



**Fondazione  
Università  
Ca'Foscari**

## **Fondazione Università Ca' Foscari Venezia**

Piano Annuale 2021

Venezia, 7 dicembre 2020

---

## Indice

Premessa

COVID-19: Previsioni per l'economia italiana

Piano di azioni per l'esercizio 2021

1. Situazione economica: preconsuntivo 2020 e previsione 2021
2. Struttura organizzativa
3. Il personale: evoluzione dell'organico per il 2021
4. Gli organi e le strutture di Fondazione
5. Le aree di attività
  - 5.1. Challenge School
  - 5.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico
  - 5.3 Eventi e Produzioni Culturali
  - 5.4 Development Office
  - 5.5 Science Gallery Venice
  - 5.6 Edizioni Ca' Foscari
  - 5.7 Iniziative per conto dell'Ateneo

Allegato 1 – Progetti di Innovazione e Trasferimento Tecnologico

**Nota: con carattere sottolineato vengono riportati nel testo che segue gli stralci delle linee guida recentemente approvate dall'Ateneo per la redazione del Piano Annuale e Pluriennale di Fondazione**



## PREMESSA

Costituisce ancora oggi normativa di riferimento, per la definizione dei piani annuali e pluriennali, il Decreto del Presidente della Repubblica 24 maggio 2001, n. 254 "Regolamento recante criteri e modalità per la costituzione di fondazioni universitarie di diritto privato, a norma dell'articolo 59, comma 3, della legge 23 dicembre 2000, n. 388". L'art. 12 in particolare statuisce che "1. Gli enti di riferimento definiscono le linee guida dell'attività delle fondazioni per tutta la durata del consiglio di amministrazione. Le linee guida sono aggiornate di anno in anno con conseguente rimodulazione delle risorse previste ovvero, qualora siano individuate nuove o maggiori spese, con il reperimento di risorse aggiuntive. 2. Gli enti di riferimento approvano, su proposta del consiglio di amministrazione, il piano pluriennale delle attività della fondazione, nonché il "Piano di attività annuale" elaborato dal consiglio stesso. L'approvazione del piano pluriennale di attività, deve comunque essere conforme alle linee guida determinate ai sensi del comma 1". Al fine di un migliore allineamento della visione strategica dei due enti, nell'ipotesi in cui gli Organi dell'Ateneo ritenessero di non approvare o approvare con modifiche rilevanti i piani presentati dalla Fondazione, i testi verranno nuovamente portati all'attenzione del Consiglio di Amministrazione dell'Ente controllato per una ratifica/approvazione di piani rimodulati da presentare all'Ente di riferimento.

Tanto premesso, occorre evidenziare come il contesto di riferimento nell'ambito del quale avviene la definizione delle linee di indirizzo si connota per un grado maggiore di incertezza rispetto al passato, a causa di:

- la difficoltà di operare la programmazione soprattutto in alcuni ambiti di attività in conseguenza della prolungata situazione emergenziale causata da COVID-19; si pensi in particolare a come la prevista impossibilità di realizzazione di alcuni eventi nei primi mesi dell'anno, per l'organizzazione dei quali l'Ateneo si avvale dell'apporto di Fondazione riconoscendo alla stessa un contributo che ne garantisce anche la copertura dei costi fissi, renda più difficile la regolazione dei rapporti ed esponga Fondazione ad un maggiore rischio di raggiungimento dell'equilibrio economico;
- la restrizione prevista dalla Legge di Stabilità 2020 in tema di spese per acquisto di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazioni, che potrebbe comprimere la possibilità dell'Ateneo di mantenere pienamente i livelli di attività del passato e determinare una maggiore spinta al reperimento di risorse esterne.

In tale contesto vengono definite le linee guida, che rappresentano il presupposto per la definizione del Piano annuale e triennale di Fondazione, che sarà oggetto di approvazione da parte degli organi nel mese di dicembre.

I principali ambiti di attività nei quali l'Ateneo ha instaurato collaborazioni con la Fondazione, con conseguente investimento di risorse, sono i seguenti:

1. Development Office
2. Science Gallery Venice
6. Didattica Innovativa
7. Gestione dei Master

3. Eventi, comunicazione, orientamento e placement universitario
4. Internazionalizzazione
5. Commissione di Certificazione
8. Attività editoriale
9. Trasferimento Tecnologico
10. Specifiche progettualità

## COVID-19: PREVISIONI PER L'ECONOMIA ITALIANA

Il Centro Studi di Confindustria<sup>1</sup> stima un profondo calo del PIL italiano del -10% nel 2020 e un recupero parziale del +4,8% nel 2021. La contrazione del PIL di quest'anno porta i livelli indietro a quelli di 23 anni fa. L'impatto della crisi sanitaria è stato leggermente più negativo di quello atteso alcuni mesi fa, portando a una lieve revisione al ribasso delle stime rispetto allo scenario delineato dal CSC a maggio. Il recupero del PIL dovrebbe proseguire in modo graduale dal primo trimestre del 2021, a condizione che la diffusione del COVID-19 sia contenuta in maniera efficace. Un impulso importante alla ripresa, nel corso del prossimo anno, potrebbe essere rappresentato dagli effetti positivi derivanti dalle misure di sostegno all'economia già approvate a livello europeo (non incluse nello scenario predittivo del CSC). Tuttavia, il rimbalzo del PIL italiano nel 2021 compenserà solo parzialmente il crollo di quest'anno: nel quarto trimestre del prossimo anno il livello del reddito sarà ancora inferiore di oltre il 3% rispetto a fine 2019.

Voce	2019	2020	2021	2021 con NADEF
Prodotto interno lordo	0,3	-10	4,8*	5,7
Consumi delle famiglie residenti	0,4	-11,1	5,9	
Investimenti fissi lordi	1,6	-15,8	9,7	
Esportazioni di beni e servizi	1	-14,3	11,3	
Occupazione totale (ULA)	0,2	-10,2	4	
Indebitamento della PA	1,6	10,8	5,8*	7,1

Valori in % del PIL. ULA = unità equivalenti di lavoro a tempo pieno

NADEF = Nota di Aggiornamento del Documento di Economia e Finanza

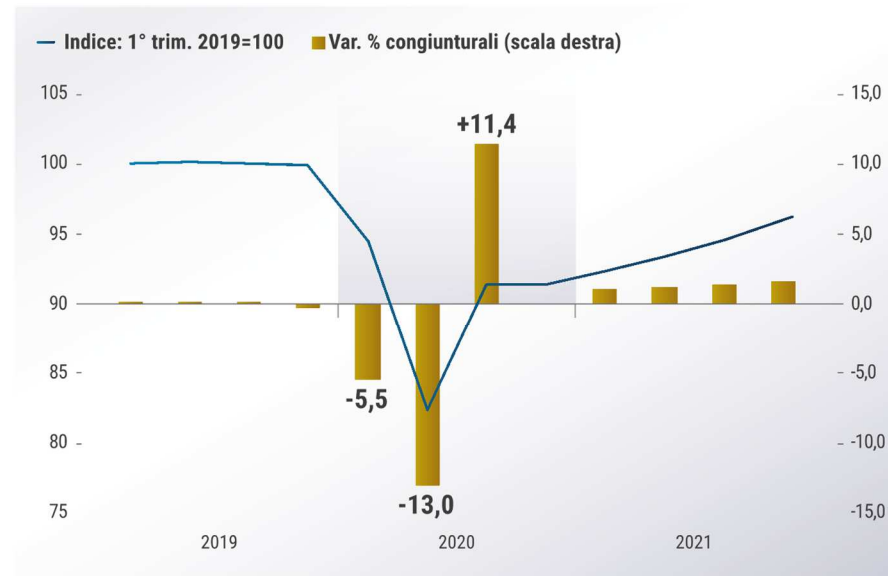
\* non incorpora la manovra allineata nella NADEF per il 2021

Fonte: elaborazioni e stime Centro Studi Confindustria su dati ISTAT

<sup>1</sup> Centro Studi Confindustria: "Un cambio di paradigma per l'economia italiana: gli scenari di politica economica", Autunno 2020.

C'è un rischio concreto nello scenario predittivo: anche più di quanto già avvenuto dopo le recessioni degli ultimi decenni, quella attuale potrebbe determinare forti fenomeni di “isteresi” nel sistema economico, ovvero impatti negativi permanenti originati da fenomeni temporanei. Al netto di tali fattori di rischio, il recupero del PIL è atteso procedere in misura graduale a partire dal primo trimestre del prossimo anno, accelerando soprattutto nel secondo semestre.

**Previsioni di ripresa del PIL italiano nel 2021 (dati trimestrali, destagionalizzati, prezzi costanti)**



Dal 3° trimestre 2020: stime Centro Studi Confindustria.  
Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati ISTAT.

Assumendo che la partecipazione al lavoro continui a risalire fino a fine anno, per poi stabilizzarsi l'anno prossimo sui livelli pre-crisi, il tasso di disoccupazione salirà fino a fine 2021: in media d'anno, nel 2020 si attesterà sul 9,8% mentre nel 2021 crescerà al 12,4%.

## PIANO DI AZIONI PER L'ESERCIZIO 2021

### 1. Situazione economica: preconsuntivo 2020 e previsione 2021

Prendendo in considerazione la prevedibile evoluzione dell'andamento della gestione della Fondazione da un punto di vista economico per l'esercizio in corso, causato dal COVID-19, si prospetta per il **2020**:

- una riduzione complessiva del volume delle attività (al netto dei contributi di Ateneo) del 27% rispetto al 2019, principalmente imputabile alle aree Eventi (-49%) e Formazione (-28%) mentre risulta più attenuato l'effetto di COVID-19 per l'area Innovazione e Trasferimento Tecnologico (-16%);

Attività	2020 (exp.)	2019 (consuntivo)	% (2020 exp. / 2019)
Altro	772.603	871.581	-11%
ITT	2.233.362	2.664.830	-16%
Challenge	3.448.459	4.806.330	-28%
Eventi	916.227	1.784.723	-49%
<b>Totale</b>	<b>7.370.651</b>	<b>10.127.464</b>	<b>-27%</b>

- una contrazione del margine operativo della gestione diretta del 23% in valore assoluto rispetto all'esercizio precedente (considerando che nel 2019 era cresciuto del 18%), mantenendo comunque l'incidenza rispetto al volume delle attività del 2019 (circa 21%).

- un risultato economico ante imposte negativo per circa Euro 100k, tenuto conto in particolare dell'incidenza dei costi di struttura in crescita a causa della contrazione del volume delle attività, che implica per l'Esercizio 2020 una perdita netta stimata nell'intorno di Euro 300k.

Hanno contribuito ulteriormente alla determinazione della perdita:

- il saldo negativo di Euro 88k per il progetto Science Gallery Venice;
- la riduzione pressochè integrale delle entrate derivanti dalla gestione degli spazi dati in concessione a Fondazione (CFZ, VeniceEat, Spazi Espositivi e Punto Vendita San Giobbe), pari a circa Euro 100k nel 2019;

Nella redazione del prospetto economico preconsuntivo 2020 sono state prese in considerazione le seguenti misure:

1. ricorso alla FIS per il personale dipendente per i mesi aprile – agosto in misura inferiore al 40% rispetto a quanto previsto dal decreto Salvaitalia che hanno comportato la riduzione del costo del lavoro per circa Euro 37k;



2. utilizzo per Euro 250k del contributo al fondo di gestione da parte dell'Ateneo, a fronte di un decremento del 32% nell'utilizzo del fondo nell'ultimo triennio (nel 2019 il contributo è stato pari a Euro 170k);
3. utilizzo per Euro 200k del contributo di Ateneo destinato al progetto Challenge School che sarà oggetto di puntuale rendicontazione;
4. utilizzo dei contributi per ECF, Development Office, Science Gallery, per complessivi Euro 477k.

Prendendo in considerazione gli effetti di un prolungamento dell'emergenza COVID-19 anche nel prossimo esercizio, con particolare impatto nel primo semestre, si prospetta per il **2021** la seguente situazione economica:

- un volume delle attività in leggera crescita rispetto al 2020, ma nettamente inferiore ai livelli del 2019 (-18%);
- un risultato economico ante imposte (EBIT) inferiore ad euro Euro 200k, che tiene conto di una prevista riduzione dell'incidenza dei costi di struttura, a cui corrisponde un risultato netto prossimo al pareggio.

Nella redazione del prospetto economico previsionale 2021 sono state prese in considerazione le seguenti misure:

1. utilizzo per Euro 300k del contributo al fondo di gestione da parte dell'Ateneo, che presuppone la disponibilità dell'Università a conferire per l'anno 2021 un Fondo di Gestione straordinario incrementato di Euro 50K rispetto a quello usualmente assegnato;
2. utilizzo per Euro 200k del contributo di Ateneo destinato al progetto Challenge School of che sarà oggetto di puntuale rendicontazione;
3. utilizzo dei contributi per Edizioni Ca' Foscari, Development Office, Science Gallery Venice per complessivi Euro 385k.

Si precisa che nel seguente prospetto economico, con riferimento alla previsione 2021, non sono inclusi gli interventi di riorganizzazione, come meglio specificati al successivo capitolo 2, che allo stato non hanno idonea copertura.

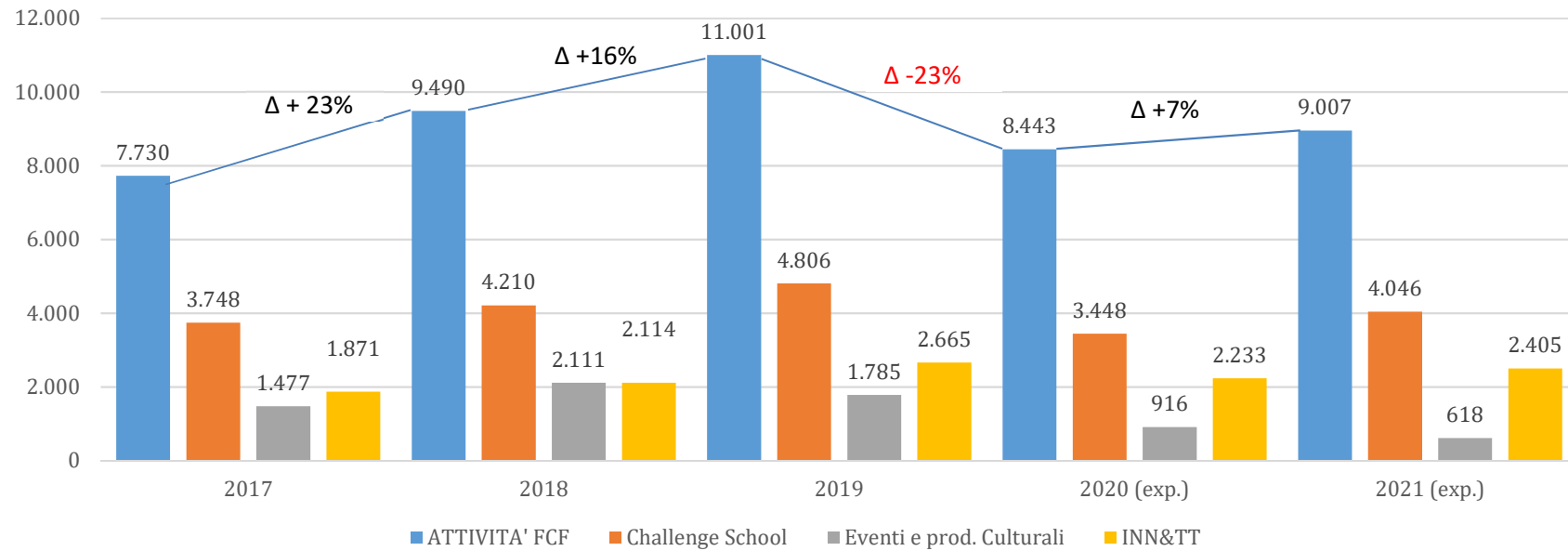
**In caso di peggioramento dello scenario e delle ipotesi assunte anche a causa di un ulteriore prolungamento dell'emergenza COVID-19 e delle attuali restrizioni, potrà dover essere necessario aggiornare il presente piano, secondo le modalità previste dalla Convenzione Quadro.**



