



FONDAZIONE  
ALMA MATER

# **Fondazione Alma Mater**

## **Relazione di gestione e piano attività 2025**

## SOMMARIO

<b>1. PRESUPPOSTI ALLA BASE DEL PREVISIONALE PER L'ANNO 2025</b>	<b>3</b>
<b>2. LINEE DI ATTIVITÀ PER LA GESTIONE E LO SVILUPPO NELL'ANNO 2025</b>	<b>4</b>
<b>2.1 – Linea strategica Alta Formazione</b>	<b>4</b>
2.1.1 – Linea di attività: Gestione Ufficio Master	5
2.1.2 – Linea di attività: Gestione amministrativa e organizzativa dei corsi professionalizzanti con rilascio di crediti formativi universitari inseriti nell'offerta formativa dell'Ateneo	5
2.1.3 – Linea di attività: Corsi di formazione per percorsi abilitanti alla professione di docente nelle scuole dell'infanzia, primaria e secondaria e corsi di aggiornamento professionale per il personale della scuola	6
2.1.4 – Linea di attività: Organizzazione di percorsi formativi legati a progetti regionali, programmi europei e iniziative specifiche	7
<b>2.2 – Linea strategica Ricerca competitiva</b>	<b>7</b>
<b>2.3 – Linee di attività per servizi strumentali a supporto dell'Ateneo</b>	<b>7</b>
2.3.1 – Linea strategica: Organizzazione eventi	7
2.3.2 – Linea strategica: Formazione per dipendenti aziendali su committenza	8
2.3.3 – Altri servizi strumentali: Servizi di gestione amministrativa e contabile	9
2.3.3.1 – Linea di attività: Servizi di gestione amministrativa e contabile di centri di studio e progetti internazionali dell'Ateneo	9
2.3.3.2 – Linea di attività: Servizi di gestione amministrativa e contabile a favore di enti controllati dall'Ateneo	9
<b>3. ATTIVITÀ A MERCATO A FAVORE DI SOGGETTI ESTERNI</b>	<b>10</b>
<b>4. RELAZIONE SULLA GESTIONE - VALUTAZIONI SUI COSTI DI STRUTTURA E OPERATIVI/ GESTIONALI PREVEDIBILI PER IL 2025</b>	<b>11</b>
4.1 – Costi di funzionamento e informatizzazione	11
4.2 – Costi per il personale e l'organizzazione aziendale	11
4.3 – Interessi passivi e altri oneri finanziari	12
<b>5. PREVISIONE DELL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE NELL'ANNO 2025</b>	<b>12</b>

## 1. PRESUPPOSTI ALLA BASE DEL PREVISIONALE PER L'ANNO 2025

Il Previsionale di Fondazione Alma Mater (di seguito FAM o Fondazione) per l'esercizio 2025 si basa sulle Direttive e indicazioni operative di indirizzo per il periodo 2023-2025, deliberate dall'Università di Bologna (di seguito anche Ateneo, Università o UNIBO) nell'ambito delle sue prerogative di indirizzo nei confronti della Fondazione, nella seduta del Consiglio di Amministrazione di Ateneo del 22 novembre 2022 e aggiornate, per il 2024, con delibera del 29 novembre 2023 (Allegato A) a seguito del lavoro di tavoli tecnici UNIBO-FAM che hanno operato per la ridefinizione e l'aggiornamento delle Direttive per l'anno 2024.

Le Direttive contenute nel presente documento, finalizzate a indirizzare le attività di FAM nel triennio 2023-2025, troveranno poi compiuta definizione nel Piano strategico di FAM 2023-2025, approvato a dicembre 2023 e aggiornato in aprile 2024, in considerazione della delibera di Ateneo del 26 marzo 2024 che ha autorizzato la proposta di ingresso di FAM come Fondatore permanente nella Fondazione Bologna University Press (BUP), approvando conseguentemente l'aggiornamento del Piano strategico 2023-2025 con una nuova linea di attività, appunto dedicata all'editoria.

Le Direttive di indirizzo dell'Ateneo sono espressione dell'esercizio del controllo analogo esercitato da UNIBO sulla propria in house FAM, deliberato dal Consiglio di Amministrazione di UNIBO nella seduta del 27 aprile 2017 e garantito tramite:

- il presidio del sistema di governance di FAM;
- la definizione di Direttive e indicazioni operative di indirizzo strategico che “comprendono la programmazione strategica ed economico-finanziaria”;
- l'esercizio di forme di controllo di UNIBO sulle attività di FAM analoghe a quelle realizzate da UNIBO sulle proprie attività, attraverso un controllo sulla gestione e sull'equilibrio economico-finanziario della Fondazione, equivalente a quello esercitato sulle proprie strutture organizzative.

Ai sensi dell'Art. 13 dello Statuto della Fondazione, infatti, l'Ateneo esercita su FAM un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi interni con diversi strumenti, tra i quali “la definizione, con cadenza triennale, delle direttive e delle indicazioni operative di indirizzo sulle attività della Fondazione e la preventiva approvazione del Piano strategico triennale della Fondazione, comprensivo della programmazione economico-finanziaria, indicando le eventuali risorse previste a carico dell'Università per assicurarne la sostenibilità”.

