

# FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

Sede legale: VIA DEGLI SCALINI 18 BOLOGNA (BO)

Iscritta al Registro Imprese di BOLOGNA

C.F. e numero iscrizione: 02095311201

Iscritta al R.E.A. di BOLOGNA n. 412849

Partita IVA: 02095311201

## Relazione sulla gestione

### Bilancio ordinario al 31/12/2015

Signori Consiglieri, nella Nota integrativa Vi sono state fornite le notizie attinenti alla illustrazione del bilancio al 31 dicembre 2015; nel presente documento, conformemente a quanto previsto dall'art. 2428 del Codice Civile, Vi forniamo le notizie attinenti la situazione della Fondazione Bologna University Business School (di seguito Fondazione o BBS o scuola) e le informazioni sull'andamento della gestione. La presente relazione, redatta con valori espressi in unità di Euro, viene presentata a corredo del Bilancio d'esercizio al fine di fornire informazioni reddituali, patrimoniali, finanziarie e gestionali della Fondazione corredate, ove possibile, di elementi storici e valutazioni prospettiche

## Informativa sulla società

Riportiamo di seguito alcuni fatti di particolare rilevanza che si ritiene utile evidenziare alla Vostra attenzione.

### Fatti di particolare rilievo

---

#### Premessa

La Fondazione Bologna Business School deriva dalla trasformazione del Consorzio Alma (composto da Consorzio Profingest, Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, Fondazione Marconi e Università di Bologna) che, a partire dall'anno 2000, ha progettato e realizzato iniziative di formazione finalizzate allo sviluppo di competenze manageriali, inclusi alcuni master universitari accreditati dall'Università di Bologna. Attualmente la scuola è una Fondazione di partecipazione: dopo la trasformazione da Consorzio a Fondazione in-house nel 2014, il 21 luglio 2015 con assemblea straordinaria, è stata operata una revisione sostanziale dell'intero Statuto, tesa a creare le condizioni organizzative e gestionali necessarie alla Fondazione per competere sul mercato della formazione manageriale,

mediante una revisione dei meccanismi di nomina e di funzionamento degli Organi della Fondazione, a seguito delle prime esperienze sperimentate dall'Ente nella sua nuova veste giuridica e all'uscita dalla in-house;

- in data 18 agosto 2015 la Prefettura ha iscritto nel Registro delle Persone Giuridiche le modifiche apportate dal cambio dello statuto;
- in data 22 settembre 2015 nell'ambito dell'assemblea dei Soci sono state definite le nuove nomine degli organi della Fondazione;
- in data 03 dicembre 2015 è entrato a far parte dei Soci Fondatori Unindustria Bologna;
- in data 18 dicembre 2015 è entrato a far parte dei Soci Unicredit SpA.

### **Attività della Fondazione**

La Fondazione ha per oggetto una business school internazionale, con la missione di contribuire allo sviluppo delle persone, delle organizzazioni e della società; in quanto tale rappresenta la struttura di riferimento dall'Alma Mater Studiorum Università di Bologna e di altri Soci per realizzare iniziative di formazione manageriale post-laurea e post-experience. In quanto tale, la Fondazione valorizza la conoscenza sviluppata dall'Università mediante le proprie attività che sono ispirate a principi di orientamento internazionale, interdisciplinarietà e integrazione con le realtà produttive

La Fondazione ha la finalità di provvedere, tramite l'istituzione di corsi di formazione superiore e di formazione continua e permanente, alla progettazione, alla predisposizione ed alla concreta attuazione, diretta o tramite terzi, di tutte le iniziative funzionali al perseguimento della propria missione, con particolare riferimento allo sviluppo di competenze manageriali.

I corsi potranno integrare percorsi di studi superiori e universitari, al fine di ampliare le opportunità di rapido ed efficace inserimento lavorativo, con attività formative di supporto alla formazione accademica, progettate in collegamento con le realtà culturali e produttive più significative.

Le attività potranno essere svolte autonomamente o in collaborazione con soggetti terzi pubblici e privati ovvero potranno essere strutturate, di concerto con Università italiane e straniere, come corsi di perfezionamento, Master, corsi di specializzazione post laurea di alta qualificazione, anche ai sensi del decreto MIUR 22 ottobre 2004, n. 270. Inoltre la Fondazione potrà collaborare con le Università anche nella progettazione ed erogazione di

corsi universitari.

L'attività della Fondazione potrà anche avere ad oggetto l'istituzione di corsi a distanza o con altre modalità basate sull'impegno delle nuove tecnologie.