FONDAZIONE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA					
PROSPETTO ECONOMICO (preconsuntivo 2020, previsionale 2021)					
VOCE	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 (LUGLIO)	Preconsuntivo 2020 (NOVEMBRE)	Previsione 2021	Note
<b>A) PROVENTI</b>	<b>11.001.409</b>	<b>8.243.849</b>	<b>8.442.865</b>	<b>9.007.052</b>	
INIZIATIVE DI ATENEO	635.619	192.010	343.311	340.000	Dal 2021 cessa Housing Office
EDIZIONI CA FOSCARI	-	170.500	155.292	180.000	Escluso contributo Ateneo
SGV	235.962	394.000	274.000	403.878	Escluso contributo Ateneo (inclusi uncommitted fund)
INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	2.664.830	2.224.000	2.233.362	2.404.972	Escluso contributo Ateneo
FORMAZIONE	4.806.330	3.423.953	3.448.549	4.046.447	Comprende: contributo Ateneo per sede VEGA
EVENTI E PRODUZIONI CULTURALI	1.784.723	768.451	916.227	618.332	Escluso nel 2021 contributo Fondazione di Venezia per Eventi
<b>CONTRIBUTO ATENEO PER FONDO DI GESTIONE</b>	<b>170.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>300.000</b>	
<b>CONTRIBUTI ATENEO A COPERTURA DI PROGETTI SPECIFICI</b>	<b>516.373</b>	<b>692.934</b>	<b>693.923</b>	<b>595.423</b>	
- Science Gallery	231.381	150.000	150.000	108.000	
- Development Office	250.000	250.000	250.000	200.000	
- Edizioni Ca Foscari	-	76.923	76.923	76.923	
- Challenge (Schools of)	-	200.000	200.000	200.000	Include copertura investimenti in marketing e comunicazione
- Rettorato per attività di ricerca e culturale	34.992	16.011	17.000	10.500	
<b>FONDO BANDO MIUR (Contributo triennale)</b>	<b>108.201</b>	<b>108.000</b>	<b>108.201</b>	<b>108.000</b>	
<b>ALTRI PROVENTI</b>	<b>79.371</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>10.000</b>	comprende sopravvenienze attive, interessi attivi, etc.
<b>B) COSTI DIRETTI</b>	<b>8.635.550</b>	<b>6.343.065</b>	<b>6.610.264</b>	<b>6.859.684</b>	
INIZIATIVE DI ATENEO	504.399	216.970	301.591	279.000	Comprende costi per il personale dedicato
EDIZIONI CA FOSCARI	125	212.536	203.975	257.571	Comprende costi per il personale dedicato
SGV	524.758	545.161	508.705	511.555	Comprende costi per il personale dedicato
INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	2.174.877	1.822.628	1.815.485	1.986.703	
FORMAZIONE	3.869.200	2.851.444	3.001.460	3.329.361	Comprende costi di gestione, di investimenti in mktg e di sede
EVENTI E PRODUZIONI CULTURALI	1.562.191	694.326	779.047	553.474	
<b>MARGINE OPERATIVO DI GESTIONE (A+B)</b>	<b>2.365.859</b>	<b>1.900.784</b>	<b>1.832.601</b>	<b>2.147.368</b>	
<b>C) COSTI DI STRUTTURA</b>	<b>1.945.162</b>	<b>1.810.401</b>	<b>1.805.433</b>	<b>1.827.479</b>	
Personale	1.492.463	1.333.768	1.386.454	1.467.287	Esclusi costi personale Housing Office, SGV e ECF
Organi di Gestione e Controllo	141.393	143.482	141.482	139.482	
Spese Generali	311.307	323.151	267.497	210.710	Include costi di gestione DO e quota FCF investimenti CFCS
Oneri diversi di Gestione	-	10.000	10.000	10.000	comprende eventuali soprav. passive, interessi passivi, conciliazioni etc
<b>D) AMMORTAMENTI/ ACCANTONAMENTI</b>	<b>156.548</b>	<b>131.548</b>	<b>129.965</b>	<b>129.965</b>	
Ammortamento beni	46.409	46.409	44.637		
Ammortamento sede VEGA	85.139	85.139	85.328		
Accantonamento fondi Rischi	25.000	0	0		
<b>E) RISULTATO EBIT (A-B-C-D)</b>	<b>264.149</b>	<b>-41.165</b>	<b>-102.798</b>	<b>189.923</b>	



### Andamento del volume delle attività



Valori in migliaia di Euro



## 2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

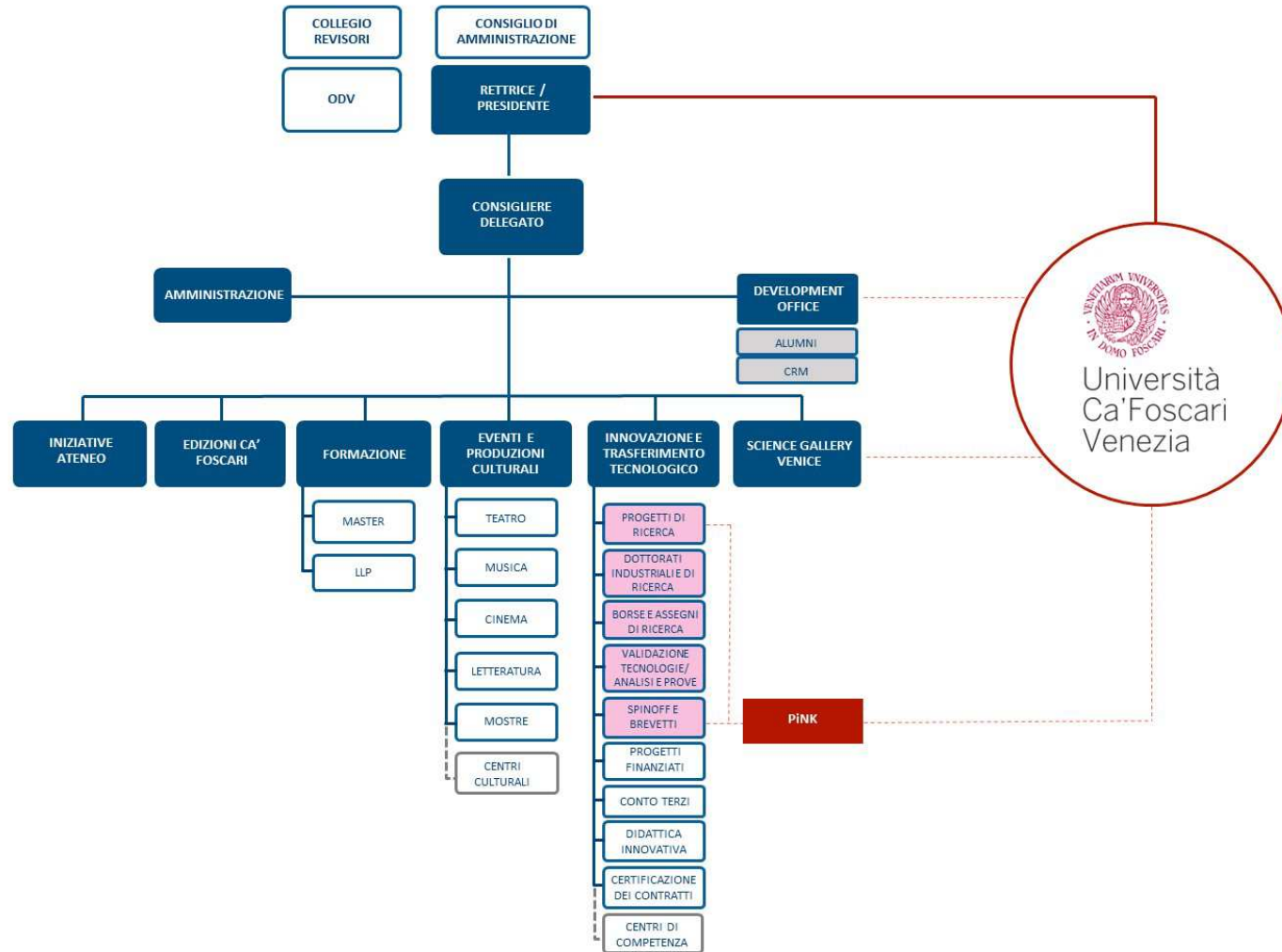
Per il 2021, la struttura organizzativa prevede due principali funzioni di staff e sei aree di attività e/o progetti speciali, così rappresentate:

<b>FUNZIONI DI STAFF</b>	<b>AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO</b>					
	<b>DEVELOPMENT OFFICE: FUNDRAISING, ALUMNI, CRM</b>					
<b>AREE DI ATTIVITÀ / PROGETTI</b>	<b>FORMAZIONE</b>	<b>INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>	<b>EVENTI E PRODUZIONI CULTURALI</b>	<b>INIZIATIVE PER CONTO DELL'ATENEO</b>	<b>SCIENCE GALLERY VENICE</b>	<b>EDIZIONI CA' FOSCARI</b>

Si conferma il piano di progressiva riorganizzazione di Fondazione, attualmente in fase di studio, al fine di favorire le più ampie sinergie tra le diverse funzioni/aree e, in particolare, tra l'area formazione e l'area innovazione e trasferimento tecnologico rispetto alle funzioni di natura più prettamente istituzionale delle altre aree.



### ORGANIGRAMMA



### 3. Il personale: evoluzione dell'organico per il 2021

UNITA'	2021			2020		
	COLLABORATORI*	DIPENDENTI (indeterminato)	DIPENDENTI (determinato)	COLLABORATORI**	DIPENDENTI (indeterminato)	DIPENDENTI (determinato)
Formazione	19 (3)	14 (2)	(2)	23	10	2
Innovazione e Trasf. Tecnologico	14	4 (2)	(1)	17	4	0
Career Service	0	0	0	0	0	0
Certificazioni	4	0	0	3	0	0
Eventi e Produzioni Culturali	1 (1)	3	0	4	6	0
Science Gallery Venice	0	2	1	0	2	1
Development Office	0	4	0	0	4	0
Iniziative di Ateneo	0	0	0	0	2	0
Partnership	1	0	0	1	0	0
Amministrazione	0	5	0	0	4	0
Segreteria	0	1	0	0	1	0
Edizioni Ca' Foscari	(1)	4	0	0	3	0
<b>Totale</b>	<b>39 (5)</b>	<b>37 (4)</b>	<b>1 (3)</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>3</b>

\* Sono inclusi tutti i rapporti di collaborazione (co.co.co.) previsti di cui 3 sono funzionali alle aree di attività di Fondazione mentre 36 sono impiegati direttamente nei singoli progetti.

\*\* Sono inclusi tutti i rapporti di collaborazione (co.co.co.) di cui 8 sono funzionali alle aree di attività di Fondazione mentre 40 sono impiegati direttamente nei singoli progetti.

() sono indicate tra parentesi le risorse oggetto del presente piano di riorganizzazione il cui inserimento viene posticipato a valutazioni da effettuarsi nel corso del 2021

Fondazione, sulla scorta delle linee guida per ciascun ambito di attività definite dall'Ateneo, ha predisposto un piano di riorganizzazione che prevede in sintesi:

- percorsi di mobilità interna per 5 dipendenti provenienti da *housing office* (attività dismessa nel 2020) e da Eventi (in un perdurante contesto di forte contrazione delle attività) ed in particolare:
  - I) rafforzamento della funzione di amministrazione e controllo, attraverso l'inserimento di un *operation manager* proveniente dall'area Eventi;
  - II) supporto alla segreteria generale della Challenge School mediante il riposizionamento di una risorsa proveniente dall'*housing office*;
  - III) rafforzamento dell'organizzazione di Edizioni Ca' Foscari con l'inserimento *full time* di un *product manager* proveniente dall'*housing office*;
  - IV) supporto alle attività di sviluppo e gestione dell'offerta formativa di Challenge School con 2 profili provenienti dall'area Eventi;
- stabilizzazione di 1 risorsa attualmente in forza con contratto subordinato a tempo determinato nell'ambito della Challenge School;
- 7 nuove assunzioni ed in particolare:
  - I) 2 profili senior per rafforzare l'organizzazione della Challenge School nelle funzioni di amministrazione/controllo e *digital marketing* (in corso ad oggi il processo di selezione);



- II) 2 profili per le attività di promozione nell'ambito della Challenge School (posticipate a partire dal 2022).
- III) 3 profili di cui 2 *project manager* (in sostituzione di profili impiegati con contratti di collaborazione) e 1 *program manager* per l'area Innovazione e Trasferimento Tecnologico (posticipate a partire dal 2022).

**Tenuto conto del perdurare della congiuntura economica sfavorevole causata da COVID-19 e del prospettato taglio delle risorse di Ateneo da dedicare alle attività di Eventi, aventi un impatto diretto sulle prospettive economiche di Fondazione, l'implementazione del predetto piano di riorganizzazione dovrà in ogni caso essere sottoposto a una successiva attenta valutazione che dovrà essere effettuato nel corso del primo trimestre 2021.**



#### 4. Gli organi e le strutture di Fondazione

##### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E COLLEGIO DEI REVISORI

Il Consiglio di Amministrazione, rinnovato il 21 maggio 2019 per il successivo triennio, è attualmente composto da 9 membri (l'Ateneo, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 6 marzo 2020, autorizzava la nomina di un ulteriore componente in rappresentanza del nuovo partner ENI Rewind Spa, mai formalizzato). Con l'avvio del mandato della Rettrice professoressa Tiziana Lippiello, la presidenza della Fondazione è tornata in capo al Rettore.

##### *Consiglio di Amministrazione*

<b>Componente</b>	<b>Carica</b>
Tiziana Lippiello	Presidente
Tommaso Santini	Consigliere Delegato
Roberto Crosta	Consigliere in rappresentanza dei partecipanti istituzionali
Cristina De Benetti	Consigliere in rappresentanza dei partecipanti istituzionali (vicepresidente)
Antonio Marcato	Consigliere
Riccardo Donadon	Consigliere (su indicazione del MIUR)
Ivana Maria Padoan	Consigliere
Anna Puccio	Consigliere
Gaetano Zilio Grandi	Consigliere

Il collegio dei revisori è costituito da 3 membri, di cui due sindaci individuati tra dipendenti del MEF, il cui mandato scade con l'approvazione del Bilancio 2021.

##### *Collegio dei Revisori dei conti*

<b>Componente</b>	<b>Carica</b>
Andrea Valmarana	Presidente
Rosanna Mirabasso	Sindaco - MEF
Ugo Braico	Sindaco - MEF
Roberto Confente	Sindaco supplente
Maria Caterina Rossetto	Sindaco supplente



## GLI ORGANISMI DI COMPLIANCE

La Fondazione adotta il codice etico dell'Università Ca' Foscari e un codice di comportamento per garantire alla propria comunità il rispetto di trasparenza, qualità e sicurezza nell'esercizio delle proprie funzioni perseguendo la sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Fondazione Ca' Foscari è dotata di presidi di *compliance* quali:

- Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (dott.ssa Stefania Torre);
- l'Organismo di Vigilanza esterno per la verifica dell'applicazione del modello 231 (avv. Arturo Sullo);
- il *Data Protection Officer* per il controllo della *Privacy*. (avv. Francesca Gravili)
- il Responsabile della Sicurezza, Protezione e Prevenzione (arch. Marco Buonvino).

## PARTECIPANTI ISTITUZIONALI

Risultano confermate le *partnership* con Fondazione di Venezia, Camera di Commercio di Venezia e Rovigo Delta Lagunare, GAM Italia SGR Spa e UniCredit SpA e, da aprile 2020, anche di ENI Rewind S.p.A. Di seguito un aggiornamento riguardo alle prospettive per il prossimo esercizio:

- **Fondazione di Venezia:** è in corso la rinegoziazione della convenzione triennale 2021-2023 che regola le modalità di erogazione da parte del *partner* di un contributo annuale di euro 200.000 (in quanto scaduta nel 2020). Rimane altresì confermato anche per il 2021 un contributo aggiuntivo di euro 30.000 a sostegno del progetto Science Gallery Venice;
- **Camera di Commercio di Venezia e Rovigo Delta Lagunare:** in attesa di definire lo stanziamento e la relativa allocazione con il *partner* per il 2021;
- **GAM Italia SGR S.p.A.:** è prevista la prosecuzione dell'attività di ricerca coordinate dal prof. Warglien anche per il 2021 nell'ambito del Laboratorio di Economia Sperimentale;
- **Unicredit S.p.A.:** il *partner* conferma anche per il 2021 il contributo a favore di Fondazione per lo sviluppo di attività congiunte sul tema della crescita e del ruolo delle medie imprese e della finanza e sulla valorizzazione del capitale umano quale fattore strategico per lo sviluppo economico e sociale sostenibile del territorio del Nord Est.
- **Eni Rewind S.p.A.:** è prevista la collaborazione nell'ambito del progetto di ricerca sui modelli di valutazione degli impatti ESG e su *Ecological Risk Assessment* che proseguirà per tutto il 2021.

## PARTECIPAZIONE E SUPPORTO A SPIN OFF UNIVERSITARI

Nel corso del 2021 è prevista la cessione delle partecipazioni nelle *spin-off* GreenDecision S.r.l., Strategy Innovation S.r.l., Head Up S.r.l. in esecuzione del piano di razionalizzazione avviato dall'Ateneo in merito alle società indirettamente partecipate dallo stesso.