In attuazione delle previsioni statutarie, l'Ateneo approva periodicamente documenti che definiscono, attraverso le Direttive, linee strategiche entro le quali la Fondazione deve operare e che si declinano in specifiche linee di attività.

Con riferimento al triennio 2023-2025, le funzioni e le attività attribuite alla Fondazione sono state individuate al fine di assicurare l'efficace ed efficiente perseguimento degli obiettivi indicati dal Piano strategico dell'Ateneo 2022-2027.

Si ricorda che, sulla base delle attività svolte dai tavoli tecnici UNIBO-FAM nel 2023, è stata promossa una significativa revisione dell'attuale insieme di funzioni ed attività gestite da FAM in base ad uno o più dei seguenti **criteri**:

1. confermando il riconoscimento a FAM della gestione di specifiche attività ritenute “core”, oggetto di futuro potenziamento;
2. programmando un riassetto delle stesse in accordo con l'Amministrazione dell'Ateneo che, anche grazie alla riorganizzazione interna avviata dalla Governance, ha re-internalizzato alcune attività;
3. prefigurando in alcuni settori l'evoluzione dell'apporto di FAM in termini di service a richiesta di UNIBO (servizi strumentali);
4. promuovendo un ripensamento, o comunque un aggiornamento, della linea di attività, finalizzato ad assicurare l'esercizio da parte dell'Ateneo delle prerogative di indirizzo e controllo;
5. effettuando un'attenta analisi proventi-costi, con particolare riferimento alle risorse umane e tendendo alla razionalizzazione dei processi.

Le linee strategiche oggetto di revisione sono state le seguenti:

- linea strategica Alta Formazione (revisione in base ai criteri 1, 2 e 5 e valutazione di un graduale riassorbimento delle funzioni di segreteria nell'Ufficio Master);
- linea strategica Ricerca competitiva (revisione in base ai criteri 2 e 5);
- linea strategica Terza Missione (revisione in base ai criteri 2, 3 e 5, con particolare attenzione alla revisione del modello associativo Alumni) che è stata completamente re-internalizzata in Ateneo nel 2024, con la trasformazione del supporto amministrativo e giuridico all'Associazione Alumni in un'attività strumentale di service amministrativo;
- linea strategica Fundraising (revisione in base ai criteri 2 e 5), completamente re-internalizzata nell'Ateneo nel corso del 2024.

Non è stata specificata alcuna linea di attività rispetto alla Linea strategica Internazionalizzazione, sia per il ruolo diverso che FAM ha acquisito nel supporto alla sede di Buenos Aires a partire dal 2022, sia per la ripresa in carico da parte dell'Ateneo della funzione di promozione dei corsi internazionali prevista già dal 2023.

Il Previsionale 2025, in continuità rispetto al 2024, si basa, quindi, sulle seguenti assunzioni:

- contribuzione dell'Ateneo a copertura parziale dei costi delle attività svolte per conto dell'Ateneo. Per l'anno 2025 è quantificabile in euro 989.000 (in diminuzione di euro 102.700 rispetto al 2024) in relazione alle attività identificate nelle linee di indirizzo 2023-2025;
- ipotesi di conseguimento per FAM di maggiori corrispettivi/margini di natura commerciale per lo svolgimento di attività strumentali a favore dell'Ateneo relativamente all'attività di organizzazione eventi e service amministrativo-contabile a soggetti controllati dall'Ateneo, comprensivi della valorizzazione anche dell'obiettivo di acquisizione di nuove opportunità non comprese nell'attuale programmazione;
- ipotesi di conseguimento di corrispettivi commerciali per lo svolgimento di attività di service amministrativo, contabile e giuridico a favore di soggetti partecipati da UNIBO rientranti nelle attività a mercato, in flessione rispetto al 2024;
- ipotesi di flessione di volumi e margini delle attività di ente gestore e segreteria organizzativa di master e corsi di alta formazione in considerazione del trend registrato già nel 2024 e delle strategie di Ateneo sull'offerta formativa post lauream;
- conferma, nell'ambito delle attività istituzionali assegnate dall'Ateneo, delle attività di segreteria organizzativa connesse alla realizzazione dei percorsi abilitanti per gli insegnanti previsti dal DPCM del 4 agosto 2023 (Corso 60 CFU);
- sulla linea di attività dedicata all'editoria non sono state inserite, nell'ipotesi di chiusura 2024 e nel previsionale 2025, previsioni di marginalità, ma dei costi iniziali connessi a consulenze per la due diligence e le ulteriori fasi seguenti, nell'attesa di completare gli opportuni ulteriori approfondimenti per il perseguimento in BUP delle strategie individuate da FAM di concerto con l'Ateneo, e delle azioni di rilancio e di attuazione di un nuovo piano industriale che, in considerazione delle tempistiche delle azioni, hanno necessità di un periodo di tempo più lungo per tradursi in risultati in termini di marginalità e/o contrazioni di costi.

Alla luce di quanto sopra, il Previsionale 2025 di FAM è stato formulato con riferimento alle Linee di attività ricordate e dettagliate al paragrafo successivo.