La Fondazione si propone altresì di organizzare iniziative volte a supportare lo sviluppo delle piccole e medie imprese e a favorire la imprenditorialità quali corsi di formazione e altre attività inerenti alla nascita ed allo sviluppo delle imprese.

La Fondazione potrà effettuare servizi di consulenza e assistenza tecnica, anche mediante la partecipazione a progetti finalizzati, direttamente o indirettamente nell'ambito delle proprie attività caratterizzanti.

L'attività svolta dalla Fondazione sarà sinergica con le attività proprie dell'Università e degli altri Fondatori, Partecipanti e Sostenitori, escluso naturalmente ogni ritorno di carattere economico.

Nell'ambito delle proprie attività e per il raggiungimento dei propri scopi, la Fondazione può operare tanto in Italia quanto all'estero.

La Fondazione persegue le proprie finalità anche mediante attività di promozione, supporto, sviluppo e incremento delle iniziative che possono provenire dalla comunità di riferimento rappresentata dai propri docenti, dai propri studenti, dagli Alumni, dagli imprenditori e manager delle imprese partner e dai rappresentanti delle altre organizzazioni pubbliche e private ad essa collegate.

La Fondazione persegue il continuo miglioramento della vita della comunità di riferimento utilizzando le risorse finanziarie e strumentali secondo i migliori criteri di efficienza, efficacia ed economicità allestendo la migliore possibile organizzazione gestionale e promuovendo continuamente l'ottimizzazione e l'adeguatezza delle risorse umane. Promuove la più ampia partecipazione della comunità di riferimento in tutti i momenti decisionali ed attuativi.

### **Piano Strategico**

In questo contesto la Fondazione ha deciso di sviluppare un proprio Piano Strategico (Industrial Plan 2015-20) elaborato con il supporto di The Boston Consulting Group per la definizione del posizionamento della scuola e la definizione della strategia di sviluppo e di crescita. Il piano è stato elaborato attraverso un processo condiviso e strutturato che ha visto coinvolti i docenti (Core Faculty), i principali Stakeholder della Scuola e che è stato approvato dal CdA e dall'Advisory Board della Scuola. Il processo, iniziato nel mese di

dicembre 2014 con la fase di diagnosi della situazione corrente, ha definito nella fase successiva le linee guida strategiche per poi portare all'approvazione il Business Plan nel mese di Luglio.

A fronte di un mercato della formazione manageriale ancora molto difficile e sempre più selettivo, il diagnostico evidenzia segnali di flessione della domanda a livello internazionale nel segmento MBA full time, la difficoltà di definire una chiara proposizione di valore per i master universitari full time, una domanda stabile nel segmento delle imprese con un crescente interesse verso le business school come partner per la formazione manageriale.

Le linee strategiche derivanti dalle analisi sulla base delle quali viene sviluppato il business plan sono le seguenti:

1. posizionamento unico: diventare la business school di riferimento per la crescita e l'internazionalizzazione delle medie imprese, con un focus sui settori italiani eccellenti (meccanica e automazione, food&beverage, moda&design, ecc.);
2. diventare nel medio termine la prima business school per placement e la seconda nei ranking internazionali, a seguito dell'accREDITAMENTO della scuola;
3. creare un'offerta attrattiva per gli studenti: esperienza internazionale, sviluppo di competenze e opportunità di carriera nei settori eccellenti italiani;
4. internazionalizzazione della faculty, degli studenti e progressivamente delle imprese clienti, attraverso lo sviluppo di forti partnership con business school e professori internazionali;
5. sviluppo strutturale del fundraising, attraverso una struttura dedicata specializzata, incentivata su obiettivi specifici e con remunerazione variabile, facendo leva anche sul vasto network di Alumni;
6. strategia commerciale focalizzata, attraverso risorse dedicate, sulle medie imprese delle regioni adiacenti e nei settori dell'eccellenza italiana, concentrata su prodotti innovativi, flessibili e disegnati sui bisogni dei clienti target.

Il piano si articola su 11 blocchi che rappresentano le basi per la realizzabilità del piano in termini di ricavi, costi, investimenti, implicazioni organizzative e competenze necessarie. I principali KPI (indicatori chiave di performance) sono piuttosto ambiziosi, ma verosimilmente realizzabili in presenza delle condizioni necessarie a dare l'avvio al piano. Gli obiettivi di crescita suggeriti (in termini sia di numero di partecipanti, sia di fatturato) prevedono una crescita prevalentemente nel settore della formazione executive (executive master, open

programs e progetti corporate o su commessa) rivolti sia a individui sia a imprese. La parte relativa ai master universitari prevede l'accreditamento dei master internazionali e successivamente della scuola, con un andamento sostanzialmente stabile dei master universitari full time in italiano.