## CONFERENZA NAZIONALE DELLE FONDAZIONI UNIVERSITARIE



Da maggio 2020 il Presidente della Fondazione Ca' Foscari, ex Rettore prof. Michele Bugliesi, ha assunto la presidenza della Conferenza Nazionale delle Fondazioni Universitarie per il prossimo quadriennio. L'azione istituzionale di Fondazione, nel contesto della CNFU, per l'esercizio 2021 si focalizzerà nel rafforzamento del ruolo delle fondazioni universitarie nel quadro di una strategia complessiva del MIUR per la terza missione e in particolare, sui seguenti obiettivi:

- 1) consolidamento dei risultati delle Fondazioni con quelli di Ateneo al fine di ottenere una più coerente distribuzione degli FFO che tenga conto delle attività di terza missione;
- 2) possibilità per le Fondazioni che ne abbiano le caratteristiche di essere considerate organismi di ricerca e formazione equiparabili ai medesimi pubblici al fine di poter accedere ai bandi pubblici;
- 3) modifica delle disposizioni di natura regolamentare per rafforzare il ruolo di enti strumentali dei relativi atenei.

## RAPPORTI CON L'ATENEO

Convenzioni in essere	Scadenza	Descrizione
<b>Quadro</b>	25 maggio 2023	Definisce i presupposti e regola i rapporti tra Ateneo e Fondazione nei diversi ambiti di attività di Fondazione (con l'eccezione della Challenge School) rimandando per le singole attività al Piano annuale proposto dal CdA di Fondazione e approvato dal CdA di Ateneo, sentito il Senato Accademico.
<b>Master e LLP - CFCS</b>	3 maggio 2022	Fondazione e Ateneo, tramite CFCS, collaborano sinergicamente per la realizzazione di un unico catalogo di attività di formazione continua (master universitari e attività di Lifelong Learning) disciplinando i rapporti funzionali e organizzativi fra Scuola e Fondazione nella gestione amministrativa, finanziaria e didattica delle attività di formazione.
<b>Spazi</b>	2 giugno 2020 – in proroga	Regola l'uso degli spazi concessi dall'Ateneo a Fondazione ed in particolare: Uffici Ca' Dolfin, spazi espositivi, Veniceat, CFZ, punto vendita San Giobbe.
<b>Centro Linguistico di Ateneo</b>	25 maggio 2023	Realizzazione di attività in ausilio alla produzione di testi in lingua inglese
<b>Science Gallery Venice</b>	31 dicembre 2021	Gestione progetto SGV con individuazione delle attività di competenza

## 5. Le aree di attività

### 5.1 Challenge School

La Fondazione, sulla base della convenzione per l'esecuzione dei Master Universitari e delle attività di *Lifelong Learning*, è incaricata della gestione dei master universitari e dei corsi di alta formazione previsti nell'offerta formativa curata dalla Ca' Foscari Challenge School (CFCS). All'inizio del 2020, la Challenge School è



stata riorganizzata in quattro *School* tematiche riconducibili ai principali ambiti di competenza dei docenti e dei ricercatori di Ateneo e relativamente autonome dal punto di vista scientifico (*Humanities, Environment, Government, Management*).

Nel bilancio di previsione 2020-2022 gli organi di governo di Ateneo hanno deliberato un contributo complessivo di Euro 600.000 destinato a sostenere il potenziamento dello staff e dei servizi a supporto delle quattro *School* e vincolato alla presentazione di un piano industriale di sviluppo, successivamente sviluppato secondo le linee guida ed approvato dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo in data 31 luglio 2020. Data la recente approvazione del progetto, l'Ateneo, nelle proprie linee guida ha confermato il mantenimento del predetto piano senza ulteriori modifiche, prevedendo le ulteriori annualità nel bilancio di previsione 2021-2023 con riferimento alle annualità 2021-2022 e con possibilità di rimodulazione, a parità di importo complessivo riconosciuto, nel triennio in funzione dei costi effettivamente sostenuti.

## MASTER

Le misure restrittive imposte da COVID-19 hanno comportato la quasi totale sospensione delle attività in presenza e la conversione in modalità a distanza dei master attivati per l'anno accademico 2019/20, senza sostanziali variazioni sulla programmazione didattica, ma con una flessione nel numero delle iscrizioni. Con riferimento all'anno accademico 2020/21, attualmente in fase di erogazione, è prevista la modalità didattica in chiave *blended* (almeno il 30% delle ore di didattica on line). Il bando per i master è stato pubblicato a partire dal 15 luglio 2020.

L'andamento delle immatricolazioni per il prossimo anno accademico è al momento superiore alle attese: si sono chiuse le iscrizioni di 1/3 dell'offerta complessiva (11 master su 32), sono stati avviati 10 master (su 11 proposti) con un numero di partecipanti superiore (+20%) rispetto al segmento di offerta proposto nello stesso periodo dello scorso anno. La didattica a distanza viene accolta positivamente dagli utenti, in quanto più flessibile ed economica.

Il risultato economico del 2020 per il segmento master (che raggruppa i master afferenti all'a.a. 2019/20 erogati nel 2020 e i master dell'a.a. 2020/21 attivati nel 2020) si allinea alle riparametrazioni post pandemia (aprile e luglio): flessione nei ricavi relativi e, contemporaneamente, contrazione dei costi diretti dovuta alla didattica interamente a distanza.

Le linee guida alla progettazione a.a. 2021/22 tengono conto dell'intensa esperienza maturata nel corso del 2020 nell'utilizzo di strumenti di *digital learning*, oggetto di un'approfondita riflessione per la progettazione futura. Le previsioni sull'andamento dell'adesione all'offerta formativa, in via prudenziale, tengono conto di una ulteriore battuta d'arresto nel processo delle iscrizioni che si è verificata con la seconda ondata pandemica e che potrebbe protrarsi anche nel corso del prossimo esercizio. Conseguentemente, le previsioni economiche 2021 prospettano un risultato complessivo inferiore al 2019 anche se con un recupero di marginalità imputabile alla riduzione dei costi per la didattica e di struttura. Prudenzialmente, non sono stati applicati aumenti nei prezzi dei master.

Per poter confermare tale previsione economica, è in ogni caso necessario attendere la conclusione delle iscrizioni e della ricerca di borse di studio pubbliche e private, per la quale la struttura incrementerà l'*effort* anche per il prossimo anno. Nell'ipotesi in cui venga modificato il Regolamento Master Universitari, sarà possibile immaginare un portfolio di offerta rinnovata per l'a.a. 2021/22, più solida e con quote di iscrizione mediamente più alte, che in parte potrebbero avere effetti positivi anche sull'esercizio 2021.

È prevista la programmazione, a partire dal prossimo anno accademico, del master MBA in *International Management in partnership* con il CUOA.

## ALTA FORMAZIONE

Analogamente a quanto sviluppato per l'offerta dei master, anche l'area Alta Formazione si è provveduto ad uno *switch* dalla modalità in presenza alla modalità *online*. Si punta a sviluppare l'attività lungo tre filoni la cui consistenza appare già consolidata: valorizzazione della comunità degli Alumni, servizi alle imprese (*Academy*), nuovi corsi brevi strutturati in format innovativi. Anche per il prossimo esercizio sono previsti corsi in modalità *blended*. Prudenzialmente, per il 2020/21 è previsto un incremento del fatturato per l'Alta Formazione ma in misura inferiore ai livelli registrati nell'esercizio 2019. Da segnalare l'elevata partecipazione ai cicli di *webinar* (gratuiti) promossi dalla Challenge School. È inoltre prevista la partecipazione ai bandi FSE per la formazione continua e si stanno parallelamente esplorando nuovi mercati e reti di *partnership* che potrebbero intercettare una domanda emergente di *re-skilling* incentrato sulla persona a rischio espulsione dal mercato del lavoro. Per il segmento Alta Formazione le principali aspettative sono correlate all'adozione di un *Content Management System* (CMS) che permetterà la progettazione di iniziative a distanza più articolate e competitive.

## LA TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA

Il processo di riorganizzazione e riposizionamento di Challenge School prevede economie di scala e sinergie di scopo da realizzare attraverso una maggior integrazione con le funzioni e le attività di Fondazione, a partire dall'amministrazione e controllo, dalla comunicazione e dalla collaborazione con i Centri di Competenza.

Il passaggio della struttura a soggetto aperto al mercato implica una maggior autonomia gestionale di Challenge, motivo per il quale l'Ateneo ha destinato un pacchetto di risorse a supporto della riorganizzazione della struttura nel prossimo triennio. Il rilancio della Scuola di Alta Formazione di Ateneo mira a valorizzare il potenziale inespresso dei progetti e a rafforzare il marchio Challenge School.

Ciò implica un maggior impegno sul fronte della comunicazione istituzionale, la produzione di contenuti multimediali da veicolare a livello istituzionale anche attraverso le singole Scuole, la valorizzazione del sito web come piattaforma di riferimento per la comunicazione e la promozione di servizi. Particolarmente rilevante sarà l'investimento nelle tecnologie da attuare sia sul fronte dell'amministrazione e controllo (piattaforma gestionale integrata), sia sul fronte del *Content Management System*.

L'organizzazione dell'offerta dovrà necessariamente essere adeguata agli obiettivi proposti, rafforzando l'organico con nuovi profili e competenze *ad hoc* (specie per il presidio dell'amministrazione e controllo e del *digital marketing*) e proponendo un piano di formazione, crescita e riconoscimento professionale del personale attualmente in forza (azioni che sono rimaste in sospeso nell'ultimo biennio). Le azioni previste sul personale per l'esercizio 2021 (assunzioni, trasformazione di contratti, percorsi di mobilità interna) vengono descritte nel capitolo 3 del presente documento.



**OFFERTA DEI MASTER PER L'ANNO ACCADEMICO 2020/2021**

<b>School of Environment</b>
Amministrazione e gestione della fauna selvatica
Diritto dell'ambiente e del territorio
Risanamento sostenibile di siti contaminati
Scienza e tecniche della prevenzione, della sicurezza e dell'ambiente STEPS-HSE
Science and management of climate change
Valutazione e gestione ambientale ed energetica delle imprese del territorio

<b>School of Government</b>
Commercio, fiscalità ed arbitrato internazionale – International business, arbitration and tax law
Diritto del lavoro e della previdenza sociale
Economia e lingue dell'Europa Orientale. I Paesi emergenti dell'Eurasia
Economics and finance
Global economics and social affairs
Pubblica amministrazione
Studi strategici e sicurezza internazionale

<b>School of Management</b>
Economia e management della sanità
Luxury client advisor and retail experience
Strategy innovation
Management del welfare
Management della sostenibilità
Mobility innovation and management
Risk management, internal audit and fraud
Scienza e tecniche della prevenzione e della sicurezza - HSE
Strategie per il business dello sport
Management dei beni e delle attività culturali – Management des biens et des activités culturelles
Sustainability and innovation in real estate
Cultura del cibo e del vino: promuovere l'eccellenza made in Italy

<b>School of Humanities</b>
Consulenza filosofica
Didattica delle lingue straniere
Didattica e promozione della lingua e cultura italiane a stranieri
Educazione linguistica inclusiva ed accessibile
Filosofia e storia della scienza e della tecnologia
Fine arts in filmmaking
Immigrazione. Fenomeni migratori e trasformazioni sociali
Professione psicomotricista
Professione: counsellor. Management delle relazioni sostenibili
Progettazione avanzata dell'insegnamento della lingua e cultura italiane a stranieri
Sviluppo creativo e gestione delle attività culturali
Consulenza filosofica



## 5.2. Innovazione e Trasferimento Tecnologico

Come disciplinato dalla Convenzione quadro, le attività di trasferimento tecnologico proseguiranno nell'ambito del rapporto di collaborazione tra Ateneo e Fondazione che agisce su richiesta dell'Ufficio PInK – Promozione dell'Innovazione e del Know-how, mediante il supporto all'organizzazione di eventi e progetti i cui aspetti generali sono di volta in volta definiti dall'Ateneo.

Allo stesso modo, l'Ateneo propone di continuare a collaborare, con le modalità sin ora seguite, sia nella gestione delle attività connesse ai lavori della Commissione di Certificazione istituita presso l'Ateneo che per quanto riguarda la didattica innovativa su cui Fondazione supporta l'Ateneo nella organizzazione delle attività connesse ai laboratori - assegnate previo specifico accordo - sulla base di indicazioni fornite dall'Area Didattica e Servizi agli Studenti.

Nel corso dell'esercizio 2020 il volume di progetti gestiti ha subito una contrazione pari circa al 17% rispetto all'esercizio precedente, attestandosi ad oltre Euro 2,2 mln con una marginalità media accresciuta di due punti percentuali (21%).

2020			
Progetti	N.	Ricavi (€)	Marginalità (€)
Conto terzi - di cui:	59	1.044.551	238.175
- <i>Sostenibilità</i>	28	537.591	132.893
- <i>Altri</i>	31	506.960	105.282
Finanziati	34	531.185	107.610
Altro*	25	657.626	127.366
<b>TOTALE</b>	<b>118</b>	<b>2.233.262</b>	<b>473.151</b>

*\*include Commissione Certificazione Contratti*

L'Area è stata interessata da un costante e progressivo incremento di attività negli ultimi 3 precedenti esercizi, registrando una crescita superiore all'80% nel periodo 2017-2019 ed ha subito un rallentamento nell'anno in corso a causa della congiuntura economica sfavorevole creatasi con l'emergenza COVID-19 e che ha colpito:

- le aziende che in alcuni casi hanno dovuto rivedere i propri *budget* per il biennio 20-21 da destinare alle attività di ricerca e sviluppo con ricadute dirette sulle *partnership* con soggetti quali la Fondazione nell'ambito del trasferimento tecnologico;
- le istituzioni che in alcuni casi hanno rivisto i *target* delle proprie politiche di allocazione risorse per renderli più coerenti con la situazione COVID-19;

- gli enti pubblici erogatori di progetti finanziati che su alcune progettualità hanno rallentato le attività di progetto e talvolta sono state sospese qualora non compatibili con la possibilità di svolgerle a distanza.

Per il 2021 è prevista una sempre maggior interazione tra le le *School* di Challenge School e i centri di competenza gestiti nell'ambito di Fondazione con l'obiettivo di fornire alle imprese una gamma di servizi integrati che consentano percorsi di *open innovation* tenuto conto della crescente esigenza delle imprese di affidarsi ad un modello di innovazione che non tenga conto solo delle idee e delle risorse interne, ma anche di strumenti e competenze provenienti dall'esterno, in particolare da università e istituti di ricerca.

E' previsto inoltre il costante monitoraggio di bandi e la partecipazione a progetti finanziati, con particolare riferimento a quelli promossi dalla regione Veneto, in *partnership* con altre imprese e istituzioni del territorio, grazie alla collaborazione con i centri di competenza, in raccordo con l'Ateneo.

Il dettaglio sulle progettualità con prosecuzione e partenza previste nel 2021 è indicato nell'Allegato 1 – Progetti di Innovazione e Trasferimento Tecnologico.

## Centri di competenza

### Governance and Social Innovation (GSI)

Nel 2021 il centro proseguirà le proprie collaborazioni, con l'obiettivo di aumentare il volume di attività grazie all'avvio di alcuni progetti finanziati a livello regionale e ministeriale presentati nell'anno precedente. Le iniziative del Centro sono rivolte a favorire i processi di innovazione nel sociale in una logica di governance dei servizi inclusiva di tutti gli attori interessati. Negli ultimi due anni si è inoltre consolidata una significativa esperienza nel campo delle criticità finanziarie dei Comuni, sul quale si è sviluppato un osservatorio avente natura continuativa la cui attività di ricerca si esprime nella pubblicazione annuale del Rapporto Ca' Foscari sui Comuni che proseguirà anche nel 2021.

### Center for Sustainability (C4S)

Nel 2021 il C4S continuerà a supportare le imprese nell'ambito di progetti finanziati dal POR FESR Azione 1.1.4. "Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi", per la quale il centro è coinvolto in cinque progetti sul tema della *Circular Economy* a cui partecipano 16 imprese destinatarie di finanziamenti. Per il 2021 è prevista la prosecuzione del programma di ricerca sui temi dell'*Ecological Risk Assessment* e dei modelli di valutazione degli impatti ESG nell'ambito della convenzione con Eni Rewind, che è stata estesa fino al 2022. È prevista inoltre la collaborazione nell'ambito di un progetto di *Circular Economy* per i rifiuti con la *multiutility* Veritas S.p.A. Per la descrizione dei progetti si rimanda al dettaglio contenuto nell'Allegato 1.

### CF Applied Economics

Proseguirà nel 2021 la collaborazione nell'ambito delle attività del C4S.