## **2. LINEE DI ATTIVITÀ PER LA GESTIONE E LO SVILUPPO NELL'ANNO 2025**

### **2.1 – Linea strategica Alta Formazione**

Questa linea strategica si riferisce alla collaborazione ad attività che caratterizzano il sistema dell'Alta Formazione dell'Ateneo, inclusi i percorsi abilitanti di docenza nelle scuole, la formazione co-progettata con enti e aziende, la formazione connessa a progetti competitivi strategici di carattere formativo sia nazionali che internazionali e la formazione istituzionale per dipendenti aziendali.

**Su questa linea è confermato dall'Ateneo il supporto di FAM, ma la stessa è stata oggetto di riassetto secondo i criteri 1, 2 e 5, ossia un graduale riassorbimento (totale e/o parziale) di alcune funzioni (in particolare quelle di segreteria studenti dell'Ufficio Master), analisi proventi costi, razionalizzazione processi e risorse dedicate.**

### 2.1.1 – Linea di attività: Gestione Ufficio Master

Svolgimento delle attività amministrative rientranti nelle competenze gestionali dell'Ufficio Master 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:

- supporto ad AFORM nella progettazione: quest'area include le attività relative alla consulenza ai direttori dei master UNIBO in fase di stesura dei progetti dei corsi (incluso il supporto alla stesura di eventuali convenzioni);
- 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 e dei titoli di studio, il supporto alle sedi didattiche nel corso delle procedure di selezione, il supporto ai candidati nelle varie fasi;
- 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 dall'area contabile di Ateneo, l'inserimento e il controllo della programmazione didattica, il supporto al nucleo di Quality Assurance dell'Ateneo.

**Per questa linea di attività si prevede un regime transitorio (2023-2024), con conferma del modello attuale che vede il coordinamento e la gestione delle procedure amministrative relative alle carriere degli studenti e servizi di supporto alla didattica dei corsi professionalizzanti in capo a FAM. Dal 2025, si prevede una gestione mista, con coordinamento in capo all'Ateneo delle procedure amministrative relative alle carriere degli studenti e servizi di supporto alla didattica.**

### 2.1.2 – 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. 2024/2025 con riferimento alla scadenza progettuale di marzo 2024) a FAM è stata assegnata la gestione di circa l'83% dell'offerta complessiva. Nel 2025 si prevede registri una flessione del 10% rispetto ai consueti volumi, in considerazione del trend registrato già nel 2024, che vede un decremento del numero di corsi attivati rispetto a quelli proposti, come riportato nella seguente tabella:

Anno Accademico	Totale Corsi che hanno indicato FAM come ente gestore	Totale Corsi effettivamente attivati	di cui Master	di cui CAF e CFP	di cui Summer School con CFU
2017/2018	116	68	45	22	1
2018/2019	117	84	50	32	2
2019/2020	121	84	55	22	7
2020/2021	142	92	68	21	3
2021/2022	136	89	62	20	7
2022/2023	138	104	70	28	6
2023/2024	134	94	67	19	8
2024/2025	120	n.d	n.d	n.d	n.d

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 assicurate ai docenti 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 lavoro a supporto del Direttore del corso nelle varie fasi che caratterizzano l'istituzione di un corso con rilascio di CFU (supporto alla progettazione, promozione, selezione, erogazione dei percorsi fino all'esame finale) e in particolare nell'assistenza ai candidati/studenti e nella segreteria organizzativa a favore del Direttore scientifico, dei docenti e degli studenti. Indicativamente, a marzo/aprile 2025, si avrà il dato definitivo rispetto a quante iniziative saranno effettivamente partite delle 58 che hanno individuato FAM come segreteria didattica.

Anno Accademico	Totale Corsi che hanno indicato FAM come sede didattica (SA di segreteria organizzativa)	Totale Corsi effettivamente attivati	di cui Master	di cui CAF e CFP	di cui Summer School
2017/2018	60	35	25	9	1
2018/2019	64	44	24	14	6
2019/2020	59	39	28	8	3
2020/2021	62	43	35	5	2
2021/2022	68	41	33	5	3
2022/2023	66	43	33	7	3
2023/2024	68	43	35	5	3
2024/2025	58	n.d	n.d	n.d	n.d

### 2.1.3 – Linea di attività: Corsi di formazione per percorsi abilitanti alla professione di docente nelle scuole dell'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 (in particolare Corso Sostegno). Attualmente è in fase di svolgimento la IX edizione (a.a. 2023/2024) del corso per il Sostegno, il cui termine è previsto a luglio 2025.

Per l'eventuale futura edizione, si conferma il supporto istituzionale di FAM come segreteria organizzativa.

Con il DPCM del 4 agosto 2023 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 25 settembre 2023), sono stati definiti i percorsi universitari e accademici di formazione iniziale e abilitazione dei docenti di posto comune, compresi gli insegnanti tecnico-pratici, delle scuole secondarie di primo e secondo grado. Il DPCM prevede l'attivazione di varie tipologie di percorsi abilitanti (60 CFU, 30 CFU e 36 CFU). Nel 2024 FAM è stata coinvolta nella gestione di questi percorsi, quale

supporto del Centro Formazione Insegnanti, con attività di segreteria organizzativa: si prevede un coinvolgimento anche per l'edizione prevista nel 2025, con un incremento delle attività affidate.