### **Inquadramento dei rapporti con l'Ateneo**

Per l'attuazione delle linee strategiche è stato approvato una riforma dello statuto della Fondazione (si veda la premessa) in base al quale l'Ateneo non ha più il pieno controllo della Fondazione, pur continuando a rappresentare uno dei Soci di riferimento e ad esprimere il Presidente mediante il Rettore.

In questo nuovo contesto, affinché possa essere condotta la rivisitazione dei master universitari in ambito manageriale coerente con il business plan, è necessario che l'Ateneo assegni al Dipartimento interessato un congruo periodo di tempo per le implementazioni connesse alla progettazione dei nuovi corsi e alla valutazione delle implicazioni gestionali. Conseguentemente, è necessario prevedere un periodo transitorio nel corso del quale deve essere assicurato al Dipartimento interessato la possibilità di avvalersi della Fondazione nelle attuali modalità anche a seguito del venir meno del controllo analogo dell' Ateneo .

Tale periodo transitorio, nel quale la Fondazione mantiene la gestione dei master universitari secondo modalità sostanzialmente invariate rispetto alle attuali, è relativo agli anni accademici 2015/6 (in corso) e 2016/7.

Inoltre, il nuovo status di BBS porta con sé alcuni adempimenti, meno gravosi di quanto previsto precedentemente quando la Fondazione aveva un assetto assimilabile a una in-house dell'Ateneo. L'Università e la Fondazione hanno dunque valutato opportuno sottoscrivere un protocollo di legalità, come previsto dalle linee guide di ANAC, al fine di disciplinare specifici obblighi e precise misure di trasparenza e di prevenzione della corruzione, indicando anche la scansione temporale di adozione e di attuazione da parte della Fondazione dei diversi adempimenti. In sintesi, il protocollo prevede che:

- per le attività di pubblico interesse, BBS debba utilizzare i regolamenti adottati durante il regime di controllo pubblico per le attività di A. selezione del personale, B. affidamento incarichi di collaborazione e consulenza, C. acquisizione di beni e servizi in economia;

- per le attività trasversali e/o istituzionali, caratterizzate dalla presenza contestuale di attività aventi il carattere di pubblico interesse e di attività prive del medesimo carattere, in assenza della possibilità di operare una separazione tra le citate attività, BBS applichi il criterio di prevalenza; l'applicazione di tale criterio dovrà avvenire verificando la prevalenza o meno del carattere d'interesse pubblico nell'attività considerata e applicando o meno le relative e specifiche discipline in materia; a questo proposito, sarà necessario individuare in modo univoco i criteri necessari a valutare la prevalenza del carattere di attività, al fine di determinare in maniera univoca i casi in cui BBS possa operare liberamente, senza alcun obbligo di tipo pubblicistico;
- per le attività prettamente a mercato, caratterizzate dall'assenza di pubblico interesse in senso stretto, BBS si avvalga di policy o pratiche definite dai propri organi o dai soggetti delegati, senza alcun obbligo di tipo pubblicistico.

### **Risultati del primo bilancio BBS**

Il risultato d'esercizio presenta un risultato positivo pari a euro 168,4k. In sintesi i principali indicatori del conto economico:

- Valore della produzione: 6.731,2k€ di cui 2.438,4k€ per master Universitari, 2.784,5k€ per attività a mercato/altre attività commerciali e 1.508,3k€ per Fund Raising, Business Network e Contributi
- EBITDA pari a 632,5k€
- Risultato ante imposte: 342,3k€
- Utile netto: 168,4k€

### **Informazioni sulla gestione**

La Scuola, in un contesto di mercato della formazione manageriale che continua ad essere fortemente critico, ha consolidato la propria offerta, focalizzandosi soprattutto sugli elementi di unicità e di differenziazione.

Dal punto di vista del portafoglio prodotti:

- inserito un nuovo master full time in Data Science, partito con 23 studenti;
- stabilito il record di immatricolati nel Master in Marketing, Communication and New Media (43 studenti);
- raggiunto il record assoluto di iscritti ai master full time ed executive (464 partecipanti);

- progettazione di un nuovo portafoglio prodotti coerentemente al piano strategico, focalizzato sulle esigenze delle PMI.

