

# **Fondazione Università Ca' Foscari**

Piano annuale 2018

Venezia, 27 Novembre 2017



## Indice

|  |         |
|--|---------|
| 0. Premessa                                    | pag. 3  |
| 1. Organizzazione                              | pag. 9  |
| 1.1 La Governance della Fondazione             | pag. 9  |
| 1.2 I Rapporti con l'Ente di riferimento       | pag. 11 |
| 1.3 Struttura organizzativa                    | pag. 13 |
| 2. Preconsuntivo 2017                          | pag. 25 |
| 2.1 Descrizione iniziative                     | pag. 25 |
| 2.2 Prospetto economico previsionale 2017      | pag. 65 |
| 3. Piano 2018                                  | pag. 69 |
| 3.1 Struttura organizzativa e di gestione      | pag. 74 |
| 3.2 Descrizione puntuale delle iniziative      | pag. 74 |
| 3.3 Prospetto economico del triennio 2016-2018 | pag. 93 |



## 0. Premessa

La Fondazione Università Ca' Foscari Venezia è l'ente strumentale dell'Ateneo, che favorisce le interazioni e i legami di Ca' Foscari con la città di Venezia e con il territorio circostante. La Fondazione si propone, infatti, come il punto di riferimento di imprese e istituzioni del territorio in grado di offrire programmi integrati di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, attività culturali con un approccio innovativo e interdisciplinare negli ambiti di competenza in cui Ca' Foscari si contraddistingue. Nel corso del 2017 il CdA ha approvato un Piano Strategico che prevede il rafforzamento della Fondazione allo scopo di accrescerne la capacità di reperire risorse, creare valore, gestire progettualità, mettere insieme competenze diverse per conto e a supporto di Ca' Foscari.

La Fondazione opera a supporto dell'Ateneo dal 2010. Ottenuto il parere favorevole da parte del MIUR in data 5 maggio 2010, la Fondazione Università Ca' Foscari Venezia viene costituita il 28 luglio 2010 ed ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica da parte della Prefettura di Venezia in data 18 novembre 2010. La Fondazione opera nel rispetto dei suoi scopi (art. 2 dello Statuto di Fondazione), dell'ambito delle attività previste dall'art. 3 del proprio Statuto e di quanto previsto dalla normativa di riferimento.

Nel corso del 2017 la Fondazione ha continuato ad operare secondo il principio di economicità rispettando la sostenibilità economica e finanziaria dell'ente ed in particolare garantendo la copertura delle risorse necessarie allo svolgimento delle proprie attività, in parte provenienti dall'Ateneo, attraverso il reperimento di entrate provenienti da contributi, sponsorizzazioni, ricavi derivanti dalla gestione dei progetti e delle iniziative, sia con riferimento ai costi diretti, sia per la parte di costi di struttura. L'esercizio 2017 è stato caratterizzato dal rafforzamento e ridefinizione della struttura organizzativa di Fondazione che ha raggiunto una dimensione di 64 unità tra dipendenti e collaboratori. Nel 2017 il fatturato subisce un sensibile incremento (5%) rispetto al risultato economico del precedente esercizio grazie alle azioni attuate nel corso dell'ultimo semestre, principalmente nell'area di trasferimento tecnologico; dal punto di vista delle marginalità va evidenziato che alcuni progetti di Ateneo, stante la valenza strumentale di Fondazione, sono stati gestiti in assenza della quota variabile destinata alla copertura dei costi generati. Per quanto riguarda i contributi di Ateneo specifici collegati alla realizzazione di progetti e attività da parte di Fondazione, l'Ateneo contribuisce con un importo complessivo di circa Euro 4.076.000 che include oltre al contributo del costo di struttura anche i trasferimenti relativi alla Challenge School (principalmente versamento quote dei master provenienti da privati) complessivi Euro 2.260.000. Altri progetti sono stati invece finanziati da contributi provenienti direttamente da privati o da altri enti pubblici diversi.

La Fondazione è impegnata sia nella valorizzazione e realizzazione delle attività connesse alla *mission* dell'Ateneo, sia nella promozione di nuove iniziative, progetti, eventi, *community* e *networking* a livello nazionale e internazionale. L'Ateneo, nell'ambito della sua politica di progressiva focalizzazione sul suo *core business* (formazione e ricerca), ha avviato negli anni scorsi un progressivo spostamento della gestione di alcune attività strumentali e funzionali alle prevalenti, in particolare delle attività di terza missione: formazione *post graduate* ed *executive*, trasferimento tecnologico, produzioni culturali e servizi per l'ateneo tra i quali il



*placement* e *Housing Office*. In particolare, nel corso dell'esercizio 2017, sono stati attivati alcuni progetti strategici: Science Gallery Venice, il centro CF Economics, l'International Center for the Humanities and Social Change oltre a vari progetti conto terzi e finanziati per primarie imprese ed istituzioni del territorio.

### PARTECIPANTI ISTITUZIONALI

Per quanto riguarda l'attuazione delle linee guida che regolamentano le partecipazioni istituzionali di Fondazione – è infatti prevista la nomina dei Fondatori e di Partecipanti Istituzionali di Fondazione Ca' Foscari – si ricorda che la Fondazione annovera l'Università Ca' Foscari quale socio fondatore e, per il 2017 si conferma la partecipazione istituzionale dei seguenti soggetti:

1. **Camera di Commercio di Venezia e Rovigo Delta Lagunare**, nel Consiglio di Amministrazione del 25 settembre 2014 è stata ammessa quale Partecipante Istituzionale di Fondazione. La Giunta della CCIAA Venezia, in data 20 ottobre 2014 ha deliberato a sua volta l'adesione alla Fondazione. Dal 2012 la Camera di Commercio ha finanziato la Fondazione per la realizzazione di progetti di interesse per il territorio.
2. **Fondazione di Venezia**, nel Consiglio di Amministrazione del 14 luglio 2015 è stata ammessa quale Partecipante Istituzionale di Fondazione. Tra le due fondazioni è stata firmata una convenzione triennale per la realizzazione di attività di produzione e diffusione culturale, anche di carattere didattico-formativo e di ricerca. Le attività, aperte al territorio, debbono essere funzionali al coinvolgimento di studenti e docenti, favorire la costituzione di un ambiente culturale creativo e dinamico, in grado di arricchire il percorso curricolare dei giovani universitari e di incentivare la produzione culturale locale anche utilizzando strumenti metodologici innovativi. In relazione poi alla *mission* culturale del progetto M9, si possono concordare contributi progettuali specifici.
3. **GAM (Italia) SGR Spa** che ha contribuito allo sviluppo delle attività del Laboratorio di Economia Sperimentale, trasformato in Centro Interdipartimentale a suo tempo attivato da **Swiss & Global Asset Management**; accanto alle attività volte a testare i modelli economici, il laboratorio si propone di studiare i meccanismi cognitivi presupposti da tali modelli e di sviluppare applicazioni originali del metodo sperimentale a temi e problemi di management.
4. **Garnell SGR Spa**, nel Consiglio di Amministrazione del 13 luglio 2016 è stata ammessa quale Partecipante Istituzionale. Il contributo sostiene la realizzazione di uno studio sui temi legati alla metrica ed alla selezione di indicatori di tipo economico, ambientale e sociale per valutare l'impatto e la sostenibilità associati ai prodotti finanziari nel settore dell'Economia Reale, con particolare attenzione al comparto *Agrifood*.