### **Ca' Foscari Competency Centre (CFCC)**

Il Competency Centre proseguirà con le attività sulle competenze emotive rivolte agli studenti dei corsi di laurea magistrale e triennale in corso di svolgimento per l'a.a. 2020/21, e i laboratori nell'ambito dei corsi di formazione People Management ed HR Training con l'aggiunta di iniziative formative *executive* in collaborazione con Ca' Foscari Challenge School. È confermata la *partnership* con UMANA, per proseguire l'offerta formativa "Competenze in pillole" rivolta agli studenti di laurea magistrale dell'Ateneo che intendono sviluppare specifiche competenze trasversali ed è previsto lo sviluppo della *partnership* con G-Group. Continuerà la collaborazione con la Camera di Commercio di Treviso-Belluno con attività di formazione sulle *soft skills* rivolte agli studenti delle scuole secondarie e agli insegnanti interessati ad approfondire il tema delle competenze trasversali e il loro sviluppo.

### **Strategy Innovation Hub (SIH)**

Lo Strategy Innovation Hub, istituito nel corso del 2020, si propone di creare una *community* costituita da imprenditori, manager e accademici, interessati ai temi dell'innovazione strategica. Per il triennio 2021-23 il centro intende realizzare le seguenti attività: organizzazione annuale di un grande evento divulgativo (Strategy Innovation Forum), organizzazione bimestrale di eventi di diffusione (Strategy Innovation Workshop anche nella modalità *webinar*), divulgazione dei risultati di ricerche attraverso la creazione di *report* su specifici ambiti dell'innovazione strategica; sviluppo di servizi *ad hoc* di trasferimento della conoscenza e tecnologia, per specifici committenti individuati.

### **Centro di competenza "Arte, Impresa e Cultura" (AIKU)**

Il centro di competenza (la cui istruttoria per l'attivazione è in corso presso l'Ateneo), mira a:

- promuovere l'introduzione e l'integrazione degli approcci artistici e culturali al funzionamento delle imprese;
- integrare ed ibridare le competenze di imprenditori e manager con i linguaggi artistici ed i processi creativi;
- ideare e sostenere modalità per la concreta integrazione di artisti e produttori culturali nei processi aziendali;
- accompagnare imprenditori e manager nella valorizzazione del patrimonio culturale aziendale;
- Attivare percorsi di formazione in ambito manageriale per artisti ed operatori culturali;
- supportare gli stakeholder territoriali sui temi dello sviluppo locale fondato sull'arte, la cultura e la creatività;
- dare vita ad una *community*, costituita da personalità dell'arte e della cultura, imprenditori, manager e professionisti interessati alle relazioni tra Arte, Impresa e cultura;

e raccoglie l'esperienza maturata negli ultimi 4 anni nella promozione e gestione di di progettualità di terza missione in quest'ambito di competenze. Il programma delle attività per il prossimo triennio è in corso di definizione.

### Commissione Certificazione contratti

L'attività della Commissione Certificazione proseguirà fornendo supporto alle imprese con l'ulteriore obiettivo di sviluppare rapporti con società di interesse nazionale e studi professionali specializzati nelle tematiche di diritto del lavoro. La Commissione continuerà a finanziare assegni di ricerca e borse di studio destinate a giovani studiosi della materia, anche provenienti da altri Atenei, contribuendo significativamente all'attività scientifica e di Terza Missione del dipartimento di Management.

### 5.3. Eventi e produzioni culturali

La Fondazione supporta l'organizzazione di eventi su richiesta degli Uffici dell'Area Comunicazione e Promozione di Ateneo, dell'Ufficio Promozione Culturale e, per quanto riguarda il settore dell'orientamento e del placement universitario, su richiesta dell'ufficio Career Service. In considerazione dello stato di emergenza, l'Ateneo auspica che vi siano le condizioni per poter realizzare in sicurezza le cerimonie di consegna dei diplomi di laurea triennale in Piazza San Marco (per le tre sessioni normalmente previste nel 2021 e per recuperare la sessione autunnale dell'a.a. 2020/2021) e la cerimonia di consegna dei diplomi di dottore di ricerca (recuperando l'edizione annullata nel 2020). È inoltre mantenuta l'intenzione di realizzare i consueti appuntamenti culturali quali i festival e le rassegne, i laboratori per gli studenti, le attività espositive, gli incontri con gli autori. Si prevede una realizzazione in presenza, con posticipo al prossimo autunno, di Venetonight e Kids University.

Tenuto conto del protrarsi dell'emergenza sanitaria che ha colpito particolarmente l'Area Eventi e Produzioni Culturali, sono allo studio nuove forme di collaborazione per supportare l'Ateneo nelle attività istituzionali sulla città di Venezia e la riorganizzazione dell'organico per garantire una maggior integrazione con Fondazione al fine di raggiungere la sostenibilità economica dell'area attraverso percorsi di mobilità interna del personale da impegnare in altre attività. La programmazione dell'Area Eventi e Produzioni Culturali è in fase di costante aggiornamento e valutazione con il supporto degli uffici preposti dell'Ateneo. È in corso la riprogrammazione delle attività di maggior rilievo con formule *blended* o a distanza tenendo conto delle linee guida emanate dalle autorità competenti. Per il 2021 sono previste le seguenti attività da confermare:

#### Attività Teatrali (Teatro Ca' Foscari)

- **Offerta di laboratori online**, a conferma della propria vocazione alla formazione e alla ricerca, con un'attenzione alla drammaturgia nelle sue varie declinazioni;



- Nuove progettualità che esplorino le connessioni tra varie discipline artistiche nell'ambito delle *performing arts*;
- **Fucina Arti Performative Ca' Foscari:** nel corso dei primi mesi dell'anno è prevista un'attività laboratoriale, nell'ambito dell'organizzazione del Giorno della Memoria, rivolta agli studenti. Ulteriori progettualità sono in fase di studio.

### Attività Musicali

- **Musicafoscarì:** si prevede l'organizzazione di workshop/laboratori on line e in presenza per l'improvvisazione e la composizione, rivolto a studenti di tutti i curricula. Per allargare la partecipazione degli studenti ai laboratori e fornire stimoli creativi ai partecipanti sarebbe importante poter invitare musicisti, compositori e improvvisatori attuali di alto livello, anche in collaborazione con le istituzioni veneziane per creare sinergie con il tessuto sociale della città. È in corso lo studio per una convenzione fra il gruppo di improvvisazione di Ca' Foscari e la "piattaforma interdipartimentale per l'improvvisazione" del conservatorio di Santa Cecilia di Roma, diretta dal M° Daniele Roccatò e dal direttore M° Roberto Giuliani.
- **Orchestra e il Coro dell'Università Ca' Foscari:** si prevede la ripresa delle attività non appena l'emergenza sanitaria sarà superata.

### Attività Cinematografiche

- **Ca' Foscari Short Film Festival:** l'undicesima edizione del festival si terrà in modalità ibrida dal 24 al 27 marzo 2021 ed è già stato rinnovato il coinvolgimento di alcune istituzioni veneziane per dar seguito ad un festival diffuso in città.

### Attività Letterarie

- **Incroci di civiltà XII:** il festival di letteratura internazionale torna in città con un'anteprima prevista ad aprile che prevede il consolidato appuntamento denominato Verso Incroci con una serie di appuntamenti disseminati in città. L'edizione del Festival è prevista in autunno quando la presenza di autori internazionali potrà essere più sicura. Il festival celebra la lunghissima tradizione di Venezia come crocevia di culture, persone, lingue e tradizioni mettendo in dialogo gli autori e i loro lettori intorno ai temi urgenti della contemporaneità.
- **Writers in conversation:** proseguono gli appuntamenti che prevedono incontri con gli scrittori rivolti ai nostri studenti e aperti al pubblico.
- **Laboratorio di scrittura con Tiziano Scarpa e Roberto Ferrucci:** proseguono i laboratori di scrittura rivolti agli studenti in modalità digitale.
- **'L'altro sono io - maratona di letture migranti':** si riconferma la consueta Maratona autunnale realizzata dell'Archivio Scrittori e Scrittrici migranti. Pratiche critiche di azione transculturale e interdisciplinare, per valorizzare gli intrecci e le commistioni dei saperi, scalfire pregiudizi e paure nei confronti di ciò che si considera "l'altro" e costruire empatia e comprensione verso fenomeni complessi della contemporaneità non più eludibili.

### Cerimonie

- **Cerimonia di inaugurazione dell'Anno Accademico dell'Università Ca' Foscari Venezia:** è attualmente in fase di studio la modalità con la quale si terrà l'Inaugurazione dell'anno accademico, che solitamente si tiene presso il Teatro Stabile del Veneto Carlo Goldoni di Venezia.





- **Cerimonie di consegna dei diplomi di laurea triennale in Piazza San Marco:** momento dedicato ai laureandi triennali dei corsi di Venezia e Treviso per festeggiare il conseguimento del diploma di laurea. **Al momento sono previste tre sessioni nel mese di aprile, luglio e novembre.**
- **Cerimonie di consegna dei diplomi di dottore di ricerca: Momento dedicato ai dottori di ricerca per festeggiare il conseguimento del diploma di dottorato:** si prevede, compatibilmente con l'emergenza sanitaria, la realizzazione presso i diversi Campus dell'Ateneo o, qualora non possibile, con la consegna individuale del diploma come effettuato a settembre 2020.

### Mostre ed Esposizioni – Spazi Espositivi

- **“Venezia and Suzhou. Water Cities along the Silk Roads”, Spazi Espositivi** – la mostra, che celebrerà il quarantennale del gemellaggio tra le due città d'acqua Venezia e Suzhou, a cura di Tiziana Lippiello, Andrea Nanetti e Angelo Maggi, verrà realizzata in collaborazione con la Soochow University.

### Grandi eventi (è da confermare lo svolgimento delle seguenti iniziative)

- **Kids University:** l'evento è rivolto a studenti dalla terza primaria alla terza secondaria che partecipano a laboratori interattivi tenuti da docenti universitari. L'evento, annullato a causa COVID nel 2020, potrebbe prevedere dei laboratori online da organizzarsi a fine anno scolastico.
- **Artnight:** la lunga Notte dell'Arte veneziana, in collaborazione con il Comune di Venezia, è inserita nel calendario ufficiale delle Notti d'Arte europee e coinvolge le istituzioni culturali pubbliche e private della città con centinaia di eventi gratuiti.
- **Venetonight:** la tradizionale serata di incontro e scambio tra ricercatrici, ricercatori e la popolazione veneziana ha l'obiettivo di far conoscere al grande pubblico le storie della ricerca più innovativa raccontate direttamente da docenti, ricercatori e dottorandi.
- **Research Communication week:** settimana di training per ricercatrici e ricercatori, uniti a incontri e approfondimenti per conoscere, discutere e sperimentare strumenti di comunicazione e *public engagement*.

### Convegni ed eventi organizzati da Fondazione

- **22-26 febbraio 2021, Uefa Football Law Programme:** riprogrammazione in modalità online di un evento inizialmente previsto a Maggio 2020. L'evento prevede un corso di formazione specifico per professionisti legali nell'ambito del diritto relativo al calcio. Le attività online saranno poi seguite da un corso in presenza previsto per ottobre 2021 o aprile 2022.
- **Eventi in collaborazione con il Dipartimento di Economia:**
  1. **Maggio 2021 – La crisi dell'impresa tra diritto ed economia:** attualmente in fase di conferma. Le date proposte sono il 6-8 o 13-15 maggio;
  2. **27-29 maggio 2021 - Convegno “A cinquant'anni dalla legge sul divorzio”:** attualmente in fase di conferma.
- **Eventi in collaborazione con il Dipartimento di Filosofia e Beni culturali:**
  1. **24-26 Giugno 2021 – Trasforming Care Conference:** evento online;



2. **2-4 settembre – 16/18 settembre – ISIH International Society for intellectual History;**
  3. **11-16 ottobre – Anthropocene Campus.**
- **Seminar On International And Comparative Labour Law - Beyond Subordination:** è prevista a giugno 2021 la realizzazione della settima edizione del Seminario dell'International Society for Labour and Social Security Law (ISLSSL).
  - **Workshop di Fisica Italia-Cina:** nel 2021 verranno definite modalità e periodo di svolgimento dell'evento in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri.

#### Convegni ed eventi organizzati dall'Ateneo in collaborazione con Fondazione

- **Ca' Foscari Public Lectures** – appuntamenti con personalità di spicco.
- **La proprietà intellettuale** – evento organizzato in collaborazione con l'area PINK – INNOVAZIONE TECNOLOGICA. Incontro previsto nel 2020 e posticipato al 2021 a seguito dell'emergenza sanitaria.
- **EU-ASIA GATEWAY LAB Focus on Japan:** è prevista a marzo 2021 la realizzazione del primo appuntamento del progetto in collaborazione con Tokyo University e il Consolato del Giappone a Milano. L'obiettivo del Gateway Lab è quello di creare un centro polifunzionale in cui operino persone in grado di comunicare la policy di varie realtà artigianali e imprenditoriali europee e asiatiche attraverso precise strategie comunicative e di mediazione culturale. I primi Paesi di riferimento asiatici saranno Giappone e Cina, per poi estendere il campo alla Corea del Sud e ad altre Nazioni.

#### 5.4. Development Office

Con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 82 del 13/7/2018, su parere positivo del Senato Accademico, era stato transitoriamente potenziato il finanziamento di questa attività con il fine di "garantire adeguato sostegno operativo alla struttura e una definizione più organica della governance, al fine di dare adeguate garanzie di trasparenza alle scelte che riguardano in particolare la raccolta di risorse per il sostegno delle iniziative di Ateneo (il Collegio Internazionale, borse di studio, specifici progetti di Ricerca o di *public engagement*, *fellowship*, posizioni di *visiting professorship*, 5%, etc.)". L'assegnazione straordinaria (che si aggiungeva a quella ordinaria di euro 100.000 all'anno per i primi 3 anni, come da delibera del CdA n. 115 del 14/10/2016) era stata quantificata in euro 450 mila nel triennio (indicativamente euro 150.000 all'anno che si aggiungevano ai 100.000 già precedentemente previsti a copertura dei costi di struttura). I fondi sono stati utilizzati negli anni 2018 e 2019 e sono in corso di utilizzo nel corso del 2020, anno al termine del quale ne viene previsto l'esaurimento.

E' emersa la necessità di garantire un maggior stanziamento nel 2020, prolungando il periodo di sostegno aggiuntivo deliberato nel 2018, tenuto conto soprattutto del fatto che la situazione emergenziale ha determinato un rallentamento nello sviluppo dell'attività. Nei primi mesi del 2021 l'Ateneo, nell'ambito di una generale rianalisi dei rapporti di collaborazione e di servizio con Fondazione, procederà ad una verifica dell'andamento del progetto, come già prospettato in sede di suo avvio, all'analisi delle modalità e indirizzi con cui l'attività si è sviluppata nei primi anni, all'eventuale riorientamento di alcune linee di azione, all'esame dell'efficacia ed efficienza che la caratterizza (sia con riferimento ai costi sostenuti da Fondazione, che con riferimento agli investimenti operati in Ateneo) mediante l'esame delle



voci economiche di costi e ricavi correlabili all'attività, al fine di assumere le conseguenti decisioni relative al suo futuro sviluppo. Nell'attesa di tale operazione, viene preso in considerazione uno stanziamento triennale per le attività del DO paria a Euro 200k per il 2021, Euro 100k per il 2022, Euro 100.000 per il 2023.

Il Development Office (DO) organizza e coordina la raccolta fondi a favore delle attività istituzionali dell'Ateneo, attraverso il potenziamento delle relazioni attive con imprese e individui, in raccordo strutturato con l'Associazione Alumni e il proprio *network*. Il Development office inoltre supporta la direzione competente di Ateneo (ASIT) nello sviluppo dei progetti di *Customer Relationship Management (CRM)* e di *Marketing Automation* per l'Ateneo.