#### **2.1.4 – Linea di attività: Organizzazione di percorsi formativi legati a progetti regionali, programmi europei e iniziative specifiche**

L'esperienza che FAM ha maturato negli ultimi anni nell'ambito dei servizi organizzativi ha fatto sì che, sempre più spesso, essa sia considerata un soggetto affidabile e qualificato anche per l'organizzazione di percorsi legati a progetti o iniziative specifiche che esulano dall'ambito dei corsi professionalizzanti (percorsi formativi inseriti nell'ambito di programmi europei, di progetti regionali e iniziative specifiche, es. KIC).

**Si evidenzia che, nel corso del 2023, la gestione è stata completamente internalizzata sul settore competente dell'Ateneo. Resta ferma anche per il 2025 la possibilità per FAM, nell'ambito della propria attività istituzionale, di partecipare ai progetti quale Linked Third Party di UNIBO nelle varie KIC, in ragione della sua natura di ente in house, con specifici contributi non a carico del bilancio dell'Ateneo.**

#### **2.2 – Linea strategica Ricerca competitiva**

La linea di attività prevede il supporto altamente specialistico all'Ateneo nelle attività di acquisizione e di gestione delle Call Interreg, LIFE e Creative Europe, COST (anche in qualità di Grant Holder), a supporto delle strutture d'Ateneo.

**Sulla linea di attività attribuita è confermata dall'Ateneo la gestione di FAM, ma è stata oggetto di riassetto secondo i criteri 2 e 5. Si evidenzia che il presidio delle attività relative ai programmi Interreg, LIFE, Creative Europe e COST è stato parzialmente re-internalizzato attraverso la creazione in UNIBO dell'Unità di processo Programmi e progetti Interreg, LIFE, EMFAF, Cultura, COST (ILECC). Resta nelle competenze di FAM il supporto alla gestione dei progetti istituzionali COST, nei quali l'Ateneo riveste il ruolo di Grant Holder. Il supporto di FAM in questo caso grava sui fondi di progetto. Resta anche nelle competenze di FAM il supporto istituzionale ai suddetti programmi, in collaborazione con l'Unità competente di Ateneo, in ragione dell'elevata specializzazione, competenza, esperienza e rete di relazioni maturata da FAM. Il relativo costo delle attività è stato posto a carico dei contributi su progetto acquisiti presso l'Area Ricerca.**

#### **2.3 – Linee di attività per servizi strumentali a supporto dell'Ateneo**

##### **2.3.1 – Linea strategica: Organizzazione eventi**

L'attribuzione a FAM 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 e di sviluppo delle attività di terza missione che generano iniziative, eventi e progetti in cui l'Ateneo è coinvolto.

Questa scelta consente di alleggerire le unità organizzative dell'Ateneo (Dipartimenti) da attività strumentali e ad alto contenuto di servizi che possono essere più convenientemente e celermente svolte dalla Fondazione, in alternativa al ricorso al mercato, pur restando in capo all'Ateneo l'attività principale di indirizzo scientifico sulla progettazione dell'evento.

L'attività di FAM si articola in parte nell'ambito delle attività di Alta Formazione come azioni di supporto così individuate:

- servizi di organizzazione di eventi a supporto delle strutture dipartimentali (convegni scientifici anche internazionali, workshop, seminari, eventi culturali, mostre, ecc.) legati alla didattica/alta formazione e alla ricerca e terza missione: servizi di organizzazione e gestione dell'evento, in particolare ricerca di sponsor esterni e incassi sponsorizzazioni, ricerca spazi, promozione dell'evento, gestione iscrizioni e incassi, segreteria organizzativa, gestione budget evento, cura degli allestimenti, supporto alle strutture universitarie nella progettazione dell'evento.

Sono state avviate già a partire dal 2023, e poi consolidate nel 2024, le procedure per rendere più strutturate le azioni di programmazione sinergica delle esigenze, per superare la tendenza a un coinvolgimento di FAM solo al nascere dell'esigenza e arrivare a regime alla stipula di un accordo quadro di collaborazione.

Si sta poi lavorando nel sensibilizzare le strutture a una programmazione biennale degli eventi in cui si rivela necessario il coinvolgimento di FAM, consentendo in tal modo a FAM di adeguare la risposta organizzativa e verificare la sostenibilità dei carichi di attività.

Sul fronte eventi alta formazione di ambito scientifico, FAM sarà coinvolta nell'organizzazione di eventi erogati nell'ambito di progetti europei, di progetti regionali, di iniziative dipartimentali e di committenze provenienti da società scientifiche internazionali.

In considerazione del consolidarsi della specializzazione di FAM su questa linea di attività, si è ritenuto di procedere a una valorizzazione dei margini in leggero incremento rispetto ai risultati degli anni precedenti.