Sono in corso interlocuzioni con alcune istituzioni e aziende in prospettiva di una loro adesione, già a partire dal 2018, in qualità di partecipanti istituzionali alla Fondazione.



## PARTECIPAZIONE A SPIN OFF UNIVERSITARI

L'Ateneo ha avviato negli scorsi anni, anche attraverso la Fondazione, una politica di incentivazione alla creazione di *spinoff* nati su sollecitazione ed iniziativa di docenti della *faculty*. che attualmente sono complessivamente 12, dei quali Fondazione risulta socio delle seguenti società:

**GreenDecision Srl** è stata costituita in data 31 luglio 2015, con l'obiettivo di valutare e ottimizzare processi decisionali per la risoluzione di problematiche ambientali attraverso lo sviluppo, adattamento, miglioramento di metodologie di analisi decisionale; ottimizzare inoltre test e validazione di nuove tecnologie e (nano)materiali sviluppati dalle aziende attraverso l'utilizzo di strumenti e approcci valutativi quali l'analisi di rischio, l'analisi del ciclo di vita (Life Cycle Assessment), la valutazione della sostenibilità, carbon management, ecc.; sviluppare l'attività di formazione e supporto informativo ai clienti su aspetti normativi e procedurali nei settori ambientali di competenza, l'attività di supporto alle imprese nella progettazione regionale, nazionale, europea e lo sviluppo di progetti regionali, nazionali ed europei che possono richiedere la partecipazione di PMI.

Il capitale sociale ammonta a euro 10.000,00; Fondazione Ca' Foscari partecipa con una quota del 5%. Il Prof. Marco Vedovato è stato designato quale membro del Consiglio di Amministrazione della nuova società in rappresentanza di Fondazione.

**Strategy Innovation Srl** è stata costituita in data 29 settembre 2015, con l'obiettivo di studiare ed implementare una metodologia di analisi innovativa per l'analisi strategica attraverso l'elaborazione di un software realizzato per ambiente desktop ed altri ambienti; garantire il sostegno delle PMI nell'affrontare nuove sfide strategiche e nell'attuare processi d'innovazione riflettendo sul proprio modello di business o su modelli innovativi attraverso lo studio, l'implementazione e la fornitura di strumenti per l'analisi e il rinnovamento dei modelli di business; sviluppare l'impostazione e la realizzazione di un software specifico per l'analisi strategica in grado di evidenziare e di analizzare le caratteristiche dei modelli di business di singole imprese o di gruppi di imprese, enucleando i loro punti di forza e di debolezza. La consulenza a società ed enti in relazione allo sviluppo imprenditoriale e tecnologico, analisi e studi di fattibilità, progettazioni ed implementazioni di nuove strategie e/o soluzioni di processo produttivo; la consulenza e l'assistenza per l'acquisizione e la cessione di aziende, rami di azienda, di società ed enti per assistere e valorizzare l'avviamento di nuove start-up innovative; la consulenza ed l'assistenza nelle valutazioni dei progetti industriali, economici e finanziari dei rami d'azienda o delle attività oggetto di valorizzazione ivi compresa l'individuazione e valorizzazione di brevetti, licenze, know-how e customer-list.

Il capitale sociale ammonta a euro 10.000,00; Fondazione Ca' Foscari partecipa con una quota del 10%. Il Prof. Andrea Pontiggia, è stato designato quale membro del Consiglio di Amministrazione della nuova società in rappresentanza di Fondazione.

**Head Up Srl** è stata costituita in data 10 febbraio 2016, nasce e si sviluppa nell'ambito del Master STePS e grazie alle continue richieste di mercato in materia di scienza e tecniche della prevenzione e della sicurezza. L'obiettivo è quello di intraprendere attività di studio e ricerca, trasferimento tecnologico e scientifico, formazione e divulgazione con il conseguente supporto a pubbliche istituzioni, enti, aziende, ed associazioni nazionali ed internazionali nel settore della scienza e



delle tecniche della prevenzione e della sicurezza nell'interazione tra uomo, impianto (nel senso più esteso del termine) ed ambiente di lavoro. Il capitale sociale ammonta a euro 30.000,00; Fondazione Ca' Foscari partecipa con una quota del 10%. L'Ing. Tommaso Santini è stato designato nel 2017 quale membro del Consiglio di Amministrazione della nuova società in rappresentanza di Fondazione.

Nel corso del 2017 l'Ateneo ha provveduto a modificare il regolamento di costituzione degli spinoff definendone i criteri di selezione e modalità di gestione. In linea con la strategia di Ateneo di assistenza agli *spinoff*, la Fondazione Ca' Foscari dal 2016 sta supportando VEGA nella gestione strategica e operativa dell'incubatore certificato Vega InCube al fine di sviluppare progetti per sostenere attivamente la nascita di nuove *startup* e *spinoff* grazie alle sinergie con l'ecosistema cafoscarino, al network delle imprese del territorio attraverso la stretta collaborazione con Confindustria e Camera di Commercio di Venezia e guardando all'opportunità offerta da Industria 4.0. L'incubatore ospita complessivamente 30 start up di cui 10 spin off universitari (6 di Ca' Foscari e 4 di IUAV) oltre a 9 startup in fase di costituzione, operanti principalmente nell'ambito del digitale e del green.

#### **CONFERENZA NAZIONALE FONDAZIONI UNIVERSITARIE**

La Fondazione aderisce alla Conferenza Nazionale Fondazioni Universitarie dal 14 aprile 2013.

Le Fondazioni Universitarie, previste dalla Legge Finanziaria 2001 e dal DPR 254/2001, sono state promosse da alcuni Atenei con lo scopo di svolgere una importante funzione di mediazione finanziaria e organizzativa tra mondo dell'Università e società, favorendo la ricerca applicata, la formazione e la diffusione di una cultura per lo sviluppo economico, anche attraverso iniziative congiunte tra università, aziende, istituti bancari, centri di ricerca ed enti pubblici. In ambito CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) è nato il Coordinamento delle Fondazioni Universitarie (CNFU) con lo specifico compito di garantirne una maggiore incisività rispetto alle altre istituzioni del Paese e una migliore tutela degli interessi del sistema universitario.

Il Coordinamento, tramutato in seguito in "Conferenza Nazionale Fondazioni Universitarie", ha promosso sino ad oggi la costituzione di una rete tra 12 delle Fondazioni esistenti, la condivisione delle esperienze maturate, la nascita di altre fondazioni: tutte iniziative che hanno assicurato nuove modalità di trasferimento e di diffusione delle conoscenze all'interno delle dinamiche della società civile.