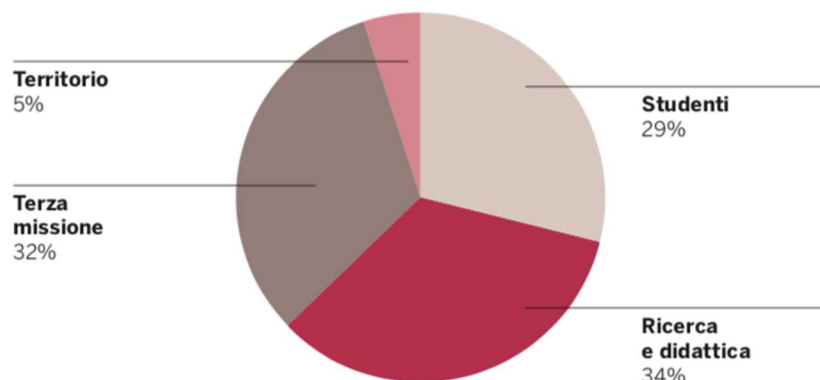
### Fundraising

La raccolta fondi per il 2020 ha raggiunto un importo complessivo di Euro 795k (l'obiettivo fissato da Piano Triennale era di Euro 1 mln, rivisto a seguito di COVID-19 in Euro 750k). Se si considerano anche le attività di *service*, la raccolta di fondi realizzata nel 2020 ammonta complessivamente a Euro 1,16 Mln di cui Euro 919k Mln *in cash* e Euro 242k *in-kind*, suddiviso come segue:

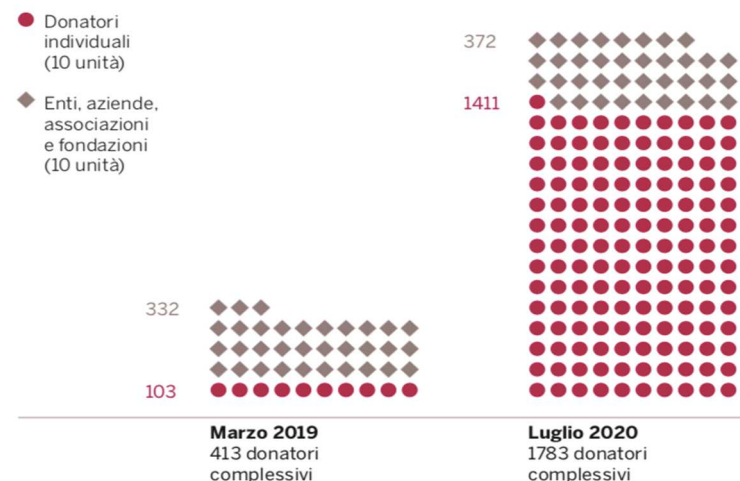
Raccolta per attività di sviluppo a favore dell'Ateneo	Attività di <i>service</i> a favore della Fondazione
<ul style="list-style-type: none"><li>- Euro 267k raccolti da <i>major donors</i> (Euro 152k) e da campagne di <i>crowdfunding</i> (Euro 115k);</li><li>- Euro 48k da ulteriori donazioni;</li><li>- Euro 100k <i>in-kind</i> (Google grant, in buona parte da utilizzarsi nel corso del 2021);</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Euro 250k a sostegno di Science Gallery Venice;</li><li>- Euro 200k per la <i>partnership</i> con Fondazione di Venezia;</li><li>- Euro 154k in progetti di trasferimento tecnologico e attività di <i>public engagement</i>;</li><li>- Euro 142k di sponsorizzazioni tecniche;</li></ul>



### Distribuzione fondi raccolti



### Donatori



Per l'esercizio 2021 non è stato determinato un obiettivo di raccolta, tenuto anche conto delle criticità causate dal perdurare di COVID-19 (l'obiettivo previsto dal precedente Piano Triennale approvato nel 2019 è pari a 1,1 Mln). Gli obiettivi per il 2021, in attesa della definizione del piano strategico di Ateneo, prevedono di:

- proseguire l'attività di raccolta fondi e sponsorizzazioni attraverso l'attivazione contemporanea di una campagna di *annual giving* e di una raccolta tra *major donor* e *sponsor*;
- ampliare l'attività di *service* a supporto degli altri uffici delle strutture di Ateneo e di Fondazione nelle attività di *fundraising*. In particolare, si intende rafforzare la collaborazione con l'Area Innovazione e Trasferimento Tecnologico, con la Ca' Foscari Challenge School, oltre che con l'Ufficio PINK, il progetto SGV e i dipartimenti di Ateneo.

Le Azioni 2021 da attuare per il perseguimento dei suddetti obiettivi sono:

- Campagne *Crowdfunding*: la *community* di donatori consolidata nel corso del 2019 e del 2020, costantemente aggiornata sull'andamento dei progetti verrà ulteriormente coinvolta tramite attività di *stewardship* nelle seguenti iniziative:

- a) campagna per Emergenza Venezia e SOS Collegio Internazionale;
  - b) la campagna La Memoria dei Ghiacciai sul progetto IceMemory
  - c) la campagna per il COVID-19 a sostegno degli studenti cafoscarini, progetto che ha già raccolto oltre Euro 48k nel corso del 2020.
  - d) tre nuove campagne *crowd* su progetti di ricerca che verranno selezionati dal Comitato del Fundraising rivolte ai ricercatori di Ca' Foscari.
2. *Stewardship* del donatore: Nel 2021 si lavorerà per consolidare e digitalizzare le azioni di *stewardship* finalizzate alla cura e alla fidelizzazione del donatore. Tra le attività previste:
- a) Friends of Ca' Foscari Night, l'evento di ringraziamento dei donatori, compatibilmente con l'emergenza sanitaria;
  - b) predisposizione di una *policy* di *stewardship*;
  - c) pubblicazione del Donor Report anche in formato digitale con pillole digitali per l'aggiornamento continuo dei risultati delle campagne di *crowd*.
3. Attività di servizio e a supporto di Ateneo e Fondazione:
- a) creazione di un processo per la raccolta donazioni di Ateneo che migliori i flussi informativi armonizzando la diversa tipologia di accordi stipulati;
  - b) piano di fundraising di Science Gallery a sostegno delle attività 2021-2022;
  - c) campagna 5x1000 per garantire 4 borse di studio per gli studenti del collegio internazionale;
  - d) raccolta di donazioni, contributi, sponsorizzazioni per Ateneo e Fondazione.

### **Piattaforma di *Customer Relationship Management* (CRM)**

L'Ateneo, a partire dal 2018, ha affidato a Fondazione la gestione della piattaforma di *Customer Relationship Management* (CRM). Ad oggi il CRM raccoglie informazioni relative a circa 205k soggetti (187k individui e 19k enti ed istituzioni) a cui sono collegati 18k referenti aziendali. Nel corso del 2020 sono stati aggiunti più di 1.200 nuovi referenti aziendali e circa 950 anagrafiche aziendali e sono stati inseriti 4.159 *leads* con aziende e individui secondo le diverse tipologie (donazioni, sponsorizzazioni, contratti, partecipazioni ad eventi, iscrizioni a *mailing list*). Sono state inoltre inviate oltre 2 milioni di *email* grazie al modulo di *marketing automation*. Nell'ambito del CRM è stato inoltre creato un apposito registro del trattamento dei dati che risponde ai presidi sulla *privacy* di Ateneo e di Fondazione.

Per il 2021 è prevista la prosecuzione di alcune attività quali:



- completamento della migrazione sulla piattaforma di *Marketing Automation* di tutte le *newsletter* e di tutte le comunicazioni massive istituzionali e commerciali verso gli stakeholders;
- raccolta dei nominativi e strutturazione del journey per il QS Word Ranking;
- progetto di standardizzazione e strutturazione di un *journey* relativo alla partecipazione agli eventi con centralizzazione degli inviti per il monitoraggio delle partecipazioni;
- sviluppo della piattaforma per la condivisione delle informazioni relative alle *prospect chart* degli uffici di Ateneo/Fondazione interessati, in particolare si collaborerà con Alumni, Area Inn. e TT di Fondazione, PINK e tutti gli uffici che interagiscono con gli enti esterni;
- integrazione con il portale Alumni che permetterà agli Alumni di dismettere altre piattaforme in favore di quelle Salesforce per l'invio di *newsletter*, l'iscrizione agli eventi e all'Associazione.
- supporto al percorso di qualificazione del Dipartimento di *Management* per conseguire l'accreditamento e la certificazione EQUIS attraverso il tracciamento di tutte le relazioni attive presso il dipartimento.

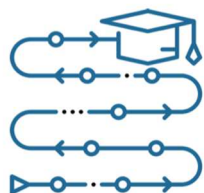
### Ca' Foscari Alumni

Ad oggi l'Associazione conta 17.000 iscritti (cresciuti di 1800 unità nel 2020) in oltre 90 paesi nel mondo e promuove il brand Ca' Foscari in Italia e all'estero grazie anche ad una rete di *Chapter* (Milano, Bruxelles, Parigi, Londra, Dublino, Dubai, Shanghai, Hong Kong, Tokyo, San Francisco, New York). L'obiettivo principale di Alumni è favorire il ritrovo e *networking* fra Alumni, occasioni di formazione continua, sviluppo professionale, *mentoring* per gli studenti nella speranza che tutto questo possa generare opportunità per chi fa parte della Community Cafoscarina. A tale scopo l'Associazione organizza ogni anno oltre 70 tra iniziative ed eventi contribuendo al rafforzamento e alla diffusione del brand di Ateneo nel contesto economico sociale in cui opera. Nel 2020, a causa di COVID-19, tutto il programma di iniziative è stato completamente rivisto e ridimensionato, in alcuni casi svolgendo le iniziative in modalità webinar. L'Associazione fornisce supporto alle strutture di Ateneo e di Fondazione Ca' Foscari attraverso:

- a) attivazione di Borse di studio, stage, convenzioni con aziende e mentoring in supporto al *Career Service*;
- b) supporto all'Ateneo nella raccolta questionari per il QS Ranking;
- c) supporto al Dipartimento di Management per l'accreditamento EQUIS attraverso la creazione di un Chapter di Alumni di Management, requisito per l'accreditamento;
- d) collaborazione e promozione degli Open Day con l'Ufficio Orientamento;
- e) supporto all'organizzazione di eventi con PINK;



- f) promozione dei corsi Moodle a supporto del Settore Didattica di Ateneo;
- g) collaborazione con le attività di *fundraising* (Donor Event, la Campagna 5x1000, *crowdfunding*) e implementazione del CRM
- h) promozione dell'offerta formativa di Challenge School;
- i) sostegno al progetto Science Gallery Venice;
- j) supporto nella promozione delle attività dei Centri di Competenza di Fondazione;

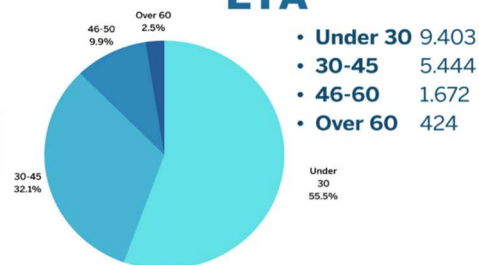


## AREA DI STUDIO

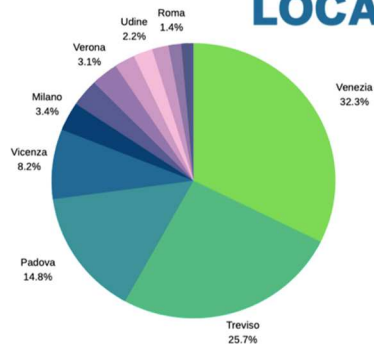
• <b>Economia</b>	6.286
• <b>Lingue E Letterature Straniere</b>	5.745
• <b>Lettere E Filosofia</b>	3.219
• <b>Scienze e Informatica</b>	853
• <b>Master</b>	504
• <b>Dottorato di Ricerca</b>	318
• <b>Docenti</b>	18



## ETÀ



## LOCATION



Il Consiglio Direttivo dell'associazione Alumni è in scadenza nella primavera 2021. Il nuovo Direttivo, di concerto con la Rettrice Prof.ssa Tiziana Lippiello, imposterà le linee di indirizzo per il triennio 2021-2023. Per il 2021, oltre alla conferma di tutte le iniziative e attività in corso, l'Associazione prevede di perseguire i seguenti obiettivi:

1. Rinnovo della piattaforma web [www.cafoscarialumni.it](http://www.cafoscarialumni.it), che necessita di un ammodernamento per adeguarsi agli standard web odierni;
2. Estensione della base degli Associati con un focus particolare sul segmento "Premium";
3. Supporto al piano di rilancio e riorganizzazione della Challenge School attraverso la promozione presso la propria *community* di pacchetti di servizi formativi online in *bundling* con Challenge School.

Si segnala che la convenzione con l'Ateneo è scaduta nel 2019.

## 5.5. Science Gallery Venice

Continuerà nel 2021 la collaborazione tra Ateneo e Fondazione relativamente alla gestione del progetto Science Gallery, sulla base della convenzione sottoscritta il 22 gennaio 2019, che prevede un ulteriore trasferimento a favore di Fondazione, sulla base di specifica rendicontazione, di Euro 108k nel 2021. Verranno assunte successive decisioni in merito allo sviluppo del progetto, condizionato al momento anche dai lavori di ristrutturazione dell'edificio.

A seguire una sintesi dei progetti previsti per l'esercizio 2021:

- **L'ARTE DELLE SCIENZE MARINE:** La seconda edizione del progetto, inserito nella programmazione del Decennio del Mare dell'UNESCO, si propone di valorizzare i temi della Giornata Mondiale degli Oceani, iniziativa riconosciuta dall'ONU nel 2008 con lo scopo di informare e coinvolgere i cittadini nella conoscenza e nella tutela degli ambienti marini e costieri. L'obiettivo è di realizzare un laboratorio creativo di arte e scienza per giovani creativi che collaborino con un team di ricerca, al fine di produrre opere di vario genere ispirate agli articoli scientifici dei ricercatori coinvolti. Nell'aprile 2021 verranno esposte le opere dei giovani creativi che hanno concluso il percorso formativo nel 2020.
- **NETCHER:** mostra in realtà aumentata per il progetto di ricerca H2020 "NETCHER" dell'Ateneo in collaborazione con l'Istituto Internazionale di Tecnologia (IIT) sul traffico illecito di opere d'arte. A marzo 2021 verranno "esposte" 4 opere visitabili da casa propria tramite l'utilizzo del proprio cellulare.





- **ERASMUS+**: Science Gallery Venice ha partecipato al bando per un progetto finanziato dall'Unione Europea per la realizzazione di residenze artistiche digitali che coinvolgano studenti, artisti e ricercatori, per uno scambio che stimoli creatività e nuove competenze in un contesto intergenerazionale e internazionale, in dialogo con arte e scienza. Se la candidatura verrà accolta, il progetto partirà nel 2021.
- **EARTH WATER SKY**: A maggio 2021 verrà presentata al pubblico l'opera di Emma Critchley, la vincitrice della prima edizione della residenza per artisti finanziata dalla Fondazione Didier et Martine Primat.
- **ACQUA GRANDA**: si prevede la prosecuzione della collaborazione con il Dipartimento di *Management* per il progetto Odyceus H2020, avviato nel 2020 con una campagna per invitare la popolazione a condividere materiali video, audio e testo che raccontino lo straordinario evento di acqua alta che ha colpito la città di Venezia il 12 novembre 2019. Tali materiali, insieme a quanto messo a disposizione dai centri di ricerca del territorio, andranno a costituire il nucleo di un archivio digitale per conservare la memoria della città e del suo rapporto con il fenomeno dell'acqua alta. Ad oggi sono stati raccolti oltre 10.000 dati. Il materiale raccolto sarà inoltre utilizzato per realizzare una mostra diffusa, in cui saranno esposte alcune opere realizzate da artisti e ricercatori che racconteranno l'Acqua Granda vista attraverso l'analisi dei social e dei materiali messi a disposizione. L'evento di lancio del progetto Acqua Granda si è tenuto il 12 novembre 2020 sul canale Youtube di Ca' Foscari ed ha registrato oltre 6.000 visualizzazioni. Il progetto sarà inoltre supportato da una seconda campagna di *crowdfunding* ad hoc nel 2021 da realizzare con il DO e vede il coinvolgimento dei seguenti soggetti:
  - Partner ospitanti: ISMAR CNR, Conservatorio di Musica Benedetto Marcello, Fondazione Ugo e Olga Levi, Fondazione Bevilacqua La Masa, Fondazione Musei Civici di Venezia, Fondazione Querini Stampalia ONLUS. Sono inoltre state attivate interlocuzioni con i seguenti soggetti: Venezia Ca' Pesaro, Accademia di Belle Arti Venezia, Sedi Negozi Confartigianato;
  - Partner scientifici: ISMAR CNR, Centro Previsione e Segnalazione Maree, Citizen Science Center Zurich;
  - Patrocinio: Confartigianato Venezia;
  - Soggetti partecipanti attivamente: Archeoclub di Venezia, Ekos club di Venezia, Venice Calls, Spazio SV Centro espositivo San Vidal, Archivio 187, Coro Marmolada Venezia, Do.Ve, Protezione Civile Venezia, P.E.R Venezia Consapevole.

