UNIBO nelle ipotesi in cui sia necessaria una centralizzazione dell'interfacciamento con l'azienda e, qualora si renda necessario e funzionale, eventuali compiti di gestione contabile
- supporto nelle attività di monitoraggio e animazione in itinere degli accordi in essere
- supporto organizzativo e logistico nella gestione di eventi realizzati in collaborazione con le imprese o comunque funzionali a rafforzare l'interazione università-imprese (es. workshop di confronto tra UNIBO e le aziende di un determinato settore, eventi di comunicazione esterna dei progetti comuni e risultati, eventi B2B in cui l'università funge da mediatore tecnologico, ecc.)
- analisi di settore con particolare riferimento a quelli indicati come prioritari nella strategia regionale S3 e degli ambiti distintivi del piano strategico di Unibo
- supporto alla partecipazione a fiere internazionali ed eventi specialistici per incrementare le relazioni ed i rapporti con le imprese
- Costruzione di cluster e data set (liste profilate) con anagrafiche complete (denominazione, settore, produzione principale, numero di addetti, fatturato, e mail aziendale, sito internet) di imprese del settore industriale e di servizi per lo sviluppo di progetti specifici in collegamento e in modo funzionale alla costruzione di un database e CRM di Ateneo

- b) Supporto nella predisposizione del piano di fattibilità e di gestione di attività legate ad Osservatori che integrano ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione, Internazionalizzazione ed eventuali altri ambiti tematici per assicurare la diffusione della cultura in tutti i principali ambiti distintivi di Unibo

- c) Sviluppare servizi di Business Intelligence nelle attività di analisi brevettuale e di impact dei progetti europei a supporto delle imprese partner di UNIBO, in particolare:
- supporto al KTO per potenziamento del servizio interno rivolto alle imprese
 - supporto nella gestione del DB Imprese e nel relativo CRM

1.2 Linea di attività: Public Engagement e Social Innovation

- a) Supporto nelle attività di progettazione e gestione del progetto, di ricerca partner e di finanziatori nell'ambito di progetti di integrazione tra imprenditorialità e azioni sociali a livello locale, nazionale e internazionale
- b) Supporto nell'attività di coordinamento organizzativo dei progetti di economia circolare e di sostenibilità sociale/ambientale e di gestione dei rapporti con i partner dei progetti
- c) Supporto nella definizione del Piano di fattibilità e di sviluppo della piattaforma Public Engagement e Social Innovation di UNIBO (inizialmente con promozione di progettualità coerenti da utilizzare come casi pilota) in coordinamento con la piattaforma di cooperazione allo sviluppo
- d) Supporto nelle attività di gestione delle call e di selezione di progetti di Social Innovation da realizzare
- e) Supporto nelle attività di progettazione e di gestione organizzativa delle iniziative e progetti di cooperazione allo sviluppo

1.3 Linea di attività: Orientamento al lavoro

- a) Supporto all'adesione ai Progetti di Inserimento lavorativo PIL programmati da UNIBO e finanziati da bandi regionali favorendo la partecipazione dell'Ateneo/Dipartimenti curando le seguenti attività:
 - Monitoraggio sistematico delle opportunità di finanziamento esterno. Analisi dei bandi regionali e nazionali (i.e Programma Fixo, Progetti Ministeriali e simili)
 - Supporto (nella progettazione/gestione/rendicontazione) a strutture/dipartimenti di UNIBO per la partecipazione a bandi che finanziano progetti (e conseguenti servizi agli studenti) di inserimento lavorativo e di alternanza/transizione studio-lavoro. L'attività prevede un forte coinvolgimento delle aziende tramite forme di progettazione congiunta dei percorsi per ottimali allocazioni
 - Supporto alla gestione di un sistema di raccolta dati ai fini di monitoraggio e reportistica annuale funzionale ai progetti di cui sopra
 - Partecipazione ad eventi ed azioni per lo studio, la divulgazione, la diffusione nei dipartimenti e nelle scuole delle best practice e il networking relativamente alla transizione studio-lavoro, con particolare riferimento alle iniziative promosse dalla Agenzia Governativa Italia Lavoro o iniziative simili
- b) Supporto nei progetti volti a potenziare la collaborazione con corporate e aziende per stimolare processi di progettazione comune su nuovi percorsi formativi(ad es. master, corsi professionalizzanti e di alta formazione, dottorati) che soddisfino i nuovi fabbisogni formativi del mondo del lavoro e favoriscano l'inserimento lavorativo degli studenti, favorendo anche forme di trasferimento tecnologico a beneficio dello sviluppo socio- economico della società. FAM svolgerà attività di supporto alla progettazione (in collaborazione con UNIBO/Area Alta Formazione) nella gestione delle relazioni con le imprese ai fini di: fund raising del corso/master, inserimenti in tirocinio, opportunità di finanziamento tramite fondi interprofessionali, docenze-testimonianze nel corso/master.