Per il CNFU è stato elaborato il documento "Linee guida per la redazione del Bilancio Sociale delle Fondazioni Universitarie", finalizzato alla diffusione tra le fondazioni del Bilancio Sociale quale strumento di rendicontazione, di gestione e di controllo per le organizzazioni che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile e desiderano renderne conto ai propri portatori di interesse.

In data 21 Novembre 2017 si è tenuta a Milano l'annuale seduta della Conferenza Nazionale Fondazioni Universitarie nella quale si è dato particolare rilievo al ruolo che le Fondazioni ricoprono nel panorama della terza missione e al rapporto con le Università da cui derivano. Ne è emerso un modello di Fondazione che, in particolare con riferimento al rapporto con le imprese ed istituzioni del territorio, costituisce un "sistema unico" con l'Università in grado di gestire progetti complessi in cui non sono sufficienti le competenze in ambito di ricerca degli Atenei. Un modello di Fondazione che quindi non si sovrappone all'Università, ma



bensì la complementa, connettendo le proprie attività in ambito di terza missione con la prima e la seconda missione (formazione e ricerca) gestite dalle Università a cui fornire ulteriore valore aggiunto.

Riguardo gli indirizzi futuri delle Fondazioni, è emerso la necessità di individuare delle *best practices* nel modello organizzativo, operativo e di governance nonché l'opportunità di poter intercettare le trasformazioni in atto nel contesto in cui operano: l'evoluzione della formazione continua, l'innovazione sociale, la creazione di economia (con riferimento a startup, spinoff e impatto della ricerca), internazionalizzazione (il mercato globale dei talenti) e l'inserimento nel mondo del lavoro degli studenti.

### **POLITICA SULLA TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE e 231**

La Legge n. 190/2012 e il d.lgs. n. 97 del 2016 hanno, come noto, introdotto nell'ordinamento importanti novità in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Dopo un periodo transitorio, nel quale si sono succedute diverse Delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e del Dipartimento della Funzione Pubblica, è apparso chiaro che l'applicazione della normativa incide anche sugli enti di diritto privato quali la Fondazione. In particolare la predetta normativa:

- si applica "alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni"
- stabilisce che si provveda alla redazione di un unico Piano Anticorruzione che ricomprende anche il programma triennale per la Trasparenza
- (art. 41 del D.lgs 97/2016) prevede che i soggetti privati in controllo pubblico debbano adottare le misure integrative del modello "231" nonché l'obbligo della costituzione di un Organismo di Vigilanza esterno.

In adempimento a quanto precede, nel corso del 2017 la Fondazione ha provveduto a:

- adottare un unico Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- nominare un responsabile unico per la Trasparenza ed Anticorruzione con delibera del Cda del 26 aprile 2017, nella persona di Stefania Astrid Torre;
- adottare il modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 integrando il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- nominare l'Organismo di Vigilanza esterno (organismo monocratico) nella persona del dott. Bruno Lanfredini con il compito di verificare l'effettiva applicazione del modello.

La Fondazione Ca' Foscari, con l'approvazione del piano anticorruzione, ha scelto di adottare il codice etico dell'Università Ca' Foscari e di dotarsi di un codice di comportamento.



Infine si è provveduto a svolgere un'analisi sulla corretta applicazione del codice dei contratti pubblici, a cui la Fondazione, in qualità di organismo di diritto pubblico, si sta adeguando; a tal proposito entro il 2017 è prevista la definizione delle procedure necessarie per rispettare gli adempimenti di legge, con il supporto di un legale esperto della materia in contesti analoghi che affianca il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

### **POLITICA SULLA QUALITÀ**

La Fondazione, nell'ambito delle attività formative, in linea con le modalità adottate dall'Università Ca' Foscari, sviluppa la propria offerta formativa (Master e LLP) coerenti con i fabbisogni del territorio e rispondenti ai requisiti dei propri clienti.

La Fondazione eroga servizi formativi in linea con quanto pianificato in sede progettuale, avvalendosi di prestazioni professionali e servizi che rispondano ai requisiti stabiliti ed operando sempre con il fine di ottenere la massima soddisfazione dei propri clienti, in un'ottica di miglioramento continuo.

A tal fine, la Fondazione è ente certificato ai sensi della Norma UNI EN ISO 9001:2008 ed opera coerentemente attraverso l'utilizzo di metodologie e strumenti sviluppati all'interno del proprio Sistema di Gestione per la Qualità.

### **ACCREDITAMENTO REGIONALE**

La Fondazione è ente accreditato dalla Regione Veneto per la Formazione Continua.

La responsabilità del sistema qualità dei processi di formazione e dell'accREDITAMENTO regionale è affidata alla Dott.ssa Silvia Barban.

### **POLITICA SULLA SICUREZZA**

Nel 2017 la Fondazione ha effettuato gli adempimenti previsti dalla normativa in materia di sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro con il supporto dei soggetti competenti (datore di lavoro, RSPP, RLS e il Medico Competente) inclusa la formazione al personale.



## 1. Organizzazione

### 1.1. La governance di Fondazione Università Ca' Foscari

La *governance* di Fondazione è fondata sul ruolo centrale del Consiglio di Amministrazione, cui partecipa anche un rappresentante del MIUR, che opera nel rispetto della trasparenza delle scelte gestionali e dell'efficacia del sistema di controllo interno.

Come previsto dallo statuto, Il Consiglio di Amministrazione è composto da un minimo di tre ad un massimo di undici membri compreso il Presidente. L'Ateneo, all'atto della nomina, stabilisce il numero dei consiglieri che andranno a comporre il Consiglio di Amministrazione, la durata della carica, designa la maggioranza assoluta dei componenti e, tra questi, il Presidente, ruolo affidato al Rettore dell'Università Ca' Foscari. Un componente è designato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

I restanti membri sono designati, in misura uguale dagli altri soggetti Fondatori e dai Partner. L'attuale Consiglio di Amministrazione è composto da 9 membri, di cui uno nominato dal MIUR e 2 dai Partner istituzionali. Come previsto dallo statuto due sindaci del collegio dei revisori dei conti appartengono al MEF.

Il Consiglio di Amministrazione è stato rinnovato il 13 maggio 2016, a seguito della scadenza del precedente mandato triennale, come previsto dallo Statuto; contestualmente è stato rinnovato anche il Collegio Sindacale. I componenti attuali del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono descritti in Tabella 1.

Il legale rappresentante di Fondazione è il Presidente, Prof. Michele Bugliesi, la cui nomina è stata ratificata Cda di Ateneo in data 7 novembre 2014 e dal Cda di Fondazione in data 12 novembre 2014. Con l'approvazione del bilancio 2016, la Dott.ssa Giulia Benedetti, Consigliere Delegato, ha rassegnato le sue dimissioni dalle cariche da lei ricoperte e il Cda del 26/04/2017 ha nominato l'Ing. Tommaso Santini, quale nuovo Consigliere Delegato a partire dal 2 maggio 2017.