## 5.6. Edizioni Ca' Foscari

Rispetto all'attività editoriale, svolta dalle Edizioni Ca' Foscari (ECF), la proposta è che Fondazione continui a gestire l'edizione di pubblicazioni richieste dall'Amministrazione e dai Dipartimenti (secondo quanto previsto con delibera del CdA di Ateneo del 12 luglio 2019). A tale proposito, l'Ateneo intende proseguire



nel riconoscimento di un contributo fino a 80.000 euro a copertura dei costi non diversamente coperti da Fondazione. Tale importo potrà essere destinato anche alla copertura di costi connessi alla realizzazione di un piano di sviluppo delle Edizioni, esecutivo di quello approvato dal CdA dell'Ente e recepito dall'Ateneo nella deliberazione di avvio delle procedure di messa in liquidazione della società Edizioni Ca' Foscari srl. Viene stabilito che, ai fini di procedere con il riconoscimento del contributo, l'Ateneo dovrà esprimere comunque il proprio parere sulla proposta del piano di sviluppo.

Dal 2020 le attività di Edizioni Ca' Foscari sono gestite direttamente nell'ambito dell'organizzazione di Fondazione a seguito della liquidazione della società Edizioni Ca' Foscari Srl. Tutte le pubblicazioni sono messe a disposizione via internet con accesso libero e gratuito, nell'intento di alimentare e favorire la libera condivisione del sapere. Tutti i testi e le ricerche giungono alla pubblicazione dopo un processo di valutazione da parte del comitato scientifico, che ne accerta la qualità. Sono quindi sottoposti a un'attenta cura editoriale e vengono trattati ai fini dell'indicizzazione nelle grandi banche dati bibliografiche online.

Il nuovo piano di sviluppo sia per il 2021 che nel medio termine, mira ad offrire i propri servizi e la propria piattaforma di *open access* a due differenti *target* attraverso processi di *market exploration* e *exploitation*: le strutture di Ateneo a partire dai dipartimenti e il mercato della ricerca anche internazionale con l'obiettivo di generare un positivo ritorno di immagine per l'intero Ateneo.

In linea con quanto deliberato dall'Ateneo, continua – fermo il pieno supporto alle esigenze di Università e dei suoi Dipartimenti – lo sviluppo di un'area di *business*, volta a porre ECF sul mercato come *player* dell'*open access* a servizio della ricerca e della terza missione, garantendo nel medio termine la propria sostenibilità economica.

Da una parte si prevede in particolare un incremento del volume delle attività da Euro 155k del 2020 a Euro 180k del 2021 soprattutto grazie all'investimento in risorse umane per rafforzare la struttura organizzativa, con profili provenienti da percorsi di mobilità interna alla Fondazione, da dedicare alle attività di produzione editoriale e di *marketing* internazionale. La copertura di predetti costi incrementali verrebbe garantita dall'utilizzo, in misura massima, del fondo di Ateneo messo a disposizione di ECF.

Da segnalare come la rimozione dell'aliquota fissa di 4,80 €/cartella riservata alle richieste di Ateneo, che ha comportato l'applicazione di un prezzo variabile mediamente superiore al 20%, non ha determinato alcuna contrazione della domanda.

## 5.7. Iniziative per conto dell'Ateneo

Ulteriori rapporti sono in corso o vengono instaurati in corso d'anno da Aree/Uffici dell'Amministrazione Centrale o da Centri Autonomi di Gestione (dipartimenti e centri) in relazione alla realizzazione di specifici progetti, mano a mano che emergono nuove opportunità o necessità. È evidente pertanto che le attività svolte dalla Fondazione rientrano nell'elenco di cui agli artt. 2 e 3 dello Statuto della Fondazione Università Ca' Foscari Venezia, costituendo:



- a) un supporto, in chiave collaborativa con l'ateneo, ai servizi interni dell'Ateneo;
- b) un contributo al miglior perseguimento di interessi generali per conto o in supporto a Ca' Foscari.

Per lo svolgimento di tali attività, la Fondazione si potrà avvalere del proprio personale dipendente e qualora occorrono invece professionalità più specifiche, potrà fare ricorso all'affidamento di incarichi esterni secondo le norme definite da uno apposito regolamento.

### Career Service

La Fondazione anche per il 2021 continuerà a fornire supporto amministrativo nell'organizzazione, promozione e comunicazione al Career Service nelle seguenti attività:

- Incontri di recruiting con le aziende, anche in versione online, attraverso nuove modalità di *recruiting* e di comunicazione per favorire il coinvolgimento sempre maggiore di studenti, neolaureati e delle imprese;
- Laboratori e progetti di orientamento al lavoro e all'autoimprenditorialità anche in modalità online, comprese anche le iniziative laboratoriali nell'ambito del "progetto LEI" e i progetti per le attività editoriali del Career Service;
- Progetti regionali nell'ambito del Programma Garanzia Giovani DGR 765/2019 (II fase – Work Experience per i giovani) e del Progetto DGR. 526/2020 Il Veneto delle Donne.

### Gestione Spazi in concessione dall'Ateneo

Nel corso del 2021 Fondazione dovrà definire con Ateneo la convenzione che regola l'utilizzo degli spazi di proprietà dell'Ateneo di cui risulta concessionaria ed in particolare: sede uffici Ca' Dolfin, spazi espositivi sul Canal Grande, Spazio Zattere, spazi adibiti a bar-ristorazione presso palazzo Ca' Foscari e corner shop di San Giobbe.

A seguito delle misure di *lockdown* adottate per il COVID-19, dallo scorso marzo risultano chiusi gli spazi attualmente affittati a VenicEat e dovrà essere rinegoziato il contratto.

Nel corso del 2021 dovrà anche essere definito con l'Ateneo la scelta sulla sede di Science Gallery Venice.

### Housing Office

A seguito dell'affidamento da parte dell'Ateneo ad una società esterna dei servizi di *housing* a partire dal 2021, l'ufficio di Fondazione cessa nel presente esercizio di svolgere la propria funzione. Il personale dedicato, composto da due risorse, sarà impiegato attraverso percorsi di mobilità interna ad altre funzioni di Fondazione come meglio indicato nel capitolo 2 del presente documento.



### **European Centre per Living Technology di Ca' Foscari**

Sta proseguendo la collaborazione con lo European Centre for Living Technology di Ca' Foscari, relativa ad attività di ricerca su modelli statistici predittivi per l'alta dimensionabilità e per attività di diffusione dei risultati raggiunti, con conclusione nella primavera del 2021.

### **Centro Linguistico di Ateneo**

La collaborazione con il Centro proseguirà anche nel 2021 nella realizzazione delle attività di riletture e traduzione in lingua inglese.

### **Archivio delle Scrittrici Migranti**

La Fondazione proseguirà anche nel 2021 a supportare l'Archivio per quanto riguarda la gestione amministrativa.

### **Internazionalizzazione**

La Fondazione collabora con l'Ateneo per il raggiungimento degli obiettivi di internazionalizzazione tramite attività di promozione e reclutamento studentesco, con specifico riferimento ai corsi di laurea triennale e magistrale erogati dall'Ateneo. Le attività vengono svolte in coordinamento con l'Ufficio Relazioni Internazionali e riguardano anche la School for International Education (CFSIE). Per il 2021 è previsto il proseguimento delle attività secondo le medesime modalità attuate nell'ultimo anno, in coordinamento con l'Ufficio di presidio, nel reclutamento di studenti internazionali.



## ALLEGATO 1 – PROGETTI DI INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

### Progetti finanziati

- **AYLLUS: rafforzamento delle comunità indigene della Bolivia** è un progetto finanziato dall'Agencia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (A.I.C.S.) e coordinato dalla Regione del Veneto con l'obiettivo di fornire, tramite attività di formazione, assistenza tecnica e iniziative di sensibilizzazione, supporto ad amministratori e produttori dell'Amazzonia boliviana sui temi della sostenibilità dell'economia locale. Il progetto si conclude nel 2021.
- **Veneto in Azione: Capitale Umano e Innovazione** è il progetto promosso dalla Regione del Veneto e cofinanziato dal POR FSE 20142020 che si pone l'obiettivo di investire nella formazione del capitale umano per accrescere competenze e cooperazione come leve di cambiamento nelle relazioni tra cittadini, imprese e Amministrazioni, realizzando attività di co-progettazione di offerte formative innovative e azioni integrate come visite di studio ed esperienze di internazionalizzazione. Il progetto si conclude nel 2021.
- **IPAASKI (Innovative Pricing Approaches in the Alpine Skiing Industries)** è un progetto finanziato dai *Regional Research Funds in Inland Norway* di cui la Fondazione è partner operativo grazie al contributo per Prof. Andreas Hinterhuber. Come progetto di Ricerca e Sviluppo, il Professore condurrà interviste a Manager di Ski Resort per collezionare osservazioni qualitative assieme a tecniche e procedure per lo sviluppo di guide per condurre interviste. Il progetto contribuirà allo sviluppo di una conoscenza pratica e a potenziali nuove pratiche utili per affrontare l'Industria Sciistica di oggi. I risultati saranno utili anche per altri settori, come ad esempio quello turistico. Il progetto si conclude nel 2022.
- **Beyond EPICA - Oldest Ice Core: 1.5 Myr of greenhouse gas - climate feedback** è un progetto finanziato dalla Commissione Europea, Programma Horizon 2020, con lo scopo di analizzare le prospettive future nel campo delle ricostruzioni paleoclimatiche attraverso le carote di ghiaccio antartico. Il progetto è coordinato dal Prof. Carlo Barbante. Nell'ambito del progetto, l'Università di Berna mette a disposizione di Fondazione Ca' Foscari la somma di Euro 3.4 Mln per spese associate alla logistica. In particolare, la Fondazione si è occupata di acquistare la strumentazione necessaria ai carotaggi e più in generale di provvedere alle forniture necessarie per lo svolgimento della campagna di ricerca. La conclusione del progetto è prevista per maggio 2026, a causa di un prolungamento delle tempistiche dovuto all'emergenza sanitaria COVID-19, con un impegno economico maggiore nel corso del primo biennio.
- **RSIT: Reti per la Sostenibilità delle Imprese nel Territorio Veneto** è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, tramite il Fondo Sociale Europeo (DGR 816/2019), avviato a novembre 2019 e coordinato dal Centro "Governance and Social Innovation" (GSI), con lo scopo di attivare una rete regionale in grado di sostenere la cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) nelle aziende venete, favorendo la diffusione di buone pratiche e lo sviluppo di un sistema territoriale che sostenga le imprese che investono in azioni di RSI. Il progetto si conclude nel 2021.
- **Coopermanager 4.0: gestire i processi di business innovation** è un progetto finanziato dalla Regione Veneto, tramite il Fondo Sociale Europeo (DGR 1010/2019), avviato in giugno 2020 e coordinato da ISFID-Prisma con l'obiettivo di fornire formazione a dirigenti, amministratori e responsabili di area e



settore di imprese cooperative venete al fine di acquisire le conoscenze e gli strumenti per perseguire strategie di innovazione e nuovi modelli di business e di mercato.

- **Piani di intervento in materia di politiche giovanili", DGR 1675 del 12 novembre 2018:** la proposta di intervento si inserisce a sostegno e potenziamento dell'impianto già realizzato con la DGR 1392/2017 e in particolare va ad articolare un dettagliato piano di monitoraggio, valutazione in itinere, coordinamento e valutazione ex post. Il quadro di riferimento è l'attuazione di progettualità proposte dalle aree territoriali previste dalla Delibera regionale e da un partenariato locale diversificato. I Piani dovranno essere costituiti da almeno tre progetti ciascuno e fare riferimento a tre ambiti tematici: scambio generazionale, prevenzione disagio giovanile, laboratori di creatività. La Fondazione avrà un ruolo attivo, ovvero si occuperà del coordinamento a supporto dell'Ufficio regionale, attiverà un sistema di monitoraggio semplice, di facile utilizzo e in grado di restituire una fotografia dinamica dello stato di avanzamento dei progetti e dei Piani. Le attività si dovrebbero articolare dall'inizio 2020 fino alla metà del 2021.
- **InLab Belluno** è un progetto finanziato dalla Fondazione Cariverona a valere sul bando "Azioni di sistema per la valorizzazione dei territori - 2018". Il capofila è il Comune di Belluno. Il progetto intende sviluppare un acceleratore di idee, aggregatore di competenze e strumento innovativo al servizio di un nuovo modello di governance territoriale che investe nel proprio territorio partendo dai suoi punti di debolezza per trasformarli in risorsa: la posizione geografica di confine come occasione di relazione produttiva interregionale e alpina e la dispersione territoriale come sfida per innovativi modelli di politiche sociali e di educazione di comunità. La Fondazione Università Ca' Foscari ha coordinato la fase di monitoraggio e valutazione di impatto delle azioni sul territorio, capitalizzando l'esperienza sviluppata da Fondazione Ca' Foscari con il Piano Regionale Politiche Giovanili di cui si intende mutuare l'approccio. Il progetto si conclude nel 2022.
- **Digital tools for Venetian heritage. Strategie di sviluppo aziendale per l'implementazione di servizi per la fruizione e conservazione del patrimonio materiale e immateriale, attraverso gli archivi digitali e le nuove tecnologie** è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto nell'ambito del Bando per politiche attive e percorsi di innovazione aziendale a supporto del Progetto di Riconversione e Riquilificazione Industriale (PRRI), e coordinato da FabLab Venezia, che mira allo sviluppo di strategie per l'implementazione di un segmento dell'azienda dedicato allo sviluppo di progettualità per i settori del museale, dell'artigianato locale e delle produzioni artistiche e culturali, facendo incontrare le potenzialità espresse dal sistema di conoscenze e dotazioni tecnologiche di Fablab Venezia e le necessità del contesto locale.
- **SMART TOURISM:** è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, tramite il Fondo Sociale Europeo (DGR 1463/2019) coordinato dall'Università IUAV di Venezia, la quale finanzia Assegni di Ricerca. Fondazione Ca' Foscari si occuperà di gestire attività di Living Lab finalizzati all'applicazione e al trasferimento dei risultati dei singoli assegni e alla quale il ricercatore è tenuto a partecipare. I primi tre Living Lab sono intesi come workshop intensivi di progettazione che coinvolgono gli assegnisti di ricerca stakeholder, studenti e dottorandi di IUAV e Ca' Foscari e saranno rispettivamente dedicati a: un primo giorno di laboratorio che sarà momento d'ascolto e di ricapitolazione dei dati acquisiti nel corso della ricerca; gli assegnisti discuteranno dei risultati raggiunti e saranno condotti sotto forma di hack-day, dopo aver introdotto il tema, le linee di specializzazione e la macro traiettoria su cui opera il progetto. A partire



dal tema del turismo sostenibile a Venezia 2030, il workshop esplorerà strategie e interventi capaci di valorizzare le opportunità offerte dallo sviluppo di soluzioni tecnologiche e sistemi integrati di gestione possibili per la città di Venezia, immaginando scenari, dispositivi e politiche di gestione e marketing “identitario” che si potrebbero mettere in campo per progetti che mirino alla valorizzazione del territorio. Il workshop sarà organizzato in tavoli di lavoro e vi saranno momenti di confronto critico e lectures dedicate. Il quarto Living Lab, “Piattaforma Veneto Smart Tourism 2030”, sarà inteso come evento pubblico in cui è prevista una presentazione di gruppo per la discussione e la divulgazione dei risultati della ricerca presso il partner di rete Confindustria Veneto, saranno coinvolte tutte le aziende aderenti al progetto di ricerca, le istituzioni, gli stakeholder, i cittadini.

- **Dalla scuola alla vita: andata e ritorno - percorsi di sostegno all'inclusione sociale dei ragazzi con disabilità:** è un progetto finanziato dalla Fondazione Con i Bambini, coordinato dalla Cooperativa Con.Solida di Trento (TN). Fondazione Ca' Foscari è stato individuato come Ente Valutatore delle attività progettuali L'approccio progettuale considera le potenzialità (spesso inespresse) dei minori con disabilità. Il contrasto alla povertà educativa avviene attraverso uno sguardo positivo che tenta di valorizzare le possibilità dei minori. I “ragazzi che hanno più bisogno” avrebbero necessità di “mediatori specifici” (persone e strumenti) che supportino attività comuni e condivise con la comunità, cercando di raccordare Scuola, territorio, famiglia e Progetto di Vita, unico obiettivo di una cultura ampia ed elevata per l'inclusione; se questo non avviene, la scuola rischia di rimanere una monade completamente separata dal contesto in cui lo studente si ritrova a vivere.
- **A<sup>3</sup>viso Lab – Fondo Innovazione Sociale** è un progetto finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, avviato a maggio 2020 con lo scopo di migliorare la qualità di vita delle giovani Persone con Disabilità (PcD). Il progetto si articolerà nella creazione - attraverso un luogo dedicato e aperto alla comunità e una particolare attenzione al tema dell'accessibilità – di percorsi volti a promuovere la capacità di autodeterminazione, l'autonomia, l'indipendenza e l'inclusione sociale delle giovani PcD nei contesti di vita e di scuola/lavoro, ponendo particolare attenzione alle soluzioni proposte in grado di agevolare il momento della transizione da età pediatrico-adolescenziale a quella adulta. La Fondazione curerà la definizione di un modello di intervento e di un modello di sostenibilità di quello che dovrebbe essere un Laboratorio Permanente di Innovazione Sociale denominato “A<sup>3</sup>viso Lab - Accessibilità e Abilità per l'Autonomia”.
- **PID - People in Digital** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo della Regione del Veneto (DGR 1010/2019) di cui Fondazione è capofila. Nato dall'esperienza maturata nel progetto PIDVeRo40 della Camera di Commercio di Venezia Rovigo, che ha consentito alle imprese di focalizzarsi sull'analisi dei propri fabbisogni tecnologici ma soprattutto organizzativi, fondamentali per affrontare un processo di trasformazione digitale e change management, PID - People in Digital si rivolge alle aziende della filiera della meccanica e della componentistica e propone, sulla base dei report pilot già prodotti in PIDVeRo40, di approfondire i contenuti affrontati sulle tecnologie emergenti e accrescere le competenze per ripensare l'organizzazione aziendale e implementare al proprio interno nuovi processi. Fondazione curerà la parte di ricerca, formazione e di accompagnamento di tutto il percorso, avviato a dicembre 2019 e con conclusione prevista a luglio 2021.