La presente linea di attività è strettamente connessa con la linea Innovazione e Rapporti con le Imprese. Tutte le attività di supporto di FAM dovranno indirizzarsi al supporto di progetti e iniziative previamente valutate come strategiche e prioritarie da UNIBO e in stretto raccordo con il Dirigente UNIBO di riferimento

1.4 Linea di attività: Alumni

La Fondazione ha collaborato negli anni scorsi a supporto dell'Ateneo nella realizzazione di alcuni progetti ed iniziative miranti a rafforzare relazioni e sinergie dell'Ateneo con i suoi Alumni assicurando altresì supporto nella gestione dell'Associazione Alumni.

Per il triennio 2017-2018 si prevede un coinvolgimento nelle attività di supporto a UNIBO nelle attività di progettazione e sviluppo di un progetto UNIBO di costituzione di una rete di Alumni legata alle grandi imprese e accordi corporate per favorire sinergie comuni.

Questo potrebbe rappresentare il primo passo nella direzione di costituire una salda rete di relazioni con gli Alumni e potrebbe svilupparsi in progettualità future su cui l'eventuale contributo di FAM sarà valutato in sede di aggiornamenti annuali del presente Piano.

2. Linea strategica Alta Formazione

Attività di collaborazione e supporto nella gestione delle attività che caratterizzano il sistema dell'Alta Formazione dell'Ateneo, con uno specifico ruolo e sottese responsabilità di supporto alla progettazione e promozione, alle attività di gestione amministrativa e contabile nonché all'organizzazione di servizi complementari ai percorsi formativi rivolti all'Ateneo e alle sue strutture abilitate a presentare proposte di master e corsi di alta formazione

Le Aree di attività e le relative determinazioni operative per la gestione della Fondazione che identificano le attività assegnate ad essa a supporto e in collaborazione con l'Ateneo per il perseguimento delle finalità istituzionali, sono di seguito identificate:

2.1 Linea di attività: Gestione Ufficio Master

Svolgimento delle attività amministrative rientranti nelle competenze istituzionali e gestionali dell'Ufficio Master di UNIBO nel rispetto delle direttive e delle norme formulate da UNIBO.

Le funzioni dell'Ufficio Master affidate a FAM fanno riferimento a tre principali aree di attività:

- 1) **Progettazione:** quest'area include le attività relative alla consulenza ai direttori per la stesura dei progetti dei corsi (incluso il supporto alla stesura di eventuali convenzioni)
- 2) **Selezione dei candidati e immatricolazioni:** le attività gestite da FAM relative a quest'area includono la preparazione dei bandi di concorso, la verifica dei requisiti degli studenti internazionali, il supporto alle sedi didattiche nel corso delle procedure di selezione, il supporto ai candidati nelle varie fasi
- 3) **Gestione e controllo del corso:** le attività gestite da FAM relative a quest'area includono la gestione dello sportello studenti, la gestione e il controllo delle carriere, il controllo dei budget predisposti dalla Ragioneria di Ateneo, inserimento e controllo della programmazione didattica, supporto al nucleo di Quality Assurance dell'Ateneo

2.2. Linea di attività: Gestione amministrativa e organizzativa dei corsi professionalizzanti con rilascio di crediti formativi universitari inseriti nell'offerta formativa dell'Ateneo

Il ruolo di FAM in qualità di ente gestore si configura attraverso la gestione amministrativa e contabile della maggior parte dei corsi professionalizzanti con rilascio di CFU inseriti nell'offerta formativa istituzionale dell'Ateneo. Attualmente (a.a. 2017/18) a FAM è assegnata la gestione di circa il 70% dell'offerta complessiva. Le principali attività connesse a questa funzione sono relative a :

- Supporto nella predisposizione, gestione e controllo dei budget dei progetti didattici e verifica dell'ammissibilità delle spese
- Supporto nella redazione del calendario didattico e del piano di docenza
- Gestione amministrativa e contabile del budget di progetto: consulenza e gestione contrattuale degli incarichi di docenza esterni e delle eventuali collaborazioni; gestione degli acquisti di beni e servizi
- rendicontazione finale dei budget dei progetti

A queste attività si possono aggiungere ulteriori attività di **Segreteria didattica e organizzativa** che si configurano come un'importante attività complementare alla realizzazione dei corsi professionalizzanti che vengono assicurati ai Professori UNIBO che decidono di affidare a FAM l'ulteriore funzione di Sede Didattica per i percorsi formativi da loro diretti.