Si riporta nella seguente tabella l'andamento delle attività su questa linea dall'anno 2019 ad oggi, compresa la previsione delle attività 2025 in parte già acquisite e in parte da acquisire:

Anno	N. eventi la cui segreteria amministrativa e organizzativa è stata affidata a FAM
2019	29
2020	13
2021	24
2022	71*
2023	41
2024	40
2025	45

\* incremento dovuto al passaggio ad affidamento complessivo annuale (attraverso accordo quadro) da parte dei Dipartimenti di Scienze Giuridiche (DSG) e Scienze Politiche e Sociali (SPS) per eventi/convegni di piccola dimensione.

### 2.3.2 – Linea strategica: Formazione per dipendenti aziendali su committenza

L'Ateneo aveva deliberato, nel 2020, l'avvio di una nuova filiera formativa che aveva come target il personale dipendente delle aziende, in risposta all'esigenza delle realtà aziendali di accrescere, anche in forma interdisciplinare, le competenze del proprio personale per affrontare le sfide innovative e di crescita del mercato. Nell'ambito di questo panel diversificato di bisogni formativi, l'Ateneo aveva attivato un'offerta sperimentale di attività formativa professionalizzante relativa a specifiche esigenze delle aziende che potevano essere soddisfatte con corsi e seminari a erogazione puntuale, non rientrante nell'offerta formativa istituzionale, da svolgersi in regime commerciale quale commessa esterna di didattica.

L'Ateneo svolgeva le funzioni di progettazione dei progetti didattici dei corsi e l'erogazione della docenza, ma necessitava di un supporto di FAM nella gestione organizzativa e amministrativa del rapporto con le aziende. Questa scelta consentiva di "esternalizzare" alla Fondazione tali servizi accessori e strumentali all'erogazione della formazione, con il vantaggio di individuare in FAM un unico soggetto referente e di interfaccia anche contrattuale con le aziende/enti committenti indipendentemente dalle strutture universitarie coinvolte nell'attività formativa. I servizi di gestione amministrativa, contabile e contrattuale affidati a FAM avevano ad oggetto in particolare:

- le attività di stipula dei contratti per formazione con le aziende/enti committenti;
- l'incasso dei corrispettivi sulla base di un mandato senza rappresentanza che le veniva assegnato dall'Ateneo nell'ambito del "Contratto di servizio tra FAM e UNIBO";
- l'attivazione dei contratti di docenza esterna;
- il trasferimento all'Ateneo dei corrispettivi relativi alle attività di progettazione e docenza.

**Nel corso del 2024 le attività sono state internalizzate presso i Dipartimenti. Si conferma la possibilità di richiedere il supporto di FAM come service per servizi strumentali di segreteria didattica e organizzativa.**

### **2.3.3 – Altri servizi strumentali: Servizi di gestione amministrativa e contabile**

La Fondazione ha consolidato tale linea di attività in questi ultimi anni, svolgendo servizi di gestione contabile e amministrativa a supporto di soggetti giuridici controllati dall'Ateneo.

**La forte esperienza maturata dalla Fondazione e l'elevato standard di servizi assicurato confermano il coinvolgimento di FAM in questa attività strumentale a favore dell'Ateneo e dei soggetti controllati.**

#### **2.3.3.1 – Linea di attività: Servizi di gestione amministrativa e contabile di centri di studio e progetti internazionali 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.

Nel corso del 2025 i servizi riguarderanno i seguenti soggetti:

##### *Supporto gestionale all'Istituto Confucio*

Dal 2013, FAM assicura i servizi di supporto amministrativo e contabile dell'Istituto Confucio, in particolare con la tenuta della contabilità dell'Istituto e la gestione del conto corrente dedicato, nonché il supporto all'attività di organizzazione e segreteria didattica dei corsi, secondo quanto stabilito dall'accordo tra l'Università di Bologna e l'Amministrazione Generale degli Istituti Confucio-Hanban, assicurando anche per il 2025 la fase transitoria necessaria al trasferimento delle attività gestionali dell'Istituto Confucio.

#### **2.3.3.2 – Linea di attività: Servizi di gestione amministrativa e contabile a favore di enti controllati dall'Ateneo**

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

In questa attività rientrano i servizi di gestione amministrativa e contabile a favore di enti controllati dall'Ateneo soggetti alle normative a 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 selezione di personale a evidenza pubblica e di conferimento di incarichi di collaborazione, ecc., che possono essere efficacemente assicurati da FAM grazie all'expertise maturata su tali competenze gestionali specifiche degli enti a partecipazione pubblica.

I ricavi e i margini di questa attività derivano da accordi di servizio fra FAM e gli enti controllati dall'Ateneo, che corrispondono direttamente a FAM i corrispettivi per i servizi assicurati.

*Supporto gestionale alle Fondazioni Federico Zeri e Fanti Melloni (ora Fondazione Alma Ricerca a seguito della fusione per incorporazione con le quattro fondazioni in controllo "Sfameni", "Castelvetri", "Avoni", "Salvioli", la precedente fondazione già incorporata "Galletti" e incorporazione del 2024 con la Fondazione "Parmiani"). Per la Fondazione Alma Ricerca i servizi assicurati saranno solo di natura giuridica, con conseguente rimodulazione del corrispettivo per il servizio.*

FAM continuerà ad assicurare, anche nel 2025 sulla base del rinnovo delle convenzioni e della rinegoziazione delle condizioni, i servizi di gestione amministrativa e contabile delle due Fondazioni controllate dall'Ateneo svolgendo i seguenti servizi:

- gestione contabilità economico-patrimoniale e redazione dei bilanci;
- gestione delle procedure amministrative di acquisto di beni e servizi svolgendo funzioni di stazione appaltante per conto delle stesse;
- servizi di supporto e consulenza in ambito di procedure di selezione del personale e dei collaboratori a contratto e gestione adempimenti di trasparenza e prevenzione della corruzione a cui le Fondazioni sono assoggettate ed eventuali altri supporti che, per la loro specificità, si rendessero necessari.