- **SPEED UP: ACCELERAZIONE PER LE IMPESE ARTIGIANE** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo della Regione del Veneto (DGR 1010/2019) di cui Fondazione è partner. Obiettivo del progetto è accompagnare l'impresa artigiana di piccole dimensioni in un percorso di crescita che verte sulle seguenti tematiche: a) Tecnologia 4.0; b) Qualità dei processi, nuovi Business Model e canali di distribuzione; c) Competenze. Fondazione curerà parte delle attività didattiche attraverso la strutturazione di specifici laboratori tematici per le imprese. Il progetto, avviato a maggio 2020, terminerà a settembre 2021.
- **T.EC.A. - Tradizioni, Eccellenze e Culture Aziendali** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo della Regione del Veneto (DGR 1987/2019) di cui Fondazione è partner. L'obiettivo del progetto è lo sviluppo di un processo/progetto di *Heritage marketing* centrato sulle nuove tecnologie digitali nelle aziende coinvolte. Fondazione, nei primi mesi del 2020, ha gestito una borsa di ricerca che ha sviluppato un'indagine conoscitiva scientifica nelle aziende target, finalizzata all'analisi dei processi legati all'area marketing e comunicazione per verificare la fattibilità dello sviluppo di progetti di Heritage Marketing.
- **BRAND IDENTITY E COMUNICAZIONE – W.E. di tipo specialistico** è un progetto finanziato dal Programma Europeo Garanzia Giovani attraverso la Regione del Veneto (DGR 765/2019), di cui Fondazione è partner. Il progetto ha un duplice obiettivo: da un lato, fornire una preparazione tecnica specialistica ai destinatari secondo un approccio olistico; dall'altro, quello di soddisfare i fabbisogni delle aziende che comprendono sia le competenze comunicative/relazionali sia quelle più tecniche di pianificazione strategica e *web analysis*. Il progetto, avviato a giugno 2020, terminerà a dicembre 2020. Fondazione curerà il percorso formativo per i destinatari.
- **C.Ar.T.E. - Carta arte tipografia editoria:** il progetto, finanziato dalla Regione del Veneto attraverso il Fondo Sociale Europeo (DGR 254/2020) e che vede la Fondazione come capofila, intende valorizzare la centenaria tradizione artigiana legata al mondo della carta a Venezia, un aspetto che permette di collegare in un percorso a tema i soggetti di un mondo tuttora produttivo sul territorio della città storica, caratterizzato dalla capacità di coniugare tradizione e innovazione delle moderne tecnologie. Il *fil rouge* della storia della carta e della stampa sottenderà alla creazione di un "museo diffuso", cioè uno spazio fisico o virtuale in grado di offrire a diversi target di utenza un percorso di rete tematico e a forte carattere partecipativo per permettere di riscoprire ed apprezzare sia un patrimonio culturale legato ad uno storico settore produttivo sia un aspetto poco esplorato e valorizzato di una Venezia minore e più autentica.
- **PIC – Patrimonio Industriale Contemporaneo:** finanziato dalla Regione del Veneto attraverso il Fondo Sociale Europeo (DGR 254/2020) e che vede la Fondazione come capofila, concepisce le relazioni tra cultura e impresa come connettori tra passato, presente e futuro, con l'obiettivo di generare una nuova narrazione del patrimonio della manifattura veneta alimentata da nuove partnership con il mondo della produzione culturale. Il progetto risponde all'esigenza di raccontare l'identità produttiva delle medie imprese venete secondo un nuovo paradigma che esprima la sintesi della duplice natura che le caratterizza: da un lato, affidabilità ed efficienza nelle catene globali di valore; dall'altro, bellezza e stile che trascendono la tecnica per parlare al sistema di simboli e pratiche identificato come "cultura". Il progetto, che vuole mettere a sistema le potenzialità dell'istituzione del museo di impresa nel contesto dell'*heritage market*, coinvolge 7 partner provenienti dal settore manifatturiero e vitivinicolo, accomunati dall'esigenza di raccontare e raccontarsi con strumenti e modalità contemporanee.





- **Approdi – Affrontare le prossime distanze:** il progetto Approdi, finanziato dalla Regione del Veneto attraverso il Fondo Sociale Europeo (DGR 818/2020) e che vede la Fondazione come capofila, destinato alle realtà di produzione teatrale venete alla ricerca di punti di dialogo tra la qualità della proposta e la sostenibilità economica della produzione, è concepito per sfruttare l'attuale situazione di crisi come vettore dell'innovazione del lavoro teatrale. Il predisporre "alle prossime distanze" diventa così un ossimoro stimolatore di riflessioni sulla dialettica tra prossimità e distanziamento, sia come vincoli fisici alla produzione, sia come ostacoli ed opportunità a livello di interazioni tra i soggetti che popolano il sottobosco produttivo del settore, caratterizzato dalla mancanza di riconoscimento reciproco tra i rappresentanti di un "certo modo di fare teatro". Il progetto vuole anche agire per colmare le distanze tra teatro e società, con particolare riferimento ai giovani, il cui coinvolgimento risulta un fattore chiave per arrestare il progressivo invecchiamento del pubblico. Il progetto vuole inoltre educare alla cultura dell'internazionalizzazione e all'interculturalità, intese come componenti fondamentali per strutturare una proposta teatrale organica e competitiva.
- **CAD – Comunità Artistiche Digitali:** il progetto, finanziato dalla Regione del Veneto attraverso il Fondo Sociale Europeo (DGR 818/2020) e che vede la Fondazione come capofila, si sviluppa a partire dalle esperienze accumulate nel network di arti performative attivato da Opera Estate Festival (OEF), che ha dato vita ad un sistema di produzione culturale distribuito territorialmente, un unicum in Veneto. Il progetto identifica come destinatarie alcune tra le realtà che hanno segnato l'innovazione nel campo delle arti performative in Veneto: compagnie e professionisti della danza e del teatro accomunati dalla costante ricerca di equilibrio tra sperimentazione e radicamento nelle comunità locali. Il progetto CAD vuole esplorare il ruolo che le tecnologie digitali possono ricoprire nell'amplificare le possibilità di connessione e partecipazione della cittadinanza nelle fasi della produzione artistica.
- **ECOS4IN – CROSS-BORDER ECOSYSTEM FOR INDUSTRY 4.0:** progetto Interreg Central Europe CE1393 in cui la Fondazione è coinvolta come partner, occupandosi di svolgere alcune attività riconducibili a un'analisi dettagliata dell'attuale situazione dell'Industria 4.0 e contribuendo alle sperimentazioni pilota a livello locale il cui obiettivo previsto è quello di creare degli hub di informazione, o metterne sapientemente in rete di esistenti, che possano fornire a precisi target di destinatari le conoscenze di strumenti e finanziamenti a supporto dell'evoluzione dell'Industria 4.0. Le informazioni emerse dall'analisi degli ecosistemi regionali e dalle sperimentazioni pilota convergeranno sviluppo di action plan regionali e transnazionali. Ciò garantirà la capitalizzazione e sostenibilità nel lungo periodo dei risultati del progetto, fornendo il materiale necessario per eventuali revisioni delle strategie dell'innovazione nella regione. Il progetto, avviato nel mese di ottobre 2020, proseguirà fino a giugno 2022.
- **Donne e futuro tra formAzione e narrAzione:** il progetto, finanziato dalla Regione del Veneto attraverso il Fondo Sociale Europeo (DGR 526/2020) e che vede la Fondazione come partner, punta a sviluppare il ruolo delle donne nle mercato del lavoro. La Fondazione curerà alcuni percorsi formativi e di accompagnamento tra la fine del 2020 e tutto il 2021.
- **Ambiti Territoriali Sociali:** la Fondazione ha presentato e vinto 4 progetti finanziato dalla Regione del Veneto attraverso il Fondo Sociale Europeo (DGR 865/2020), rispettivamente con i comuni capofila degli ambiti di Spinea, Portogruaro, Conegliano e Treviso, che si articoleranno tra la fine del 2020 e la fine del 2021. I progetti coinvolgeranno gli operatori dei Comuni e gli enti del terzo settore per il rafforzamento degli Ambiti Territoriali Sociali di appartenenza.



- **HR GENERALIST E DIGITAL SKILLS – W.E. di tipo specialistico** è un progetto finanziato dal Programma Europeo Garanzia Giovani attraverso la Regione del Veneto (DGR 765/2019), di cui Fondazione è partner. Il progetto intende formare figure specialistiche che vadano ad inserirsi della funzione Risorse Umane e che abbiano una formazione relative alle diverse macroaree di funziona: reclutamento e selezione, formazione, amministrazione del personale. Il progetto, avviato a novembre 2020, terminerà con i tirocini dei partecipanti a giugno 2021. Fondazione curerà il percorso formativo per i destinatari.
- **Fondo Sociale Europeo della Regione del Veneto, Assegni di ricerca, DGR 1463/2019:** la Fondazione ha aderito, in qualità di partner operativo, a numerosi progetti di Assegni di ricerca, all'interno dei quali curerà l'organizzazione e la strutturazione degli eventi moltiplicatori. Il progetto è stato avviato a giugno 2020 e terminerà entro settembre 2021.
- **Contamination Lab “Venezia Città Plurale”** è il secondo laboratorio di didattica innovativa del 2020, sviluppato tra ottobre e dicembre 2020. Il focus del laboratorio è “Come far crescere Venezia proiettando nel futuro la sua eterogeneità culturale passata e presente?”. Il laboratorio, svolto quasi interamente online, ha coinvolto numerosi attori del territorio, da associazioni culturali a enti pubblici a player del mondo dell'innovazione sociale.
- **Blockchain Products and Services** è un progetto finanziato dalla Regione Veneto, U.O. Programmazione e Politiche del Lavoro, DGR 204 del 26/02/2019, capofilato dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari. Fondazione Ca' Foscari si occuperà di gestire due attività di Action Research e due attività di Consulenza mirata a referenti aziendali di Startup partner di progetto che intendono innovare e che fanno parte dell'Area di Crisi Complessa di Venezia. Il progetto mira alla costituzione del LAB (*Laboratory for Artifacts and Business Model*), un centro di innovazione dedicato al trasferimento tecnologico a metà fra incubatore, acceleratore d'impresa e laboratorio veneziano dedicato all'industria 4.0 e che ha come obiettivo chiave ha la messa a sistema delle competenze degli atenei veneziani per la fornitura di servizi di ricerca e sviluppo alle aziende del territorio nei campi della digitalizzazione dei processi produttivi, dell'innovazione del business, della prototipazione di nuovi prodotti servizi.
- **Data Driven Business Model** è un progetto finanziato dalla Regione Veneto, U.O Programmazione e Politiche del Lavoro, DGR 204 del 26/02/2019, capofilato da Università Ca' Foscari. Fondazione Ca' Foscari si occuperà di gestire una attività di Action Research e due attività di Consulenza mirata a referenti aziendali di Startup che intendono innovare e che fanno parte dell'Area di Crisi Complessa di Venezia. Il progetto mira alla costituzione del LAB (*Laboratory for Artifacts and Business Model*), un centro di innovazione dedicato al trasferimento tecnologico a metà fra incubatore, acceleratore d'impresa e laboratorio veneziano dedicato all'industria 4.0 e che ha come obiettivo chiave ha la messa a sistema delle competenze degli atenei veneziani per la fornitura di servizi di ricerca e sviluppo alle aziende del territorio nei campi della digitalizzazione dei processi produttivi, dell'innovazione del business, della prototipazione di nuovi prodotti servizi.

Progetti presentati e di cui si è in attesa di conoscere l'esito di aggiudicazione

- **Fondo Sociale Europeo della Regione del Veneto, DGR 866/2020, “Ri-partiamo! Per il rilancio del turismo in Veneto”:** la Fondazione ha presentato un progetto in qualità di capofila.



- **Bando Azioni di Comunità promosso dalla Fondazione Cariverona:** la Fondazione ha presentato un progetto in qualità di partner.
- **VeniSIA – Venice Sustainability and Innovation Activities, DGR 204/2019 “Aree di Crisi complessa di Venezia”:** la Fondazione ha partecipato in qualità di partner operativo.
- **LIFE RESTARTER, bando LIFE 2020 CCA/:** La Fondazione ha partecipato come Public Equivalent Body, capofilato dall'Università degli Studi di Padova.

### Progetti di ricerca e consulenza conto terzi

*(progetti in corso o in attivazione nel 2021)*

- **Ricerche nel settore della riqualificazione dei siti contaminati e dei modelli per la valutazione dell'operato di Syndial sia in termini di sostenibilità degli interventi proposti, sia in termini di analisi del rischio ecologico (ante e post intervento) che di analisi delle ricadute sul territorio attraverso la valutazione degli impatti non solo economici** previsto nell'ambito della convenzione con ENI Rewind siglata nell'ottobre 2018 e che è in fase di rinnovo con una ulteriore convenzione con durata fino al settembre 2022. Il responsabile scientifico del progetto è il prof. Antonio Marcomini e la durata del progetto è di 20 mesi. Le linee di ricerca individuate sono le seguenti:
  1. Validazione del modello di valutazione della sostenibilità degli interventi ambientali (SAF), implementazione del modello, con focus sull'analisi del ciclo di vita (Life Cycle Assessment);
  2. Sviluppo di un modello per la valutazione degli impatti economici, ambientali e sociali, degli investimenti aziendali, anche a supporto di valutazioni in ambito di Corporate Social Responsibility;
  3. Validazione del modello per la valutazione del rischio ecologico dei siti contaminati (ERA), sviluppo di tale modello inclusa l'integrazione delle valutazioni rispetto alle matrici ambientali.

Risultanze del progetto sono state presentate presso convegni nazionali e internazionali (il Convegno Internazionale “Ecological and Health Risk Assessment” al Remtech 2019 - settembre, Ferrara; Workshop SICON - febbraio, Roma) e saranno presentate presso il prossimo convegno Remtech 2020 e Ecomondo 2020. Il progetto si concluderà a giugno 2020 e proseguirà con una nuova convenzione in fase di attivazione e durata fino al settembre 2022.

- **Studio per la valutazione comparativa delle performance di tre differenti sistemi di agitazione nei digestori anaerobici** è un progetto affidato alla Fondazione Università Ca' Foscari dalla Mapro International S.P.A., avviato in ottobre 2020 e della durata di 8 mesi. L'attività consisterà nella valutazione delle performance di tre differenti sistemi di agitazione applicati a digestori anaerobici. Lo studio verrà condotto sia mediante un confronto con la letteratura scientifica (prima fase del progetto) che mediante l'acquisizione di dati sperimentali e la loro elaborazione e valutazione, acquisiti da reattori in piena scala operanti con i diversi sistemi (3 casi studio), correlati alle performance di processo in un periodo di monitoraggio di cinque/sei mesi (seconda fase del progetto), lo studio sarà coordinato dal prof. Paolo Pavan.