Nell'ultima parte del 2015, coerentemente al piano strategico, la Scuola ha concentrato i propri sforzi sulla progettazione e sullo sviluppo di una strategia di vendita dei Programmi Custom, anche grazie all'ingresso dell'Head of Open and Corporate Programs, coerentemente a quanto definito nel piano strategico.

Durante il 2015 sono stati progettati 2 nuovi master executive, uno in Supply Chain Management and Operation e uno in Digital Business.

Inoltre:

- Piano riduzione costi: è continuato anche nell'anno 2015 il piano di riduzione dei costi iniziato nell'anno 2014 al fine di ottenere benefici ancora maggiori nel 2016 e migliorare la gestione finanziaria (2015 e 2016);
- Diritto allo studio: con riferimento all'A.A. 2015/16 sono state erogate facilitazioni finanziarie ad un numero elevato di partecipanti, grazie alla capacità di autofinanziamento e di attrazione di fonti finalizzate; inoltre, mediante un accordo con Unicredit, sono stati erogati prestiti sull'onore riservati agli studenti della Scuola pari a oltre 2.300 k€;
- La percentuale di persone occupate (placement) a 6 e 3 mesi degli studenti frequentanti i Master Full Time della Scuola è rimasto uno degli indicatori centrali nella attività della Scuola e anche per il 2015 si è confermato un placement a 6 mesi medio superiore all'85%; in alcuni casi (in particolare Master in Marketing, Communication & New Media la percentuale è risultata ampiamente maggiore superando il 90%).

### **Internazionalizzazione**

Il processo di internazionalizzazione della Scuola, può essere sintetizzato mediante i seguenti fatti:

1. ottenimento dell'accreditamento EPAS dell'MBA da parte di EFMD (European Foundation for Management Development);
2. Avvio del processo di accreditamento EPAS del Master Marketing, Communication and New Media e del Master in Organization and Human Resources Management;
3. ampliamento dell'offerta di Master Internazionali (full time) in lingua Inglese offrendo (primo caso in Italia) un Master full time in Risorse Umane totalmente in lingua inglese (Master in Organization and Human Resources Management). Anche in conseguenza dell'avvio di questo Master per la prima volta nella storia della Scuola i partecipanti iscritti a

Master Internazionali Full Time (Global MBA - con 6 indirizzi; Master in Marketing, Communication & New Media e Master in Human Resources & Organization) hanno superato gli iscritti ai Master Full Time in lingua Italiana. Nel corso dell'anno si è anche deciso di proporre per l'AA 2016/7 il Master in Data Science in lingua Inglese (ora è in lingua Italiana) e di proporre un nuovo Master in Digital Commerce direttamente sul mercato Internazionale;

4. V edizione dell'Africa Scholarship Program, programma di solidarietà internazionale finalizzato al supporto economico di 10 giovani talenti provenienti da Paesi Africani (iscrizione gratuita all'MBA e Scholarship di 10k€ per costi di soggiorno a Bologna), in collaborazione con la Fondazione per la Collaborazione tra i Popoli;
5. Sviluppo dell'EMBA Consortium for Global Business Innovation, una rete di business schools internazionali fondata nel 2011 da 4 scuole partner, Bologna Business School, Chapman Graduate School of Business (Florida), Coppead Graduate School of Business (Brasile) e Mirbis (Russia), e che oggi include complessive 9 scuole includendo, oltre alle fondatrici, Chongqing School of economics and Business Adm (Cina), Sabanci School of Management (Turchia), University of Stellenbosch Business School (Sud Africa), Cranfield School of Management (Inghilterra) e Lucas Graduate School of Business (California); il Consorzio, presieduto dal Prof. Massimo Bergami, consente ai partecipanti all'EMBA di frequentare i corsi internazionali in una delle scuole partner a scelta;
6. Summer school internazionali: ad esempio "Medici Summer School";
7. Incremento delle relazioni internazionali: negli ultimi mesi sono stati organizzati brevi programmi per Tulane University, Stockholm School of Economics, Georgetown University Business School, Dublin Institute of Technology, University of South Florida, Sonoma State University Business School.

### **Situazione patrimoniale e finanziaria**

---

Al fine di una migliore comprensione della situazione patrimoniale e finanziaria della Fondazione, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione dello Stato Patrimoniale.