#### *Servizi in continuità dal 2024*

Supporto alla società Behold s.r.l.: nel 2025 FAM continuerà ad assicurare il supporto giuridico della società soggetta a controllo analogo dell'Ateneo e che ha per oggetto principale l'assunzione, detenzione e gestione di partecipazioni in società ed imprese italiane ed estere di qualunque tipo e forma giuridica.

### **3. ATTIVITÀ A MERCATO A FAVORE DI SOGGETTI ESTERNI**

FAM può svolgere, in forma residuale, attività a mercato a favore di altri soggetti pubblici o privati, nel **limite massimo del 20%** del fatturato e solo a condizione che tali prestazioni siano realizzate per consentire economie di scala e altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale.

Nel 2025 sarà avviata a favore di soggetti esterni l'attività di organizzazione di eventi, convegni e seminari.

Si conferma il coinvolgimento della Fondazione nella realizzazione di servizi di gestione amministrativa e contabile a favore di enti partecipati dall'Ateneo. In particolare:

#### *Supporto alla Fondazione Osservatorio Magna Charta*

FAM, nel corso del 2025, continuerà ad assicurare, sulla base del rinnovo della convenzione e della rinegoziazione delle condizioni, i servizi di gestione amministrativa e contabile dell'Osservatorio Magna Charta svolgendo i seguenti servizi:

- gestione contabilità economico-patrimoniale e redazione di bilanci e rendiconti;
- gestione delle procedure amministrative di acquisto di beni e servizi;
- servizi di supporto e consulenza in ambito di procedure di selezione del personale e di collaboratori e consulenti, nonché gestione degli adempimenti in materia di trasparenza.

#### *Supporto all'Associazione Utrecht Network*

Nel 2025 FAM continuerà ad assicurare, i servizi di supporto amministrativo, contabile e finanziario a Utrecht Network, un'associazione di diritto olandese cui partecipano in qualità di membri 32 università europee che condividono gli scopi statutari del Network, ovvero quelli di promuovere i processi di internazionalizzazione delle università coinvolte e l'innovazione, in particolare in ambito didattico. Nel 2018 il segretariato del Network è stato spostato a Bologna presso l'Ateneo, che svolge i compiti di supporto alle attività e alla comunicazione interna ed esterna.

#### *Supporto all'Associazione Almae Matris Alumni*

Anche per il 2025 FAM continuerà ad assicurare, direttamente con un accordo di service con l'Associazione, la gestione amministrativa e della contabilità, la predisposizione dei bilanci, la gestione delle procedure di acquisto dell'Associazione, nonché il supporto nei servizi di consulenza sui temi della riservatezza e protezione dei dati personali. L'accordo prevede anche la possibilità di ricorrere ai servizi di segreteria organizzativa di FAM qualora se ne ravvisi l'esigenza per l'organizzazione degli eventi da parte dell'Associazione stessa.

*Supporto alla Fondazione Scuola Universitaria per le Professioni Tecniche Emilia-Romagna (Fondazione SUPER)*  
Nel 2025 FAM continuerà ad assicurare i servizi di supporto amministrativo, contabile e giuridico a Fondazione SUPER, costituita allo scopo di promuovere la collaborazione fra i Soci che la compongono (università dell'Emilia Romagna, università con sedi distaccate in Emilia Romagna, rappresentanze delle imprese emiliano-romagnole e Associazione Scuola Politecnica ITS ER) finalizzata alla progettazione, alla promozione e alla gestione delle lauree a orientamento professionale conformi al DM 446/2020 e alle nuove classi di laurea LP introdotte dallo stesso. Nell'ambito di tale finalità, SUPER assicura il sostegno al percorso di orientamento formazione terziario a carattere professionalizzante, specificatamente pensato per incontrare le esigenze delle aziende e l'ecosistema produttivo, formando personale altamente qualificato e specializzato in ambiti tecnici.

#### **4. RELAZIONE SULLA GESTIONE - VALUTAZIONI SUI COSTI DI STRUTTURA E OPERATIVI/GESTIONALI PREVEDIBILI PER IL 2025**

La contrazione dei costi di circa euro 54.000 previsto per il 2025, rispetto all'ipotesi di chiusura 2024, è strettamente correlata al decremento dei costi del personale in considerazione di alcune dimissioni e cessazioni di contratti a termine già nel corso dell'anno 2024, anche collegate all'internalizzazione di alcune linee di attività all'interno dell'Ateneo. Il decremento di costo rispetto al 2024 ha assorbito completamente il costo delle azioni per la prosecuzione delle azioni di valorizzazione del personale, l'adeguamento del costo del lavoro per il rinnovo del CCNL del Commercio e gli investimenti per le azioni legate al piano di informatizzazione.