Le attività assicurate da FAM si concretizzano in una vasta gamma di attività segretariali a supporto del Direttore del corso nelle varie fasi che caratterizzano l'istituzione di un corso con rilascio di CFU (progettazione, promozione, selezione, erogazione dei percorsi fino all'esame finale) ma anche nell'assistenza ai candidati e nella segreteria organizzativa in favore di docenti e studenti. Questo nuovo ambito di attività (partito in via sperimentale nell'anno accademico 2009/2010 con un master) è stato via via sempre più richiesto e per l'a.a. 2017/18 è fornito con riferimento ad oltre 50 iniziative formative. Il costante incremento registrato dal 2009 al 2017 consente di ipotizzare ragionevolmente il proseguimento anche nel prossimo triennio del trend positivo. La realizzazione di queste attività è complementare e necessaria per completare il percorso formativo ed assicurare qualità ed attrattività dei corsi in coerenza con gli standard di quality di Ateneo.

23 Linea di attività: Corsi di formazione per percorsi abilitanti alla professione di docente nelle scuole di infanzia, primaria e secondaria e corsi di aggiornamento professionale per il personale della scuola.

Questa linea di attività si inserisce nel consolidamento di una importante collaborazione col Dipartimento di Scienze dell'Educazione che ha visto il coinvolgimento di FAM, a partire dal 2014, col ruolo di Segreteria Organizzativa nell'ambito dei percorsi di abilitazione del personale docente delle scuole di ogni ordine e grado (PAS, TFA, SOSTEGNO). Attualmente, in seguito alla recente riforma del sistema scolastico, è in corso di organizzazione unicamente il corso di abilitazione per il SOSTEGNO, riferito all'a.a. 2016/17, la cui erogazione è prevista da luglio 2017 a giugno 2018.

In attesa che vengano definiti i nuovi percorsi abilitanti in sostituzione dei TFA, FAM sarà coinvolta nell'organizzazione di tutta l'offerta formativa che fa capo al Dipartimento e che viene rivolta al personale scolastico, sia con rilascio di CFU sia senza rilascio di crediti.

FAM assicura compiti di supporto al Dipartimento nell'organizzazione e gestione dei percorsi abilitanti del personale docente curando in particolare le attività di segreteria organizzativa e fornendo supporto nelle attività di raccordo e coordinamento con le scuole ed istituti superiori.

24 Linea di attività: organizzazione di percorsi formativi legati a specifici progetti e/o

iniziative.

L'esperienza che FAM ha maturato negli ultimi anni nell'ambito dei servizi organizzativi e amministrativi ha fatto sì che sempre più spesso essa sia considerata un soggetto affidabile e qualificato per l'organizzazione anche di percorsi legati a progetti o iniziative specifici che esulano dall'ambito dei corsi professionalizzanti. Nel 2017, ad esempio, a FAM è stata affidata da UNIBO l'organizzazione di una Summer School erogata nell'ambito del progetto europeo Climate KIC e dell'organizzazione del progetto "Settimane Culturali per adolescenti". Entrambe le iniziative sono alla loro prima edizione e per entrambe si prevede una replica annuale.

Tutte le attività di supporto di FAM previste in questa Linea di attività dovranno indirizzarsi al supporto di progetti e iniziative previamente valutate come strategiche e prioritarie da UNIBO e in stretto raccordo con il Dirigente UNIBO di riferimento

3. Linea strategica Internazionalizzazione

Linea strategica: Attività di gestione amministrativa, contabile e organizzativa delle attività della Representación dell'Ateneo in Buenos Aires mediante la creazione di una sede distaccata di FAM con funzioni di ente gestore delle attività didattiche, di ricerca e di trasferimento della conoscenza svolte dalla Representación argentina dell'Ateneo.