Tabella 1. Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale

*Consiglio di Amministrazione*

| <b>Componente</b>           | <b>Carica</b>  |
|-----------------------------|--|
| Prof. Michele Bugliesi      | Presidente   |
| Dott. Ing. Tommaso Santini  | Consigliere Delegato   |
| Prof.ssa Valentina Beghetto | Consigliere  |
| Dott. Roberto Crosta        | Consigliere in rappresentanza dei partecipanti istituzionali |
| Prof. Cristina De Benetti   | Consigliere in rappresentanza dei partecipanti istituzionali |
| Dott. Ing. Antonio Marcato  | Consigliere  |
| Prof. Gaetano Zilio Grandi  | Consigliere  |
| Sig. Riccardo Donadon       | Consigliere in rappresentanza del MIUR                       |

*Collegio di Revisori dei conti*

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



## 1.2. I Rapporti con l'Ente di riferimento

I rapporti con l'Ateneo per le prestazioni di collaborazione, consulenza, assistenza, servizio, supporto, promozione delle attività la cui tipologia è stabilita dallo stesso statuto, sono regolati, come previsto dallo statuto all'art.14, par.3 da specifiche convenzioni, ed in tal senso viene sancita l'interdipendenza e l'integrazione tra la Fondazione e l'Ateneo.

Nel corso del 2017 l'Ateneo e la Fondazione hanno avviato, e prevedono di completare entro l'anno, il processo di semplificazione del sistema dei rapporti tra i due enti riconducendo ad un unico rapporto contrattuale le diverse convenzioni attualmente in essere (riportate nella seguente Tabella 2).

Tabella 2. Convenzioni sottoscritte tra Ateneo e Fondazione Ca' Foscari

| Convenzioni   | Data protocollazione | Descrizione   |
|---|----------------------|---|
| <b>Ateneo</b>                                       | 14 marzo 2011        | La Convenzione Quadro ha messo a punto i presupposti della regolazione dei rapporti tra l'Ateneo e Fondazione, secondo quanto previsto dall'art.14 dello Statuto di Fondazione. In particolare si precisa che le attività delineate nel programma annuale di Fondazione, sottoposte in anticipo al Senato Accademico ed al Consiglio di Amministrazione dell'Università, possano essere realizzate da Fondazione senza ulteriori atti convenzionali (art.2, comma 5 della Convenzione Quadro), prevedendo da parte dell'Ateneo un apporto al Fondo di Gestione di Fondazione a sostegno delle attività che Fondazione svolge come ente strumentale dell'Ateneo. I rapporti di natura progettuale, invece, tra Fondazione e le altre unità organizzative dell'Università dotate di autonomia amministrativa e contabile (quali Dipartimenti e Centri di Ateneo) sono regolati da apposite convenzioni, o affidamenti in forma scritta. |
| <b>Convenzione per gestione Master e LLP - CFCS</b> | 23 dicembre 2015     | Nella Convenzione, Fondazione e Ateneo, tramite CFCS, concordano di collaborare 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>Eventi</b>                                       | 23 dicembre 2015     | Nella Convenzione, Fondazione e Ateneo concordano di collaborare sinergicamente ed organicamente per la realizzazione di un'unica programmazione di eventi, disciplinando i rapporti organizzativi e funzionali tra Università e Fondazione nella gestione di tali attività. La convenzione integra anche l'accordo precedentemente sottoscritto per il progetto "Ca' Foscari Zattere -CFZ", volto alla creazione di un centro culturale polifunzionale dedicato agli studenti in cui vengono realizzate attività di formazione, percorsi extrascolastici, postazioni di lettura, studio, consultazione.  |



|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Relazioni Internazionali</b>                  | 10 aprile 2012, rinnovata a marzo 2014, fino al 31.03.2017, in fase di prolungamento | La convenzione verte sui progetti di internazionalizzazione al fine di implementare un unico presidio nella promozione di Ca' Foscari all'estero e per lo sviluppo di nuovi progetti internazionali sia in campo didattico che nella ricerca.   |
| <b>Orientamento Stage e Placement</b>            | 01 gennaio 2017 fino al 31 dicembre 2017   | Nella Convenzione, Fondazione e Ufficio Orientamento Stage e Placement concordano di collaborare all'organizzazione di incontri e iniziative rivolte alle imprese ai fini di sviluppare opportunità di inserimento e carriera dei laureati di Ca' Foscari.  |
| <b>Centro Linguistico di Ateneo</b>              | 23 luglio 2016 – fino al 22 luglio 2019  | Nella Convenzione, Fondazione e CLA, Centro Linguistico di Ateneo, concordano di collaborare sinergicamente al fine di supportare le attività di ricerca e di formazione svolte all'interno dell'Università, disciplinando i rapporti funzionali ed organizzativi fra Fondazione e CLA nella gestione delle attività di rilettura e traduzione dei testi in lingua inglese. |
| <b>Comunicazione e Relazione con il Pubblico</b> | 26 marzo 2015 estesa sino a 25 marzo 2018  | È stata sottoscritta un'Intesa, ad integrazione della Convenzione Quadro, tra Ateneo e Fondazione per realizzare un'unica struttura organizzativa per il presidio delle attività e dei progetti di comunicazione.   |
| <b>Housing Office</b>                            | Rinnovata il 23 dicembre 2016 fino al 31 dicembre 2020-                              | Nella Convenzione, Fondazione e Ateneo, concordano di collaborare sinergicamente per la realizzazione delle attività previste per la gestione dell' <i>Housing Office</i> di Ca' Foscari.   |
| <b>Alumni</b>                                    | 01 gennaio 2017 fino al 31 dicembre 2019   | Collaborare sinergicamente per garantire la continuità di azione dell'Associazione Alumni a favore dei progetti di sviluppo previsti dal Piano Strategico.  |
| <b>Convenzione PINK</b>                          | 17 novembre 2017 fino al 16 novembre 2020  | Nella convenzione la Fondazione e l'Area Ricerca di Ateneo concordano di collaborare sinergicamente per la promozione e l'organizzazione di attività di trasferimento tecnologico e di conoscenza sul territorio attraverso il servizio PINK.   |
| <b>Convenzione Development Office</b>            | 01 gennaio 2017 fino al 31 dicembre 2019   | Nella Convenzione l'Ateneo e Fondazione concordano nello sviluppare una collaborazione sinergica alla realizzazione di attività di fundraising e l'organizzazione dell'unità Development Office.  |



### 1.3. Struttura Organizzativa

#### 1.3.1. EVOLUZIONI ORGANIZZATIVE DEL 2017

Nel corso del 2017 la Fondazione si è dotata di una nuova organizzazione provvedendo a rivedere l'organigramma e a riorganizzare la propria attività in quattro principali aree operative supportate da due principali funzioni di staff che operano a supporto delle aree operative. La nuova struttura organizzativa mira a migliorare il livello di efficienza ed efficacia del proprio funzionamento nonché la propria offerta di servizi anche attraverso una maggior integrazione con le strutture di Ateneo. A tale scopo, è stato avviato negli ultimi mesi il processo di integrazione dei team di trasferimento tecnologico dell'area ricerca di Ateneo (PINK) e di Fondazione ed è previsto un maggior coordinamento delle attività di comunicazione e marketing.