##### **4.1 – Costi di funzionamento e informatizzazione**

Per il 2025 è previsto un incremento di circa il 5% dei costi di funzionamento - principalmente dovuto alla previsione dei costi per le azioni collegate al piano di informatizzazione di FAM già avviate nel 2023 e 2024 - con l'acquisizione della nuova piattaforma di gestione contabile e collegati nel 2024 all'acquisizione di un nuovo gestionale di e-procurement per la gestione degli acquisti di beni e servizi, da completare con l'acquisto di un software di Customer Relationship Management (CRM) per la gestione digitale e l'efficientamento dei progetti di Alta Formazione e le opportune personalizzazioni del gestionale contabile e della piattaforma di e-procurement.

##### **4.2 – Costi per il personale e l'organizzazione aziendale**

Per il 2025 si è previsto un costo complessivo per il personale pari a circa euro 1.795.000, a fronte di un organico strutturato di n. 35 unità di personale a tempo indeterminato e di n. 1 unità a tempo determinato (nel 2024 il numero di unità di personale a tempo indeterminato era n. 31 e quello di unità a tempo determinato n. 4). Al personale strutturato si aggiunge il costo di una collaborazione nell'Area Amministrazione Bilancio e Contratti.

Il costo del personale è in calo di circa euro 60.000 rispetto all'anno 2024 (euro 1.795.000 del 2025 rispetto a euro 1.855.000 del 2024); il calo è dovuto a dimissioni già nel corso del 2024, anche di alcune unità di personale con livello più elevato e di altre unità, in considerazione dell'internalizzazione di alcune linee di attività nell'Ateneo nonché dalla cessazione di due collaborazioni attivate nel 2024. Il decremento assoluto di costo, pari a euro 177.000, è in parte compensato dall'adeguamento di costo per il rinnovo del CCNL per circa euro 110.000 (costo aziendale) e dal completamento delle azioni sul personale, compreso il piano delle performance, per circa euro 7.000.

Proseguono, infatti, le azioni di riorganizzazione del personale di FAM, l'avvio di un modello di valutazione delle performance, nonché il completamento delle azioni di realizzazione di un nuovo modello organizzativo che renda più efficiente l'organizzazione del lavoro, già approvate dal Consiglio di Amministrazione di FAM del 28 aprile 2022, unitamente a forme di incentivazione del personale che prevedono lo stanziamento di un importo di euro 60.000 a titolo di MBO (pari a circa il 4% del margine delle attività al netto del contributo ordinario di gestione dell'ente di riferimento, in linea rispetto alla percentuale stanziata nel 2024).

#### **4.3 – Interessi passivi e altri oneri finanziari**

Nel corso del 2016 era stata realizzata la revisione dei fidi di cassa in essere - nell'ottica del ridimensionamento proporzionale alle reali necessità finanziarie del 2016 e, prospetticamente, degli anni a venire - mediante l'azzeramento di uno dei fidi e la drastica riduzione dell'unico fido ancora in essere.

Alla luce di quanto sopra, ne discende che il risultato ipotizzato per l'esercizio 2025, pari a circa euro 5.000, tiene conto della previsione di oneri bancari e limitate spese relative al fido di cassa ancora in essere, nonché di una rivalutazione del tasso creditore sulle somme temporaneamente in giacenza sul conto corrente, che subiranno un decremento nel 2025 rispetto agli anni precedenti in considerazione degli impieghi di liquidità derivanti dell'ingresso di FAM in Fondazione Bologna University Press (BUP) nel 2024 per l'attivazione della linea di attività dedicata all'editoria.

Si segnala, altresì, che il risultato di chiusura del 2024 è influenzato anche dalla previsione prudenziale di un fondo per euro 67.000 per la mancata copertura dei costi sostenuti su master e corsi di alta formazione di anni accademici precedenti per il mancato incasso di quote e contributi da parte dell'Ateneo emerso in fase di rendicontazione finale; a tal proposito, nell'anno 2024 e nell'anno 2025 è stata previsto l'accantonamento per anno di un fondo di euro 15.000, nella misura dello 0,5% dei ricavi derivanti dai trasferimenti derivanti dalla gestione amministrativa dei corsi in questione.

#### **5. PREVISIONE DELL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE NELL'ANNO 2025**

In linea con quello che è stato un progressivo miglioramento e consolidamento dei risultati conseguiti da FAM dal 2012 al 2023, e anche in linea con il risultato atteso per l'esercizio 2024 e con le già dettagliate previsioni fornite per le singole aree di ricavi e di costi, pare ragionevole prevedere che nell'anno 2025 si potranno conseguire i risultati sintetizzati nella successiva Tabella 1, ossia un risultato caratteristico finale positivo dell'esercizio 2025 che dovrebbe chiudersi con un risultato positivo di esercizio stimato in circa euro 23.000.