- **Supporto tecnico scientifico nell'ambito della valutazione di scenari di gestione del rifiuto urbano raccolto nel centro storico veneziano e isole** è uno studio affidatoci dalla Veritas S.p.A. che metterà a confronto i bilanci di massa, energetico e di resa complessiva di due logiche basate l'una sullo stato di fatto attuale, che prevede la differenziazione alla fonte e successivo trattamento anaerobico della FORSU da parte di terzi, l'altra relativa all'ipotesi, viste le peculiarità proprie di Venezia, di considerare la raccolta dell'indifferenziato nello stesso bacino di riferimento, stimando i benefici derivanti dal trattamento di biossidazione in cella attualmente operante presso le strutture di Ecoprogetto. Per lo sviluppo dello studio, avviato in ottobre 2020, Fondazione Università Ca' Foscari si avvarrà della competenza del prof. Paolo Pavan.
- **Validazione e coordinamento delle attività di Monitoraggio in opera dell'impiego di tecnologie innovative per attività di bonifica nel sito "ex gasometri" San Francesco della Vigna** consiste in un progetto inerente alla validazione delle attività di bonifica con misure di messa in sicurezza permanente previste dal progetto approvato con Decreto n.9 della Regione Veneto del 07/11/2019, relativo al sito contaminato denominato San Francesco della Vigna (area Ex Gasometri") a Venezia. La proposta prevede inoltre l'attività di coordinamento a carico dei tecnici esecutori della bonifica in merito al *Monitoraggio in opera* così come autorizzato con il progetto di bonifica, nonché lo sviluppo di relazioni tecniche di valutazione delle risultanze ottenute.
- **Analisi e valutazione del merito di credito dei comuni in difficoltà finanziaria: valorizzazione delle banche dati, analisi dei nodi giuridici e percorsi di riforma** è il progetto che dà seguito al rapporto di collaborazione tra Fondazione e Università Ca' Foscari, attraverso il Centro "Governance and Social Innovation" e Banca Farmafactoring (dal 2020 Fondazione Banca Farmafactoring), con l'obiettivo di pervenire a nuovi e ulteriori approfondimenti sulle situazioni dei Comuni in difficoltà finanziaria, anche attraverso un processo di comparazione internazionale e il consolidamento della banca dati documentale dei comuni che presentano difficoltà finanziarie. Nell'ambito delle attività previste dalla collaborazione con Farmafactoring è nato nel 2018 il progetto editoriale del "Rapporto Ca' Foscari sui Comuni", pubblicato da Castelvecchi anche per l'edizione 2020.
- **Accordo di collaborazione per azioni di ricerca, formazione e consulenza in materia di Enti Locali** è un progetto tra Fondazione Ca' Foscari e Banca IFIS S.p.A. con il quale si intende sviluppare una serie di attività finalizzate alla ricerca e alla formazione sulla normativa relativa alle procedure di dissesto e di riequilibrio finanziario pluriennale, nonché delle possibili future modifiche, sulla situazione finanziaria degli Enti Provinciali e delle Città Metropolitane e sul bilancio delle Aziende Partecipate.
- **Piano Annuale relativo alla Convenzione tra Azienda Zero e Università Ca' Foscari** è un progetto di collaborazione pluriennale che coinvolge il Dipartimento di Economia dell'Università Ca' Foscari e Fondazione Ca' Foscari per la realizzazione di interventi di analisi, consulenza e formazione per lo sviluppo delle attività di Azienda Zero della Regione del Veneto.
- **Piani di formazione sul campo per la progettazione e l'accompagnamento alla stesura dei Piani di Zona 2020-2022** è un progetto formativo che Fondazione Ca' Foscari, tramite il Centro "Governance and Social Innovation", svolge per le Aziende socio-sanitarie venete (AULSS 2 Marca Trevigiana, AULSS 3 Serenissima, AULSS 4 Veneto Orientale e AULSS 5 Polesana) al fine di accompagnarle alla redazione dei loro Piani di Zona per la programmazione sociale e socio-sanitaria 2020-2022.



- **Servizio di prelievo domiciliare di sangue e campioni biologici con conservazione e trasporto al punto di raccolta aziendale per le Aziende Sanitarie della Regione del Veneto** prevede che Fondazione Università Ca' Foscari, attraverso le competenze del Centro "Governance and Social Innovation", svolga l'indagine di valutazione della soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio erogato. Il progetto si conclude nel 2021.
- **Monitoraggio interno e valutazione del progetto YOUNG 50** è un'attività che Fondazione Ca' Foscari, tramite il Centro "Governance and Social Innovation", svolge a supporto dell'Azienda ULSS 6 Euganea nell'ambito del progetto comunitario "Young 50 Stay Healthy – Cardiovascular Risk Prevention". L'attività si conclude nel 2021.
- **Accordo di cooperazione inter-istituzionale per lo svolgimento dell'attività d'interesse comune di ricerca, analisi ed elaborazione di dati inerenti la situazione economica, sociale e finanziaria del Veneto** è un progetto pluriennale tra il Consiglio Regionale del Veneto e l'Università Ca' Foscari, in virtù del quale il Centro "Governance and Social Innovation" di Fondazione Ca' Foscari svolge attività di analisi socio-economica delle politiche e del loro impatto con lo scopo di fornire agli organi consiliari ed alle strutture di supporto elementi utili allo svolgimento delle funzioni legislativa, d'indirizzo e di controllo. Il progetto proseguirà nel 2021.
- **Redazione del Piano strategico per SMACT Competence Center** è un progetto finanziato da SMACT CC con l'obiettivo di definire i principali obiettivi e le relative azioni che il Competence Center potrà perseguire per avviare l'iniziativa nel rispetto delle linee guida elaborate dal MISE. Il progetto si conclude nel 2020.
- **Digital Impact Scorecard** è un progetto di consulenza finanziato da Electrolux allo scopo di valutare l'impatto dei processi di trasformazione digitale che l'azienda sta realizzando nei propri stabilimenti produttivi. L'attività di consulenza si conclude nel 2020.
- **Social Impact Index - Ricerca per l'elaborazione di un indicatore di impatto sociale prodotto da un'impresa e applicazione dello stesso a un campione di imprese selezionate.** La ricerca, realizzata in collaborazione con l'Associazione Compagnia delle Opere, è focalizzata sulla costruzione di un indicatore chiamato "Social Impact Index", atto a riconoscere e misurare gli impatti sociali correlati e conseguenti alle performance delle imprese selezionate. L'indicatore vuole sostanziarsi in un complesso processo di traduzione quantitativa di dati quali-quantitativi in grado di riconoscere quanto la strategia di una singola impresa sia ispirata a specifici ambiti di applicazione di innovazione e progresso sociale e quale sia il relativo impatto prodotto sul territorio. Il progetto attivato a inizio 2019 si concluderà nel 2020.
- **Rilevazione della soddisfazione dei visitatori della Collezione Peggy Guggenheim in Venezia** è una collaborazione tra Fondazione Ca' Foscari e Fondazione Solomon R. Guggenheim per realizzare, tramite il Centro "Governance & Social Innovation", un questionario inclusivo per la misurazione della soddisfazione dei visitatori, somministrato ai visitatori attraverso una piattaforma multilingue di gestione delle indagini on-line.
- **Collaborazione con AVIS Veneto:** Fondazione Ca' Foscari è stata coinvolta per una supervisione della redazione del Bilancio Sociale di AVIS Regionale Veneto e Monitoraggio in itinere del progetto Nazionale B.E.S.T. Choice finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale del Terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese-Avviso n.1/2018 ai sensi dell'art.72 Dlgs 3 luglio 2017, n.117.



- **Collaborazione con SUMO cooperativa sociale:** la cooperativa sociale SUMO ha incaricato la Fondazione Ca' Foscari per progettazione e la sperimentazione di un sistema di analisi e valutazione dell'impatto sociale generato nel corso dello svolgimento delle proprie attività di politiche del lavoro rivolte a soggetti svantaggiati con obiettivi di inserimento occupazionale e potenziamento delle condizioni di occupabilità dei beneficiari, l'obiettivo dell'incarico è quello di sviluppare uno strumento valutativo che possa supportare l'azienda a rilevare in modo semplice e veloce gli impatti generati nel corso dell'erogazione dei propri servizi e comunicarne efficacemente il valore verso terzi.
- **Venice Original: ECommerce dell'Artigianato Artistico e Tradizionale Veneziano** è una collaborazione tra Fondazione Ca' Foscari e CNA Venezia Servizi per realizzare una valutazione di impatto progettuale rispetto alle imprese coinvolte e al territorio di riferimento.
- **Supporto tecnico scientifico per Veritas Spa nel progetto "Green Propulsion Laboratory":** sono state sviluppate prove di fermentazione di rifiuto organico (forsu), oli di scarto e fanghi di depurazione finalizzati alla produzione di acidi grassi volatili (VFA), precursori dei PHA ovvero un biopolimero, coordinato dalla ricercatrice Prof.ssa Cristina Cavinato, il supporto sta proseguendo supportando la messa in moto di impianti pilota con microalghe. Il progetto si concluderà a febbraio 2021.
- **Valutazione della polverosità sollevata dall'attività di spazzamento meccanizzato in ambito urbano e valutazione di eventuali migliorie:** ricerca per Contarina S.p.A., con la supervisione scientifica del Prof. Antonio Marcomini, che ha lo scopo di inquadrare lo stato dell'arte dell'inquinamento atmosferico in ambito urbano in tutte le sue componenti a livello qualitativo e quantitativo. Ciò consentirà di valutare a livello sito-specifico la *baseline* di riferimento e individuare l'impatto delle attività di spazzamento stradale realizzate dalla società committente posta a confronto con i principali benchmark europei e, infine, valutare eventuali migliorie da apportare al servizio sul piano procedurale/tecnico/organizzativo. Il progetto si concluderà ad aprile 2021.
- **SIT – Aggiornamento e unificazione delle banche dati ambientali per la gestione dell'ecosistema lagunare:** studio per conto del Consorzio Venezia Nuova finalizzato al recupero dei dati ambientali della laguna di Venezia al fine di creare un database per lo sviluppo di un software per la consultazione e la gestione delle informazioni su habitat, specie, qualità e sedimenti. Il progetto, sotto il coordinamento del Prof. Antonio Marcomini, ha avuto inizio nel luglio 2019 e si concluderà nel dicembre 2021.
- **Valutazione di sostenibilità con riferimento alla localizzazione della stazione di travaso rifiuti ubicata lungo la SP47 Via Piave Nuovo a Jesolo:** studio commissionato da Veritas S.p.A., con la supervisione scientifica del Prof. Silvio Nocera di IUAV, per valutare la sostenibilità economica ed ambientale delle possibili alternative di collocazione della stazione di travaso rifiuti per il bacino di utenza dell'area della Venezia Orientale e successivamente, qualora necessario, in ordine a valutazioni di carattere economico ed ambientale. Il progetto iniziato nel luglio 2019 si è concluso a febbraio 2020.
- **ECONOMIA SPERIMENTALE** Fondazione fornisce supporto al Dipartimento di Economia per attività relative al Laboratorio di Economia Sperimentale. nel corso del 2020 è stata svolta un'iniziativa in collaborazione con il Dipartimento di Economia di Ca' Foscari e altre iniziative potrebbero essere previste anche nel 2021.



- **CNA ACADEMY:** laboratori tematici finanziati da CNA Veneto e realizzati, durante tutto l'arco del 2020, con l'utilizzo di metodologie di design thinking. L'obiettivo dell'Academy è rafforzare il senso di appartenenza all'associazione da parte delle aziende e supportare le stesse nel loro processo di avvicinamento ai temi di trasformazione digitale, sostenibilità, turismo e welfare.
- **SUPER-MMF: nuove soluzioni impiantistiche per il recupero energetico dagli impianti di depurazione.** Il progetto, cofinanziato dal Programma Operativo Regionale – Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (POR FESR), Azione 1.1.4 per Aggregazioni d'impresa, ha l'obiettivo di sviluppare nuove soluzioni impiantistiche per la conduzione di impianti di ultrafiltrazione per la depurazione delle acque reflue, migliorative rispetto a quelle già esistenti. Fondazione Università Ca' Foscari supporterà e coordinerà scientificamente le attività previste dal progetto. Il progetto iniziato a dicembre 2019 si concluderà a giugno 2021.
- **La riconversione sostenibile dell'anidride carbonica in biometano - la nuova sfida del progetto PHOENIX-P2G:** progetto, cofinanziato dal Programma Operativo Regionale – Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (POR FESR), Azione 1.1.4 per Aggregazioni d'impresa, volto alla sperimentazione su scala pilota di un sistema di recupero delle emissioni di anidride carbonica (molto elevate in alcuni settori) in biometano da utilizzarsi nella produzione di energia o per l'autotrazione. Fondazione supporterà dal punto di vista scientifico la ricerca e il raggiungimento degli obiettivi di innovazione supportando le imprese in tutte le fasi previste dal progetto. Il progetto iniziato a dicembre 2019 si concluderà a giugno 2021.
- **ECOPOLIMERI: produzione di bio-compositi a base di biopolimeri (Poliidrossialcanoati, PHA) e fibre lignocellulosiche da *Posidonia oceanica* derivante dallo spiaggiato.** Il progetto, cofinanziato dal Programma Operativo Regionale – Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (POR FESR), Azione 1.1.4 per Aggregazioni d'impresa, ha come obiettivo la progettazione e sperimentazione di impianti pilota per la produzione di materiali innovativi e sostenibili (fibre lignocellulosiche derivanti dallo spiaggiato) e produzione di campionature di PHA da fermentazione microbica su substrati quali forsu e oli esausti, integrata con processi di cavitazione. Il progetto iniziato a dicembre 2019 si concluderà a giugno 2021.
- **Progetto PHYTO.PERC per una gestione innovativa delle discariche:** progetto, cofinanziato dal Programma Operativo Regionale – Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (POR FESR), Azione 1.1.4 per Aggregazioni d'impresa, per lo sviluppo di un processo innovativo per una migliore gestione delle discariche nell'ottica di una maggiore tutela dell'ambiente ed efficienza economica. Il sistema, che verrà sviluppato nell'ambito di un impianto pilota, permetterà di monitorare in remoto e in continuo i parametri di esercizio della discarica attraverso l'utilizzo di sensori di micro-geoelettrica. Parallelamente verrà testato un sistema di fitodepurazione del percolato di discarica mediante piante alofile. Il progetto iniziato a novembre 2019 si concluderà a giugno 2021.
- **TUNE Confederation – Territorio, Utilities, Network, la sperimentazione di nuovi modelli dell'innovazione data driven verso uno spazio comune europeo di condivisione dei dati:** progetto, cofinanziato dal Programma Operativo Regionale – Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (POR FESR), Azione 1.1.4 per Aggregazioni d'impresa, per la creazione di un "data market place" per l'economia digitale del futuro attraverso lo sviluppo di un prototipo inter-aziendale in cui verranno sperimentate le tecniche e le procedure per la condivisione di alcuni dati senza pregiudicare privacy, confidenzialità e sensitività. Il progetto iniziato a dicembre 2019 si concluderà a giugno 2021.



- **Studi a carattere tecnico scientifico legati alla validazione di tecnologie di bonifica/messa in sicurezza dei siti contaminati, mediante monitoraggi e collaudi degli interventi**, per Rio dei Vetrai srl, TEV srl, Comune di Padova, Pilkington Italia S.p.A.  
Fondazione fornisce il supporto e il coordinamento alle attività di analisi di rischio sanitario ambientale e alla validazione di tecnologie innovative di bonifica suoli ed acque di falda in ambito di progetti dimostrativi e follow-up della relativa applicazione a scala reale. Particolarmente rilevanti sono i monitoraggi effettuati nell'ambito del sito Pilkington di Porto Marghera e della bonifica degli Ex gasometri del centro storico di Venezia presenti nell'area denominata San Francesco della Vigna, oltre ad uno studio delle acque di falda per l'area delle ex carceri del Palazzo Carraresi in centro storico a Padova.
- **Valutazione dei bilanci di massa del sistema processistico adottato in S.E.S.A. spa** per la valutazione dei flussi solidi in ingresso e in uscita alla digestione anaerobica, nonché a quelli gassosi prodotti e alla relativa energia ottenuta (calore e corrente elettrica) al fine di definire la resa stagionale, anche in relazione della spesa energetica per il funzionamento dei digestori stessi. Una prima fase di tale progetto si è conclusa nell'ottobre del 2019, l'azienda di servizio S.E.S.E., visti i risultati, ha deciso di proseguire ulteriormente lo studio finanziando una nuova valutazione che si concluderà alla fine del 2020.
- **Analisi archeologica e studio degli alzati della Basilica di Santa Maria Assunta di Torcello.** Assistenza archeologica nel quadro dei lavori per il restauro conservativo della Chiesa Rettoria di Santa Maria Assunta di Torcello – Secondo stralcio esecutivo relativo all'intervento conservativo sui prospetti esterni e interni nell'abside centrale e dell'abside del Diaconicon. L'incarico prevede le seguenti lavorazioni: uno scavo archeologico; lo studio stratigrafico degli alzati (interno ed esterno); assistenza alla caratterizzazione e collocazione stratigrafica dei campioni di malte e leganti.