|                          |  |   |  |   |
|--------------------------|--|---|--|---|
| <b>FUNZIONI DI STAFF</b> | <b>AMMINISTRAZIONE</b><br>Attività di amministrazione, gestione del personale, contabilità e controllo di gestione   |   |  |   |
|                          | <b>DEVELOPMENT OFFICE</b><br>Valorizzazione dell'offerta di Ca' Foscari, fundraising e creazione, con approccio integrato, di opportunità di sviluppo di lungo periodo nei mercati target: aziende, istituzioni, alumni e altri individui. Rientrano sotto questa funzione i rapporti con i partner, i partecipanti istituzionali e i board (innovation e development) |   |  |   |
| <b>AREE DI ATTIVITÀ</b>  | <b>FORMAZIONE</b><br>Gestione manageriale delle iniziative di formazione post lauream (Master) e di formazione continua (LLP)  | <b>INNOVAZIONE E TRASF. TECNOLOGICO</b><br>Valorizzazione della ricerca e trasferimento tecnologico tramite un'offerta diversificata di servizi per l'innovazione, in sinergia con il servizio PINK | <b>PRODUZIONI CULTURALI</b><br>Realizzazione di iniziative, progetti ed eventi culturali di vario genere dal teatro, alla musica, al cinema, alla letteratura. | <b>SERVIZI ALL'ATENE0</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto di natura amministrativa a: Centri di competenza, servizio Orientamento, Placement, Commissione di Certificazione;</li> <li>• Gestione degli spazi concessi dall'Ateneo e organizzazione degli eventi istituzionali;</li> <li>• Housing Office</li> </ul> |



- **AMMINISTRAZIONE.** Tutte le aree di attività rispondono dal punto di vista amministrativo e contabile all'amministrazione centrale della Fondazione. L'amministrazione si occupa della contabilità generale, della gestione del personale, del controllo di gestione e della tesoreria. All'amministrazione è inoltre affidato il coordinamento delle attività previste in materia di Anticorruzione, Trasparenza, modello 231 e codice dei contratti pubblici.
- **DEVELOPMENT OFFICE.** A partire dal 2015 la Fondazione ha avviato l'attuazione di un'unità di sviluppo funzionale al business development e al fundraising per Ca' Foscari. A seguito della sottoscrizione di un'apposita convenzione che regola i rapporti tra Ateneo e Fondazione, nel corso del 2017 è stato costituito un apposito ufficio denominato "development office" che prevede in 3 anni un investimento complessivo di circa Euro 700 mila di risorse (Euro 225 mila per anno per il periodo 2017-2019) messe a disposizione da Ca' Foscari, Fondazione e Alumni da utilizzare per le attività di fundraising, business development e di rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders strategici nonché il network degli Alumni. La nuova unità mira a valorizzare le competenze distintive e l'offerta integrata di servizi presenti a Ca' Foscari e in Fondazione. In quest'ottica, nel corso dell'anno si è quindi provveduto a:
  - Assorbire il personale dell'Associazione Ca' Foscari Alumni rendendolo parte integrante del Development Office;
  - Selezionare i due profili di Development Manager e di Fundraising Manager, per dare avvio alle attività di sviluppo;
  - Costruire ed implementare, in collaborazione con i Sistemi Informativi di Ateneo, una piattaforma di "Customer Relationship Management" (CRM), che prevede entro novembre 2017 la fusione delle banche dati appartenenti ai diversi settori nonché la creazione di un *repository* unico e condiviso tra tutti gli uffici dell'amministrazione centrale, che permetterà una fruibilità migliore delle informazioni per le analisi dei dati, l'integrabilità con i sistemi in essere in Ca' Foscari, un coordinamento sistemico delle attività verso il mercato minimizzando l'utilizzo di risorse aggiuntive di personale;
  - Avviare un progetto di analisi delle competenze interne dell'Ateneo e di riposizionamento del portafoglio prodotti e servizi;
  - Costruire un piano di marketing strategico e operativo, un piano di fundraising e un programma di partnership per la ridefinizione e il riposizionamento dell'offerta Ca' Foscari con un approccio integrato;
  - Costituire un Development Board (rinnovando il precedente Strategic Board) composto da rappresentanti di istituzioni, imprenditori e personalità di spicco che contribuisca alla *mission* di Fondazione e promuova il brand Ca' Foscari coinvolgendo nuovi partner strategici e reperendo nuove risorse;Infine sono state ricomprese sotto il presidio del Development Office anche le attività riguardanti il Board e le attività di comunicazione da svolgere in stretta sinergia con il Settore Comunicazione di Ateneo.

Di seguito si fornisce una descrizione delle attività in capo al Development Office.

Fundraising - nel corso dell'ultimo trimestre, con l'assunzione di una nuova risorsa con la responsabilità delle attività di *fund raising*, è stato predisposto il piano di fundraising di Ateneo e di Fondazione che prevede nel breve termine la promozione di azioni mirate attraverso i cosiddetti documenti "di buona causa" (case



for support). In particolare il fundraising si occuperà della raccolta fondi da erogazioni liberali da tre mercati di riferimento principali: *corporate*, istituzioni, *high wealth people* (con particolare riferimento al target alumni).

L'obiettivo del *fundraising* consiste nella creazione di nuove opportunità per concretizzare gli obiettivi strategici che l'Ateneo si è prefissato, tra cui il sostegno alla ricerca e alla didattica, ai servizi di ateneo, all'internazionalizzazione e al supporto degli studenti. Per permettere la corretta integrazione tra l'offerta già esistente di servizi di Ateneo e l'offerta che si andrà a proporre attraverso il *fundraising*, saranno individuati una serie di "prodotti" replicabili e con un *pricing* preciso che costituiscono la cosiddetta "offerta standard". In particolare si tratta di progetti a "budget relief" e "on top" in linea con le previsioni di raccolta del piano strategico di Ateneo e di Fondazione che saranno individuati con una programmazione annuale.

Nella definizione del portafoglio di attività e servizi di *fundraising* ed in generale dell'offerta di Fondazione, il development office sta collaborando con le direzioni competenti di Ateneo al fine di identificare le sinergie e i prodotti più significativi da promuovere agli *stakeholder* interni ed esterni. Al fine di perseguire coerentemente le strategie del *fundraising* è iniziata la raccolta delle informazioni per costituire una *prospect chart* di potenziali donatori, che, lavorando in sinergia con gli altri uffici dell'Ateneo, permetta la valutazione delle opportunità da offrire ai diversi target di riferimento.