**BUDGET PREVISIONALE 2025**

		Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Previsionale 2024	Previsionale 2024 aggiornato 04.24	Ipotesi di chiusura 2024 aggiornato 11.24	Previsionale 2025
Attività soggetta a rendiconto UNIBO	I Margine Gestione amministrativa Corsi Alta Formazione	336.189	379.207	379.627	360.000	360.000	381.000	358.000
	I Margine Servizi aggiuntivi Corsi Alta Formazione	289.426	239.529	244.756	278.000	278.000	278.000	265.200
	I Margine Corsi Sostegno	29.532	120.000	196.976	142.000	142.000	143.000	170.000
	I Margine Corso 60 CFU	-	-	13.055	113.000	113.000	105.000	110.000
	I Margine Progetti COST Action	-	-	-	-	-	31.500	35.000
	<b>Totale</b>	<b>655.147</b>	<b>738.736</b>	<b>834.414</b>	<b>893.000</b>	<b>893.000</b>	<b>938.500</b>	<b>938.200</b>
Attività soggette a rendiconto vs altri enti finanziatori	I Margine Progettazione europea e Ricerca competitiva	17.234	8.948	-	34.000	34.000	-	-
	<b>Totale</b>	<b>17.234</b>	<b>8.948</b>	<b>-</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Altre attività (UNIBO e altre a mercato) non soggette a rendiconto	I Margine Eventi Alta Formazione	266.426	128.053	136.468	115.000	115.000	115.000	135.000
	I Margine Almainlaurea	29.532	16.700	-	-	-	-	-
	I Margine Azioni di technology transfer a favore di UNIBO	-25.881	-	-	-	-	-	-
	I Margine Terza Missione	17.234	- 5.367	-	-	-	-	-
	I Margine Area Fundraising e Merchandising	-	-	-	-	-	-	-
	I Margine Area Service amministrativo, contabile, giuridico e Internazionalizzazione	4.126	307.736	292.642	311.697	311.697	309.697	293.697
	I Margine Linea Attività editoriale e di ogni attività strumentale alla divulgazione/costi	-	-	-	-	-25.000	-12.688	-22.312
	<b>Totale</b>	<b>291.437</b>	<b>447.122</b>	<b>429.111</b>	<b>426.697</b>	<b>401.697</b>	<b>412.009</b>	<b>406.385</b>
<b>Totale I Margine</b>	<b>917.563</b>	<b>1.194.806</b>	<b>1.263.525</b>	<b>1.260.093</b>	<b>1.255.628</b>	<b>1.132.500</b>	<b>1.328.697</b>	
Costi del Personale (al netto del recupero IRAP)	1.637.253	1.901.205	1.847.633	1.888.000	1.888.000	1.855.057	1.794.671	
Stima adeguamento contratto collettivo	-	-	-	-	-	-	-	
Utilizzo fondo incentivi nuove assunzioni	-	-	-	-	-	-	-20.900	
Fondo premialità e nuove assunzioni/novazioni contrattuali per adeguamento modello organizzativo	72.968	65.471	81.500	60.000	60.000	60.000	60.000	
Oneri per Servizi/Spese Generali	196.502	198.857	251.609	329.000	329.000	284.688	300.000	
Ammortamenti e Oneri diversi di gestione	56.780	73.133	88.785	95.500	95.500	85.500	90.000	
<b>Totale Costi di Struttura</b>	<b>- 1.963.502</b>	<b>- 2.238.665</b>	<b>- 2.269.526</b>	<b>- 2.372.500</b>	<b>- 2.372.500</b>	<b>- 2.285.245</b>	<b>- 2.223.771</b>	
Contributo UNIBO alla gestione ordinaria	1.111.700	1.211.700	1.141.700	1.091.700	1.091.700	1.091.700	989.000	
Contributo UNIBO integrativo	150.000	-	-	-	-	-	-	
Costi diretti a diminuzione del contributo	- 34.878	- 31.762	- 20.101	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	
UNIBO trasferimenti budget di progetto	486.119	369.220	39.473	-	-	-	-	
Costi diretti budget di progetto	- 486.119	- 369.220	- 39.989	-	-	-	-	
<b>Risultato Attività Ordinaria</b>	<b>180.882</b>	<b>136.080</b>	<b>115.082</b>	<b>60.897</b>	<b>35.897</b>	<b>144.964</b>	<b>97.814</b>	
Risultato Attività Finanziaria	- 11.296	- 8.373	5.798	- 2.000	- 2.000	10.000	5.000	
<i>di cui rendimento lordo patrimonio</i>	-	-	-	-	-	-	-	
<i>di cui oneri finanziari</i>	-	-	-	-	-	-	-	
Risultato Attività Straordinaria	101.946	16.604	- 45.447	-	-	- 83.000	- 15.000	
Imposte	- 87.884	- 88.620	- 99.661	- 90.000	- 90.000	- 100.000	- 100.000	
Recupero IRAP	46.485	10.192	27.202	45.000	45.000	35.000	35.000	
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>230.133</b>	<b>65.884</b>	<b>2.975</b>	<b>13.897</b>	<b>- 11.103</b>	<b>6.964</b>	<b>22.814</b>	

Tabella 1: Bilancio previsionale FAM anno 2025 (analisi limitata a marginalità e costi).



FONDAZIONE  
ALMA MATER