**Stato Patrimoniale Attivo**

Voce	Esercizio 2015	%	Esercizio 2014	%	Variaz. assoluta	Variaz. %
<b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>	<b>10.122.540</b>	<b>93,09 %</b>	<b>8.667.521</b>	<b>89,76 %</b>	<b>1.455.019</b>	<b>16,79 %</b>
<b>Liquidità immediate</b>	<b>1.862.964</b>	<b>17,13 %</b>	<b>1.050.756</b>	<b>10,88 %</b>	<b>812.208</b>	<b>77,30 %</b>
Disponibilità liquide	1.862.964	17,13 %	1.050.756	10,88 %	812.208	77,30 %
<b>Liquidità differite</b>	<b>3.765.691</b>	<b>34,63 %</b>	<b>3.516.370</b>	<b>36,42 %</b>	<b>249.321</b>	<b>7,09 %</b>
Crediti verso soci	450.000	4,14 %			450.000	
Crediti dell'Attivo Circolante a breve termine	2.271.273	20,89 %	2.193.051	22,71 %	78.222	3,57 %
Crediti immobilizzati a breve termine	3.573	0,03 %	3.373	0,03 %	200	5,93 %
Attività finanziarie	1.000.754	9,20 %	1.286.824	13,33 %	(286.070)	(22,23) %
Ratei e risconti attivi	40.091	0,37 %	33.122	0,34 %	6.969	21,04 %
<b>Rimanenze</b>	<b>4.493.885</b>	<b>41,33 %</b>	<b>4.100.395</b>	<b>42,47 %</b>	<b>393.490</b>	<b>9,60 %</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>751.502</b>	<b>6,91 %</b>	<b>988.323</b>	<b>10,24 %</b>	<b>(236.821)</b>	<b>(23,96) %</b>
Immobilizzazioni immateriali	519.534	4,78 %	692.627	7,17 %	(173.093)	(24,99) %
Immobilizzazioni materiali	231.968	2,13 %	295.696	3,06 %	(63.728)	(21,55) %
Immobilizzazioni finanziarie						
Crediti dell'Attivo Circolante a m/l termine						
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>10.874.042</b>	<b>100,00 %</b>	<b>9.655.844</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1.218.198</b>	<b>12,62 %</b>

## Stato Patrimoniale Passivo

Voce	Esercizio 2015	%	Esercizio 2014	%	Variaz. assolute	Variaz. %
<b>CAPITALE DI TERZI</b>	<b>8.648.432</b>	<b>79,53 %</b>	<b>8.598.671</b>	<b>89,05 %</b>	<b>49.761</b>	<b>0,58 %</b>
<b>Passività correnti</b>	<b>5.755.876</b>	<b>52,93 %</b>	<b>6.232.717</b>	<b>64,55 %</b>	<b>(476.841)</b>	<b>(7,65) %</b>
Debiti a breve termine	5.667.301	52,12 %	6.121.730	63,40 %	(454.429)	(7,42) %
Ratei e risconti passivi	88.575	0,81 %	110.987	1,15 %	(22.412)	(20,19) %
<b>Passività consolidate</b>	<b>2.892.556</b>	<b>26,60 %</b>	<b>2.365.954</b>	<b>24,50 %</b>	<b>526.602</b>	<b>22,26 %</b>
Debiti a m/l termine	1.929.140	17,74 %	1.671.714	17,31 %	257.426	15,40 %
Fondi per rischi e oneri	687.966	6,33 %	432.482	4,48 %	255.484	59,07 %
TFR	275.450	2,53 %	261.758	2,71 %	13.692	5,23 %
<b>CAPITALE PROPRIO</b>	<b>2.225.610</b>	<b>20,47 %</b>	<b>1.057.173</b>	<b>10,95 %</b>	<b>1.168.437</b>	<b>110,52 %</b>
Capitale sociale	900.000	8,28 %	300.000	3,11 %	600.000	200,00 %
Riserve	1.150.764	10,58 %	750.764	7,78 %	400.000	53,28 %
Utili (perdite) portati a nuovo	6.409	0,06 %			6.409	
Utile (perdita) dell'esercizio	168.437	1,55 %	6.409	0,07 %	162.028	2.528,13 %
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>10.874.042</b>	<b>100,00 %</b>	<b>9.655.844</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1.218.198</b>	<b>12,62 %</b>

## Principali indicatori della situazione patrimoniale e finanziaria

Sulla base della precedente riclassificazione, vengono calcolati i seguenti indicatori di bilancio:

INDICE	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazioni %
Copertura delle immobilizzazioni	294,75 %	106,60 %	176,50 %
Banche su circolante			
Indice di indebitamento	388,59 %	813,36 %	(52,22) %
Quoziente di indebitamento finanziario			
Mezzi propri su capitale investito	20,47 %	10,95 %	86,94 %
Oneri finanziari su fatturato	0,62 %	0,15 %	313,33 %
Indice di disponibilità	175,86 %	139,06 %	26,46 %
Margine di struttura primario	1.474.108,00	68.850,00	2.041,04 %
Indice di copertura primario	296,15 %	106,97 %	176,85 %
Margine di struttura secondario	4.366.664,00	2.434.804,00	79,34 %
Indice di copertura secondario	681,06 %	346,36 %	96,63 %
Capitale circolante netto	4.366.664,00	2.434.804,00	79,34 %
Margine di tesoreria primario	(127.221,00)	(1.665.591,00)	(92,36) %
Indice di tesoreria primario	97,79 %	73,28 %	33,45 %

## Situazione economica

Per meglio comprendere il risultato della gestione della Fondazione, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione del Conto Economico.

### Conto Economico

Voce	Esercizio 2015	%	Esercizio 2014	%	Variaz. assolute	Variaz. %
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>6.731.237</b>	<b>100,00 %</b>	<b>3.531.154</b>	<b>100,00 %</b>	<b>3.200.083</b>	<b>90,62 %</b>
- Consumi di materie prime	42.154	0,63 %	18.166	0,51 %	23.988	132,05 %
- Spese generali	3.966.748	58,93 %	2.089.295	59,17 %	1.877.453	89,86 %
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2.722.335</b>	<b>40,44 %</b>	<b>1.423.693</b>	<b>40,32 %</b>	<b>1.298.642</b>	<b>91,22 %</b>
- Altri ricavi	363.852	5,41 %	104.252	2,95 %	259.600	249,01 %
- Costo del personale	1.047.014	15,55 %	513.889	14,55 %	533.125	103,74 %
- Accantonamenti	140.474	2,09 %	105.877	3,00 %	34.597	32,68 %
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>1.170.995</b>	<b>17,40 %</b>	<b>699.675</b>	<b>19,81 %</b>	<b>471.320</b>	<b>67,36 %</b>
- Ammortamenti e svalutazioni	457.683	6,80 %	170.410	4,83 %	287.273	168,58 %
<b>RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO (Margine Operativo Netto)</b>	<b>713.312</b>	<b>10,60 %</b>	<b>529.265</b>	<b>14,99 %</b>	<b>184.047</b>	<b>34,77 %</b>
+ Altri ricavi e proventi	363.852	5,41 %	104.252	2,95 %	259.600	249,01 %
- Oneri diversi di gestione	815.377	12,11 %	441.253	12,50 %	374.124	84,79 %
<b>REDDITO ANTE GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>261.787</b>	<b>3,89 %</b>	<b>192.264</b>	<b>5,44 %</b>	<b>69.523</b>	<b>36,16 %</b>
+ Proventi finanziari	129.778	1,93 %	463	0,01 %	129.315	27.929,81 %
+ Utili e perdite su cambi	(849)	(0,01) %	(573)	(0,02) %	(276)	48,17 %
<b>RISULTATO OPERATIVO (Margine Corrente ante oneri finanziari)</b>	<b>390.716</b>	<b>5,80 %</b>	<b>192.154</b>	<b>5,44 %</b>	<b>198.562</b>	<b>103,33 %</b>
+ Oneri finanziari	(36.940)	(0,55) %	(5.792)	(0,16) %	(31.148)	537,78 %
<b>REDDITO ANTE GESTIONE STRAORDINARIA (Margine corrente)</b>	<b>353.776</b>	<b>5,26 %</b>	<b>186.362</b>	<b>5,28 %</b>	<b>167.414</b>	<b>89,83 %</b>
+ Rettifiche di valore di attività finanziarie	10.439	0,16 %	50.575	1,43 %	(40.136)	(79,36) %
+ Proventi e oneri straordinari	(21.880)	(0,33) %	(9.130)	(0,26) %	(12.750)	139,65 %
<b>REDDITO ANTE IMPOSTE</b>	<b>342.335</b>	<b>5,09 %</b>	<b>227.807</b>	<b>6,45 %</b>	<b>114.528</b>	<b>50,27 %</b>
- Imposte sul reddito dell'esercizio	173.898	2,58 %	221.398	6,27 %	(47.500)	(21,45) %
<b>REDDITO NETTO</b>	<b>168.437</b>	<b>2,50 %</b>	<b>6.409</b>	<b>0,18 %</b>	<b>162.028</b>	<b>2.528,13 %</b>

## Principali indicatori della situazione economica

Sulla base della precedente riclassificazione, vengono calcolati i seguenti indicatori di bilancio:

INDICE	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazioni %
R.O.E.	7,57 %	0,61 %	1.140,98 %
R.O.I.	6,56 %	5,48 %	19,71 %
R.O.S.	4,38 %	4,91 %	(10,79) %
R.O.A.	2,41 %	1,99 %	21,11 %
E.B.I.T. NORMALIZZATO	401.155,00	242.729,00	65,27 %
E.B.I.T. INTEGRALE	379.275,00	233.599,00	62,36 %

## Informazioni ex art 2428 C.C.

Qui di seguito si vanno ad analizzare in maggiore dettaglio le informazioni così come specificatamente richieste dal disposto dell'art. 2428 del Codice Civile.