La gestione della Representación per le funzioni di didattica e di ricerca viene svolta direttamente dall'Ateneo per il tramite del Consiglio della Representación e delle aree dirigenziali competenti per materia. L'Ateneo ha valutato di avvalersi, a supporto della propria attività istituzionale, della collaborazione di FAM per assicurare il presidio gestionale delle attività della Representación secondo le regole del diritto argentino. FAM subentrerà nei rapporti giuridico-patrimoniali e nei contratti di lavoro ora in capo alla Representación svolgendo direttamente a supporto dell'Ateneo la complessa attività giuridico-gestionale tipica di una sede estera. Il coinvolgimento di FAM riguarderà in particolare lo svolgimento delle seguenti attività:

- Attività di segreteria didattica e di gestione dei servizi agli studenti;
- Attività di gestione amministrativa e contabile della Representación;
- Supporto gestionale alle attività di ricerca;
- gestione dei servizi logistici e ausiliari;
- gestione dei servizi di comunicazione e del sito web della Representación;
- attività di segreteria

Le attività assegnate a FAM saranno oggetto di una apposita convenzione di collaborazione in cui saranno individuati i reciproci impegni e attività per il funzionamento della Representación, i sistemi di verifica dei risultati e della qualità dei servizi, le forme di coordinamento tra FAM, la Representación e le strutture dell'Ateneo e la definizione del contributo di gestione ad hoc da trasferire alla Fondazione.

Il supporto di FAM potrebbe estendersi anche ad altre progettualità di UNIBO legate allo sviluppo dell'internazionalizzazione che potranno essere individuate nell'ambito degli aggiornamenti annuali del presente Piano Strategico.

4. Linea strategica Fundraising

Sviluppare le forme di raccolta fondi dell'Ateneo assicurando supporto nella realizzazione delle azioni strategiche di fundraising rivolte ai diversi interlocutori istituzionali ed economici con la finalità di consolidare il ruolo dell'Ateneo, dei suoi studenti e della sua ricerca nel contesto internazionale.

Alla Fondazione, in un contesto di ridefinizione delle linee di Ateneo sul fundraising ancora in atto, saranno affidate le attività di:

- supporto organizzativo ad UNIBO nella progettazione e realizzazione della campagna di raccolta fondi legata al 5 per mille
- supporto allo scouting di potenziali finanziatori di iniziative in ambito di innovazione e sostenibilità sociale

Il supporto di FAM potrebbe estendersi anche ad altre progettualità di UNIBO che potranno essere individuate nell'ambito degli aggiornamenti annuali del presente Piano Strategico.

5. Linea strategica Ricerca Competitiva

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.

La Fondazione dovrà assicurare un'attività di supporto alla progettazione e implementazione di progetti nell'ambito di programmi di cooperazione territoriale e di alcuni programmi europei extra Horizon 2020 (es. LIFE, COST, Creative Europe).

Le attività di FAM rientranti in questa linea di attività saranno svolte in stretta sinergia e interazione con il personale UNIBO dedicato alla ricerca.

Linee di attività per servizi strumentali a supporto dell'Ateneo

6. Linea strategica Merchandising

Potenziare le azioni di 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.

La Fondazione gestisce il merchandising UNIBO con buoni risultati sulla base di un contratto di licenza d'uso a fini commerciali dei marchi UNIBO concesso fin dal 2011 in scadenza al 31 dicembre 2017 e ora in fase di rinnovo.

6.1 Linea di attività: sviluppo canali di vendita e-commerce e altri canali

L'obiettivo di potenziare le azioni di merchandising dei prodotti UNIBO comporta da parte di FAM

un'attività di progettazione di nuove forme di vendita on line e potenziamento delle forme di vendita consolidate.

La Fondazione dovrà sviluppare studi di sostenibilità gestionale ed economico-finanziaria di canali di vendita come Amazon e di ulteriori attività di vendita sul territorio anche romagnolo potenziando forme di coinvolgimento di punti vendita secondo il modello "in conto vendita"

6.2 Linea di attività: sviluppo di azioni di cobranding con aziende consolidate

La presente linea di attività si articola in:

- a) Gestione di accordi di cobranding e distribuzione del merchandising UNIBO con partner produttori e distributori esterni ad esempio con riferimento a consolidate aziende sportive
- b) Organizzazione eventi sportivi e/o culturali tematici

Questa linea di attività coinvolge sia l'Area Strategica Merchandising e l'Area Terza Missione per favorire interazioni e sinergie proficue per la realizzazione di iniziative di successo.