Ca' Foscari Alumni – nel corso del 2017 l'Associazione ha ulteriormente incrementato la sua base associativa, che ha ormai raggiunto i 10.000 iscritti, focalizzando lo sviluppo del proprio *network* in particolare con aziende e istituzioni, in Italia e all'estero; buona la risposta anche delle aziende sostenitrici che hanno garantito l'equilibrio economico e finanziario dell'Associazione. In generale, nel corso dell'esercizio, sono state rafforzate le sinergie tra Alumni e le varie strutture dell'Ateneo attraverso la promozione di numerose iniziative a supporto e in collaborazione con:

- Ufficio Orientamento: gestione coordinata di eventi, attività con lo scopo di promuovere l'offerta formativa di Ca' Foscari;
- Ufficio *Placement*: condivisione di contatti aziendali per aumentare le offerte di stage, placement e *career service*;
- Ufficio Relazioni Internazionali: integrazione della rete dei *Chapter* internazionali di Alumni (Londra, Dublino, Bruxelles, Tokyo, Shanghai, San Francisco) con l'ufficio Relazioni Internazionali per sfruttare la rete di professionisti e laureati all'estero come testimonial e promotori dell'offerta formativa di Ca' Foscari;
- Challenge School: promozione su tutti i canali Alumni dei Master e dei corsi di Alta Formazione, organizzazione di eventi e momenti di approfondimento per promuovere l'offerta formativa, individuazione di aziende *prospect* a cui proporre l'erogazione di servizi di alta formazione su misura;
- Dipartimenti: supporto su iniziative, eventi e attività mettendo a servizio la rete degli Alumni;
- Borse di Studio e premi: supporto ad iniziative di ateneo e attività di raccolta per erogare borse di studio e premi (Kids University);
- Ricerca e Trasferimento tecnologico: supporto e promozione iniziative svolte dall'ufficio ricerca e attività di mentoring agli Spin-off di Ca' Foscari. Supporto alla StartCup Veneto (iniziativa che coinvolge, oltre a Ca' Foscari, gli Atenei di Padova e Verona) volta a promuovere l'imprenditorialità e le iniziative di nuove start up (organizzazione evento, reperimento Angels per competizione, partecipazione alla giuria del premio finale);
- Collegio Internazionale: supporto alla struttura con reperimento di Borse di Studio, organizzazione di una Job Fair dedicata ai soli studenti del Collegio, apertura di un Chapter dedicato ai laureati del Collegio;



- 5x1000: supporto e promozione della campagna di raccolta fondi del 5x1000 con organizzazione di un evento dedicato ai Commercialisti volto a sensibilizzare la categoria e a raccontare “cosa è Ca’ Foscari oggi”;
- Eventi Istituzionali: Promozione e organizzazione della Y.our Future Run (promozione, raccordo tra le strutture interne e le società esterne, reperimento Sponsor);
- Ca’ Foscari 2018: supporto al progetto Ca’ Foscari 2018 con reperimento materiali e valutazione progetti;
- CRM: supporto al progetto CRM di Ateneo.

Comunicazione – Per rendere più efficace la promozione dei servizi ed in generale la comunicazione delle attività della Fondazione, a partire dal 2018 attraverso il Development Office è previsto l’inserimento di una figura di coordinamento delle predette attività in raccordo con l’Ateneo al fine di garantire l’implementazione del piano strategico attraverso le opportune azioni di marketing e comunicazione.

A tal proposito nel corso del 2017 si è dato corso alle seguenti attività allo scopo di rafforzare il collegamento di Fondazione con imprese e istituzioni del territorio:

- Aggiornamento del sito web istituzionale [www.fondazionecafoscari.it](http://www.fondazionecafoscari.it);
- Avvio della fase di sperimentazione sui canali social;
- pubblicazione del Bilancio Sociale.

Boards - All’interno di Fondazione hanno operato a partire dal 2013 lo *Strategic* e l’*Innovation Board*, composti da personalità provenienti dal mondo delle istituzioni e delle imprese, con la finalità di raccogliere idee e suggerimenti su possibili linee di lavoro di Fondazione e di progetti di interesse per il territorio e per il reperimento di risorse.

Nel corso del 2017 l’*Innovation Board*, che si pone l’obiettivo di tracciare le linee dell’innovazione strategica per il territorio, ha rinnovato la sua composizione con nuovi membri rappresentanti di imprese e istituzioni: Alberto Baban; Roberto Brenner; Lauro Buoro; Isabella Chiodi; Katia Da Ros; Luca De Biase; Alessandro Fossato; Lucio Gomiero; Roberta Gregori; Filippo La Scala; Daniele Lago; Agnese Lunardelli; Mauro Piloni; Alessandra Poggiani; Fabrizio Renzi; Riccardo Samiolo; Roberto Siagri; Renzo Simonato; Franco Stevanato; Renzo Taffarello; Matteo Zoppas; Antonio Zotti. Il 19 aprile 2017 si è tenuto un primo incontro con oggetto i seguenti progetti: Ca’ Foscari Active Learning Center; Science Gallery Venice, il Competence Center delle Venezie.

Nel corso del 2017 è stato inoltre attivato il Development Board, che raccoglie le esperienze del precedente Strategic Board, con le finalità di promuovere il brand Ca’ Foscari, coinvolgere nuovi partner strategici e reperire risorse assegnando ad ognuno dei membri del board un’iniziativa specifica in linea con gli obiettivi strategici di Ca’ Foscari e valorizzando le competenze e le esperienze di ciascun dei membri di alto profilo provenienti dal mondo dell’impresa e delle istituzioni.



- **FORMAZIONE.** La Fondazione ha provveduto nel corso dell'esercizio al rafforzamento dell'organizzazione e dell'offerta formativa di Challenge School con l'obiettivo di migliorare la presenza e la riconoscibilità della scuola in riferimento all'alta formazione per imprese e pubblica amministrazione nonché per i master rivolti agli studenti. A tale scopo la struttura di Challenge School ha portato avanti l'ottimizzazione del portafoglio prodotti anche attraverso lo sviluppo di nuovi progetti che si distinguono per l'innovativo approccio metodologico, nell'attrazione di finanziamenti dedicati alla formazione (FSE, Fondi interprofessionali, Inps, ecc.) a beneficio di lavoratori occupati in imprese e pubbliche amministrazioni nel rafforzamento delle reti di relazioni e rapporti istituzionali.

A Novembre 2017 è stata inaugurata la nuova sede di Challenge School presso l'edificio Porta Innovazione ubicato al Vega Parco Scientifico Tecnologico: uno spazio di 1500 mq, interamente ristrutturato, dedicato alla formazione degli oltre 2700 studenti annui (di cui oltre 1900 per l'offerta LLP e 800 per i master), al personale amministrativo e dedicato alla gestione (42 tra dipendenti e collaboratori) e alla *faculty* della Challenge (circa 900 docenti).

Sono stati inoltre presidiati i canali target per l'offerta di Challenge School attraverso il presidio della comunicazione: durante il 2017 è stato rafforzato il presidio dei *social networks* attraverso piani editoriali specifici che hanno accresciuto il numero di contatti del 200%. In merito alla *corporate awareness* sono stati realizzati investimenti supplementari: la realizzazione della nuova sede presso Vega, il presidio dei canali media, l'*advertising* in particolare per il *cluster* studenti, il marketing e la comunicazione per il target aziende (circa 500) e istituzioni (circa 100) nonché il consolidamento della *loyalty* e l'attrazione dei docenti della *faculty*.