## Principali rischi e incertezze a cui è esposta la Fondazione

### Rischi di mercato

Per quanto riguarda i rischi di mercato, pur in presenza di una fase congiunturale di recessione economica, la Fondazione sta portando avanti iniziative volte ad espandere i ricavi, come meglio precisato nel paragrafo relativo alla “descrizione dell’evoluzione prevedibile della gestione”.

Si ricorda, tuttavia, come la Scuola si regga anche grazie all’attività di *Fund Raising*, attività che deve essere perseguita con massimo sforzo dalle funzioni apicali della Fondazione.

### Rischi di credito

Con riferimento al rischio di credito, date le condizioni distributive e la natura delle controparti, non si ravvedono potenziali criticità in termini di solvibilità.

## **Rischi di liquidità**

Il rischio di liquidità è limitato, in quanto le disponibilità correnti sono adeguate per fronteggiare gli impegni di breve termine. Si ricorda che la Fondazione può contare su un cuscinetto finanziario, rappresentato dagli investimenti in attività finanziarie di pronto smobilizzo per 1.001 mila euro.

## **Principali indicatori non finanziari**

Ai sensi del secondo comma dell'art. 2428 del Codice Civile, si attesta che, per l'attività specifica svolta e per una migliore comprensione della situazione della Fondazione, dell'andamento e del risultato della gestione si forniscono alcuni indicatori non finanziari inerenti l'attività specifica della società: si vedano le informazioni inserite nel paragrafo "fatti di particolare rilievo".

## **Informativa sull'ambiente**

Si attesta che la Fondazione non ha intrapreso particolari politiche di impatto ambientale perché non necessarie in relazione all'attività svolta.

## **Informativa sul personale**

Ai fini di una migliore comprensione della situazione della Fondazione e dell'andamento della gestione si forniscono alcune informazioni inerenti la gestione del personale.

Lo statuto prevede che la Fondazione può avere propri dipendenti i cui rapporti di lavoro sono disciplinati dalle disposizioni del codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato. I rapporti individuali di lavoro sono regolati contrattualmente con l'applicazione del CCNL del Commercio.

Coerentemente a quanto previsto dal Protocollo di Legalità (si veda "Inquadramento dei rapporti con l'Ateneo"), la Fondazione è tenuta al rispetto delle procedure di reclutamento di personale e di affidamento di incarichi professionali, dettate dal regolamento di selezione del personale, previsto dal protocollo medesimo.

In termini organizzativi, la Fondazione è stata gestita in continuità rispetto agli anni precedenti.

Per quanto riguarda la disponibilità di competenze di diritto amministrativo, la Scuola ha la necessità di gestire i nuovi processi con l'ausilio di consulenti esterni.

A dicembre 2014, sono stati nominati 4 Associate Dean a cui sono stati affidati i seguenti incarichi: a) Executive Education, b) Graduate Programs, c) Alumni e d) Innovation and Entrepreneurship e hanno continuato ad operare in collaborazione con il Dean per tutto il 2015.

### **Attività di ricerca e sviluppo**

---

Ai sensi e per gli effetti di quanto riportato al punto 1) del terzo comma dell'art. 2428 del Codice Civile, si attesta che nel corso dell'esercizio non sono state svolte attività di ricerca e sviluppo.

### **Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti**

---

Per quanto riguarda il disposto di cui al punto 2) del terzo comma dell'art. 2428 del Codice Civile si sottolinea che la Fondazione non detiene alcun tipo di partecipazione e pertanto non ha in essere alcun tipo di rapporto con imprese controllate o collegate.