6.3 Linea di attività: consolidamento di azioni di vendita negli eventi istituzionali di Ateneo

La Fondazione assicurerà azioni di sviluppo e di consolidamento delle forme di raccordo e di collaborazione con Dipartimenti, Scuole, Campus, enti di sostegno della Romagna, partner istituzionali e Associazione Alumni con l'obiettivo di assicurare la presenza dei prodotti a marchio UNIBO negli eventi di rilievo organizzati dalle strutture universitarie e non.

6.4 Linea di attività: gestione dello Store UNIBO

La Fondazione ha una consolidata esperienza nella gestione dello Store di vendita dei prodotti UNIBO e viene pertanto confermato l'affidamento del servizio di:

Gestione diretta del punto vendita al pubblico UNIBOSTORE di via Zamboni 32 e promozione di ulteriori punti di distribuzione sul territorio

- a) gestione degli approvvigionamenti dei prodotti
- b) progettazione di design dei prodotti da proporre all'Ateneo per gli eventuali sviluppi commerciali
- c) studi di fattibilità per individuare forme e modelli di esternalizzazione totale o parziale del servizio

7. Linea strategica Organizzazione eventi

Servizi di organizzazione e gestione di eventi interni ed esterni all'Ateneo per supportare l'Ateneo nei compiti ad alto impatto organizzativo.

L'attribuzione alla Fondazione di questo servizio si configura come una forma di "esternalizzazione" al proprio soggetto in house di servizi ad alto impatto organizzativo che non riescono più a trovare una efficace e snella gestione interna in ragione del trend di incremento – anche in ragione dello sviluppo delle attività di terza missione - di iniziative, eventi, progetti in cui l'Ateneo è coinvolta. Questa scelta consente di alleggerire le unità organizzative dell'Ateneo da attività strumentali e di servizio a contenuto valore aggiunto che possono essere più convenientemente svolte dalla Fondazione pur restando in capo all'Ateneo l'attività principale di progettazione dell'evento.

L'attività della Fondazione si articola in alcuni ambiti di attività di supporto così individuati:

- **Servizi di organizzazione di eventi in ambito di rapporti con le imprese e**

imprenditorialità: servizi di organizzazione e gestione dell'evento in particolare ricerca di sponsor esterni e incassi sponsorizzazioni, ricerca spazi, promozione dell'evento , gestione iscrizione e incassi, segreteria organizzativa, gestione budget evento, cura degli allestimenti, supporto alle strutture universitarie nella progettazione dell'evento

- **servizi di organizzazione di eventi istituzionali di Ateneo:** servizi di organizzazione e gestione dell'evento in stretto raccordo con UNIBO: ricerca di sponsor esterni, ricerca spazi, promozione dell'evento , segreteria organizzativa, cura degli allestimenti, gestione budget evento
- **Servizi di organizzazione di eventi legati alla ricerca e formazione a supporto delle strutture dipartimentali** (progetto pilota per un dipartimento di area medica): servizi di organizzazione e gestione dell'evento in particolare ricerca di sponsor esterni e incassi sponsorizzazioni, ricerca spazi, promozione dell'evento, gestione iscrizione e incassi, segreteria organizzativa, gestione budget evento, cura degli allestimenti, supporto alle strutture universitarie nella progettazione dell'evento

8. Linea strategica Servizi di gestione amministrativa e contabile

La Fondazione ha consolidato questa linea di attività in questi ultimi anni svolgendo servizi di gestione contabile e amministrativa sia a supporto dell'Ateneo sia a supporto di soggetti giuridici partecipati dall'Ateneo.

La forte esperienza maturata dalla Fondazione e l'elevato standard di servizi assicurato confermano il coinvolgimento di FAM in questa linea di attività assicurando a supporto dell'Ateneo lo svolgimento di alcune linee di attività.

8.1 Linea di attività: servizi di gestione amministrativa e contabile di centri di studio, progetti internazionali dell'Ateneo a supporto dell'Ateneo

La Fondazione svolge servizi di gestione amministrativa e contabile di budget di finanziamento legati a progetti di collaborazione scientifica, culturale, formativa o altro attivati dall'Ateneo con partner universitari e istituzionali nazionali e stranieri che richiedono forme gestionali specifiche che la Fondazione può più efficacemente assicurare per conto di UNIBO.