Da settembre 2017 è stata avviata la fase di implementazione di un sistema di controllo di gestione, collegata alla piattaforma di CRM della Fondazione, che entrerà a regime a partire dal 2018 allo scopo di ridurre la complessità operativa e garantire una gestione più efficiente ed efficace alla direzione della Challenge School.

- **INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.** Nel corso dell'ultimo semestre 2017 è stata sottoscritta la convenzione tra Fondazione e Ateneo per dare attuazione al processo di integrazione dei team di trasferimento tecnologico delle due controparti. Il progetto prevede la costituzione di una unità dedicata al trasferimento tecnologico e ai progetti di innovazione denominata 'Promoting Innovation and Knowledge - PINK' che integra personale di Fondazione e personale di Ateneo (7 risorse complessivamente) con elevate e diversificate professionalità e competenze manageriali, in grado di fornire un'offerta integrata negli ambiti di competenza di Ca' Foscari per imprese e istituzioni.

Nel corso dell'ultimo semestre 2017 sono stati avviati progetti di trasferimento tecnologico con alcune importanti aziende del territorio (in particolare Veritas Spa, Gruppo Atlantia, Distretto dei Conciari, Scuola Grande di San Rocco), nonché a seguito della partecipazione ad alcuni bandi nazionali, prevalentemente promossi dal Fondo Sociale Europeo. Con riferimento a questi ultimi, la Fondazione ha ottenuto una quota di finanziamenti per un importo complessivo di circa Euro 1.215.000 su un valore totale di progetti aggiudicati pari a Euro 6.187.000.

Nel corso del 2017 Fondazione ha inoltre dato attuazione al piano strategico di valorizzazione dell'incubatore certificato di start up "Vega InCube", che ospita



complessivamente 30 start up di cui 10 spin off universitari (6 di Ca' Foscari e 4 di IUAV) oltre a 9 startup in fase di costituzione, operanti principalmente nell'ambito del digitale e del green. L'incubatore è inserito all'interno del Parco Scientifico Tecnologico nel quale gravitano 200 aziende e 2000 addetti. Le startup hanno a disposizione 1000 mq di spazi arredati e dotati di banda larga.

Fondazione Ca' Foscari dal 2016 sta supportando VEGA nella gestione strategica e operativa dell'incubatore certificato al fine di sviluppare progetti per sostenere attivamente la nascita di nuove aziende grazie alle sinergie con l'ecosistema cafoscarino, al network delle imprese del territorio attraverso la stretta collaborazione con Confindustria e Camera di Commercio di Venezia e guardando all'opportunità offerta da Industria 4.0. Infatti - già nel corso del 2016, con l'approvazione da parte del Governo del Piano nazionale "Industria 4.0" che prevede, tra le varie misure per l'innovazione, anche la costituzione di sette *Competence Center* - i nove atenei del Nord Est hanno sottoscritto un accordo per costituire il *Competence Center delle Venezie* con sede presso VEGA – Parco Scientifico Tecnologico di Venezia. L'obiettivo è di creare un ecosistema capace di mettere in relazione le imprese del Made in Italy con gli attori dell'innovazione e gli investitori al fine di permettere alle imprese di crescere quali-quantitativamente traducendo in nuovi prodotti e processi le opportunità offerte dalle tecnologie SMACT (*Social Networks, Mobile Platform & Apps, Advanced Analytics and Big Data, Cloud, Internet of Things*).

Nell'ambito della collaborazione con le università veneziane e le imprese e grazie al supporto e all'assistenza di Fondazione Ca' Foscari nel corso del 2017, 7 start-up di VegaInCube (di cui 2 spin-off di Ca' Foscari) hanno beneficiato quest'anno di un finanziamento FESR per circa Euro 500 mila dedicati ai progetti di imprenditoria innovativa.

Fondazione Ca' Foscari punta anche ad integrare le diverse realtà accademiche e imprenditoriali in ambito di prototipazione e fabbricazione digitale, a partire dal FabLab Venezia insediato presso Vega InCube, in un unico spazio fisico e in rete presso il VEGA nel quale fare sintesi delle diverse esperienze e competenze, dalla didattica alla ricerca al trasferimento tecnologico con l'obiettivo di creare una Community di *Fabber* e innovatori. Il progetto prevede anche la costituzione della FabAcademy Venezia, una scuola di alta formazione, in sinergia con il MIT di Boston e i principali FabLab internazionali, a beneficio di imprese, studenti e professionisti.

Il 6 novembre 2017 è stata sottoscritta una Convenzione tra la Fondazione e Confindustria Venezia e Rovigo, che raggruppa oltre 1900 imprese del territorio, che definisce la collaborazione reciproca in attività di ricerca applicata, trasferimento tecnologico, internazionalizzazione (inclusa l'attrazione di investimenti), formazione e placement per il perseguimento dei seguenti obiettivi strategici:

- Piano di sviluppo economico ed industriale dell'area metropolitana di Venezia;
- Progetto Atelier di Confindustria Venezia, quale vetrina internazionale per il tessuto imprenditoriale locale;
- Promozione di progetti di trasferimento tecnologico per le imprese del territorio. In particolare Confindustria Venezia e Fondazione Ca' Foscari collaboreranno al fine di individuare specifiche aree di competenza in ambito di ricerca e trasferimento tecnologico anche attraverso la partecipazione congiunta a programmi di ricerca e trasferimento tecnologico a vari livelli (regionali, nazionali, europei e internazionali) e la collaborazione nello sviluppo



del Competence Center delle Venezie e dell'Incubatore d'Impresa;

- Valorizzazione del capitale umano (sia studenti che lavoratori) del territorio e delle rispettive organizzazioni attraverso la promozione di offerta formativa in sinergia tra la Ca' Foscari Challenge School e le strutture proprie di Confindustria Venezia, nel rispetto della regolamentazione vigente in materia.

- **PRODUZIONI CULTURALI.** Nel corso del 2017 la Fondazione ha contribuito alla gestione di oltre 170 eventi ed iniziative culturali in collaborazione con le strutture di Ateneo a cui hanno aderito 60.000 partecipanti.

Nel corso del 2017 Fondazione in collaborazione con SAC – Servizi Attività Culturali di Ateneo e sotto la direzione scientifica del prof. Flavio Gregori, Prorettore alle Attività e ai Rapporti Culturali d'Ateneo sta collaborando alla realizzazione di un programma di iniziative ed eventi dedicato al 150° anniversario dell'Università Ca' Foscari che sarà celebrato nel 2018.