### **Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

---

Come stabilito al punto 5) del citato terzo comma dell'art. 2428 del Codice Civile si riepilogano nel seguito i principali fatti di rilievo intervenuti successivamente alla chiusura dell'esercizio che possono influire in modo rilevante sull'andamento

1) Marzo 2016 nasce il Center for Digital-Business Education (CDE) frutto della collaborazione tra BBS e Yoox Net-A Porter Group, il primo centro in Europa per la formazione manageriale del digital business. Il progetto nasce dalla sinergia tra le competenze scientifiche di BBS, l'esperienza di Yoox Net-A.Porter Group nel luxury e-commerce e il know-how di prestigiosi player internazionali leader dell'innovazione digitale: Boston Consulting Group, Google, GroupM, IBM, Wpp. Queste aziende collaboreranno con BBS attraverso diverse attività, tra cui la definizione dell'offerta formativa, borse di studio e il coinvolgimento dei loro manager in qualità di docenti, garantendo così un perfetto mix di competenze accademiche e manageriali;

- 2) EFMD ha inviato conferma ufficiale dell'*eligibility* per l'accreditamento internazionale EPAS del Master in Marketing Communication and New Media e del Master in Organization and Human Resources Management;
- 3) entra a far parte dello staff della Fondazione 1 dipendente quadro come Head of the Office of the Dean (15 aprile 2016);
- 4) a seguito del lancio del CDE e della grande risonanza che questo ha generato tra le aziende del territorio e non solo, BBS intende progettare e dare vita ad altri Centri con focus su temi e/o settori di eccellenza. I centri di cui sono già stati avviati i lavori nel corso dell'ultimo mese sono il Center for Industry N.0 e il Center for Social Economy Transformation;
- 5) avviati i lavori previsti dal protocollo di legalità, sono state definite ed approvate le linee guida per la selezione del personale e per l'attribuzione di incarichi di collaborazione e consulenza per le attività di non pubblico interesse.

### **Evoluzione prevedibile della gestione**

---

Il 2016 si caratterizza per una ulteriore accelerazione dell'offerta dei prodotti master full time internazionali. In particolare, all'attuale offerta verranno aggiunti il nuovo Master in Digital Commerce, oltre alla realizzazione del Master in Data Science in lingua inglese.

L'offerta degli Executive Master si caratterizza per un allargamento del portafoglio prodotti in 2 aree strategiche per le imprese del territorio (PMI) ed in particolare con l'avvio dell'Executive Master in Supply Chain Management&Operation e dell'Executive Master in Digital Business.

L'offerta 2015 dei master full time ed executive viene consolidata anche in conseguenza ai positivi risultati dell'anno.

In accordo con le linee di sviluppo del piano strategico, si è radicalmente allargata l'offerta degli open program (programmi brevi) con complessivi 18 programmi a catalogo ed è stato incrementato lo sforzo commerciale per programmi personalizzati per le imprese.

In aggiunta, si è deciso di sviluppare relazioni strategiche con imprese leader sia a livello locale che a livello internazionale sulle principali tematiche e sfide del management, attraverso la costituzione di centri di eccellenza.

Dal punto di vista dei progetti qualitativi a supporto dello sviluppo delle attività, saranno lanciati i seguenti progetti:

- 1) CRM and Sales Management (progetto sviluppato nel 2015 con start up nel 2016 per la campagna vendite 2016/7);
- 2) Progetto sviluppo Community;
- 3) Progetto SEO (ottimizzazione per il posizionamento del sito di BBS sui motori di ricerca per il mercato italiano e internazionale);
- 4) Analisi di processo e identificazione software gestionali adeguati;
- 5) Update della piattaforma e-learning.

L'anno 2016 inizia con un fatturato derivante dalle attività svolte nel 2015 pari a circa 3.750€; questo valore è determinato dalle commesse formalizzate nel 2015 con attività previste anche nel 2016 e da contributi pluriennali acquisiti nel precedente anno.

### **Uso di strumenti finanziari rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio**

---

Ai sensi e per gli effetti di quanto indicato al punto 6-bis) del terzo comma dell'art. 2428 del Codice Civile, si attesta che la Fondazione non ha intrapreso particolari politiche di gestione del rischio finanziario, in quanto ritenuto non rilevante nella sua manifestazione in riferimento alla nostra realtà.

## **Conclusioni**

Signori Consiglieri, alla luce delle considerazioni svolte nei punti precedenti e di quanto esposto nella Nota Integrativa, vi invitiamo:

- ad approvare il Bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2015 unitamente alla Nota integrativa ed alla presente Relazione che lo accompagnano;
- a destinare l'avanzo di gestione, come previsto all'art.6 dello statuto, al potenziamento delle attività della Fondazione o per l'acquisto di beni strumentali per l'incremento e/o miglioramento della sua attività.

Il Presidente della Fondazione

Il Rettore

Francesco Ubertini