8.2 Linea di attività: servizi di gestione amministrativa e contabile a favore di enti partecipati dall'Ateneo

Si conferma il coinvolgimento della Fondazione nella realizzazione di servizi di gestione amministrativa e contabile a favore di enti partecipati dall'Ateneo di natura scientifica e culturale per assicurare allo stesso forme più efficaci e significative del potere di vigilanza e controllo sugli andamenti gestionali delle proprie controllate imposti dalla vigente normativa. Questa attività è svolta a favore di soggetti esterni ma che perseguono finalità istituzionali di interesse per l'Ateneo e che per ragioni di ottimizzazione dei costi richiedono all'Ateneo forme di supporto organizzativo.

In questa linea di attività rientrano i servizi di gestione amministrativa e contabile a favore di enti controllati dall'Ateneo soggetti alle normative ad evidenza pubblica che si concretizzano in attività di gestione degli acquisti secondo le regole del codice dei contratti pubblici, applicazione della normativa in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, incompatibilità e inconfiribilità degli incarichi, gestione di procedure di conferimento di collaborazioni e di selezione di personale ad evidenza pubblica, ecc).

9. Linea strategica: percorsi formativi a favore di professionisti e dipendenti di aziende ed enti pubblici e privati

Questa linea di attività a mercato mira ad assicurare all'Ateneo un adeguato supporto organizzativo esternalizzando alla Fondazione tutte le attività di progettazione, in collaborazione con l'Ateneo stesso, e di realizzazione dei corsi di formazione a favore di aziende ed enti pubblici e privati in risposta ai fabbisogni di alta formazione del loro personale interno, assicurando anche forme di coordinamento tra UNIBO e le aziende interessate. Queste attività possono inoltre essere svolte da FAM a titolo diretto sul mercato su committenza esterna in forma residuale e nel rispetto dei limiti normativamente previsti (queste attività sono spesso organizzate in collaborazione con gli Ordini Professionali che, accreditando le iniziative, rilasciano i relativi crediti professionali).

PARTE TERZA

LanuovaFondazione:nuovomodellodigovernanceediorganizzazione

1. Nuovo modello di governance

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 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.

2. Nuovo modello di organizzazione del lavoro

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.

3. Nuovo organigramma

La riformulazione dell'assetto organizzativo nei termini esposti al precedente punto 2 richiede un adeguamento dell'organigramma della Fondazione che sarà valutato e deliberato dal Consiglio di Amministrazione tenendo conto dei seguenti obiettivi:

- Ridefinire gli ambiti di competenza, attività e responsabilità dell'attuale Area Ricerca e Innovazione che dovrà assorbire tutte le linee di attività relative alla Terza Missione e Ricerca Competitiva
- Potenziare i servizi di presidio giuridico a supporto delle attività di redazione degli accordi di collaborazione e convenzioni con partner, aziende ed operatori economici, degli accordi istituzionali e dei contratti di servizio con l'Ateneo, delle procedure di gara e dell'applicazione

della normativa sugli enti in controllo pubblico in particolare trasparenza e prevenzione della corruzione.

- Individuare un consigliere a cui attribuire a regime, nell'ambito della propria delega gestionale, le ulteriori competenze in materia di gestione del personale, relazioni sindacali e gestione della sicurezza negli ambienti di lavoro.

PARTE QUARTA

Previsione dell'andamento della gestione nel triennio 2017-2019

E' stata formulata una ipotesi di previsione economica tendenziale in termini di margini MOL e costi sul triennio 2017-2019 (alleg 1) senza considerare le possibili entrate generabili dalle nuove linee di attività non essendovi ancora le condizioni per poter formulare previsioni attendibili e realistiche in un contesto di progetti ed attività di UNIBO in prevalenza ancora in fase di implementazione e avvio. Emerge un tendenziale fabbisogno finanziario generato:

- dal venir meno dei margini positivi di alcune linee di attività (in particolare ricerca su committenza) che rientreranno in UNIBO in quanto non riconfermate nel Piano strategico 2017-2019
- dall'incremento di costi di personale dedicato generati dalle nuove linee di attività Terza Missione e Ricerca Competitiva (in particolare quest'ultima che ha visto un forte coinvolgimento di FAM nella progettazione nel 2017 di n. 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 potrà trovare finanziamento in una prima fase con un incremento del contributo di gestione assegnato dall'Ateneo a parziale rimborso dei costi generali di struttura stimabile in euro 75.000 a decorrere dal 2017, con l'impegno ad assicurare un periodico monitoraggio e aggiornamento delle previsioni finanziarie ed economiche finalizzato ad aggiornamenti e rivalutazioni della quantificazione del contributo ordinario di gestione erogato da UNIBO per gli anni successivi.