Tra i progetti e i centri affidati dall'Ateneo alla gestione amministrativa di Fondazione si ricordano:

- il **Ca' Foscari Competency Centre**: Centro di Ateneo finalizzato a svolgere attività di ricerca e di erogazione di servizi nell'ambito della valutazione e dello sviluppo delle competenze trasversali nell'higher education. Obiettivo principale è l'analisi del portafoglio di competenze trasversali dei partecipanti ai percorsi formativi universitari e la promozione di modalità per il loro sviluppo;
- il progetto **Servizi di rilettura e traduzione di testi in lingua inglese**: in collaborazione con CLA, Centro Linguistico di Ateneo, è stato messo a punto un servizio di rilettura e traduzione di testi in lingua inglese, rivolto alle diverse strutture dell'Ateneo, interessate ad avvalersi di questo tipo di competenze;
- il progetto **Distretto Veneziano della Ricerca e dell'Innovazione**: il progetto mira a sviluppare una serie di attività relative al DVRI, proponendo la costituzione di una centrale di monitoraggio di quanto viene svolto nel territorio veneziano nell'ambito della ricerca scientifica e tecnologica;
- il **Cantiere Teatro Musica**: è proseguito anche nel 2017 il progetto che trova espressione nelle diverse manifestazioni e produzioni culturali realizzate dagli studenti e dai docenti di Ca' Foscari e rese fruibili alla città e al grande pubblico. Tra queste: la stagione teatrale presso il Teatro Ca' Foscari di Santa Marta, il laboratorio Cantiere Teatro Ca' Foscari quale spazio di studio, di sperimentazione, di approfondimento, di produzione teatrale e culturale, aperto agli studenti di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, il progetto MusiCaFoscari che organizza festival, concerti, e serate con alcuni fra i migliori protagonisti della musica sperimentale contemporanea.
- l'**Archivio delle Scrittrici Migranti**: inaugurato nel marzo 2011, punta a proporsi come punto di riferimento nazionale, e non solo, per gli studi di genere e per quelli riguardanti le migrazioni, nella duplice prospettiva dell'immigrazione ma anche dell'emigrazione.



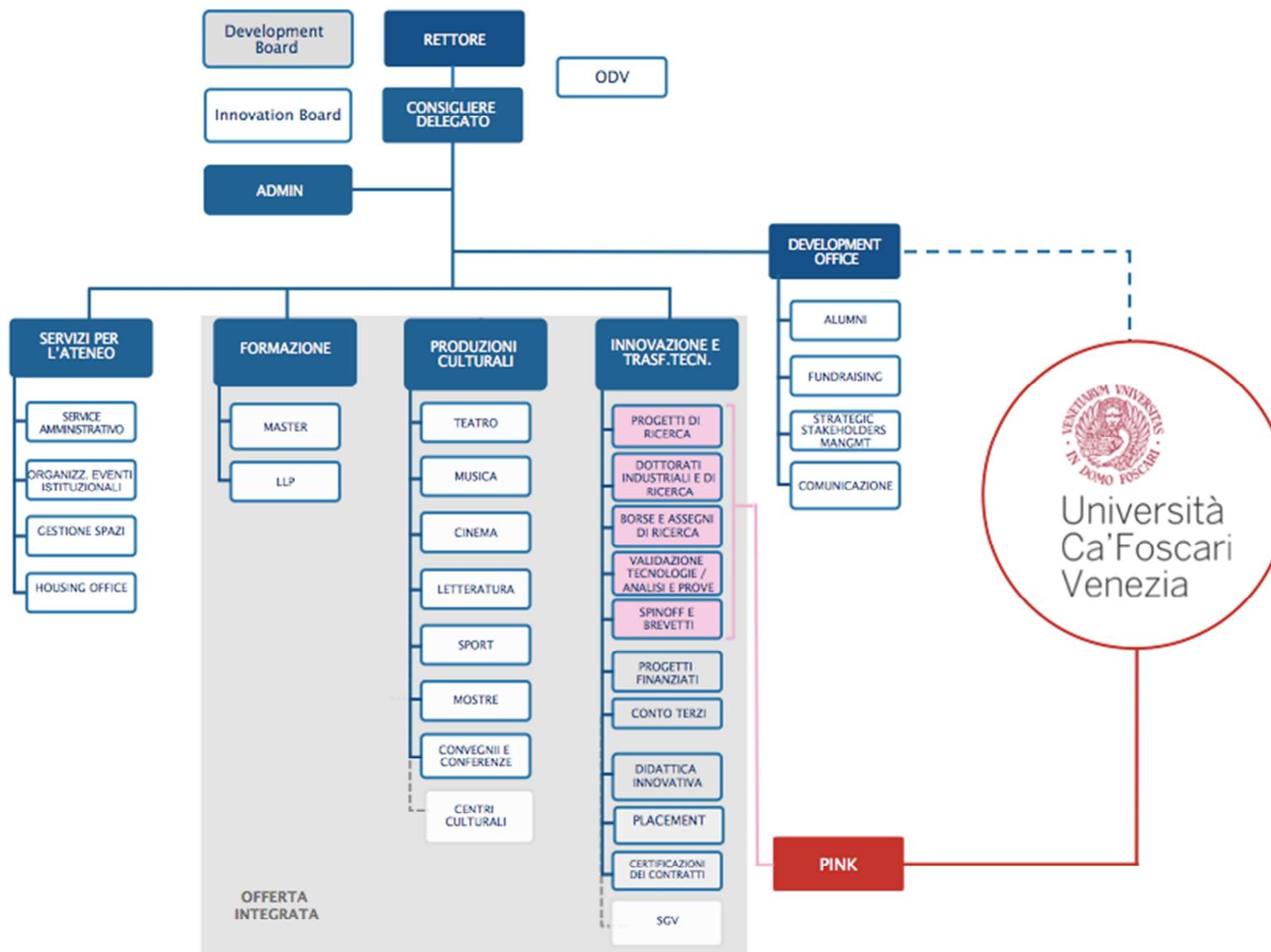
- **L'Archivio della Sostenibilità:** raccolte di documentazione multimediale (libri, pubblicazioni, ricerche, materiale “grigio”, documentazione on line), prevalentemente di carattere scientifico, dedicate alla sostenibilità integrata (etica, ambientale, economica, socioculturale), alla tossicologia ambientale ed alla salute umana.
- Il **CF Economics:** centro di analisi e di ricerca economica applicata costituito nel 2017 che si propone come punto di riferimento permanente per l'interscambio di conoscenza tra il mondo accademico-scientifico ed il sistema economico-sociale locale e nazionale. Si rivolge ad ogni impresa ed organizzazione interessata a basare le proprie scelte su analisi quantitative rigorose, realizzate in un ambiente di alta qualificazione scientifica. Realizzando studi di supporto alle decisioni, CF Economics contribuisce a stimolare l'investimento in ricerca da parte di imprese ed organizzazioni del territorio, migliorando i legami tra mondo accademico e produttivo.
- **L' International Center for the Humanities and Social Change:** nasce nel 2017 su iniziativa dell'Università Ca' Foscari Venezia e della Humanities and Social Change International Foundation per attivare un programma di ricerca sugli effetti della globalizzazione sulla società contemporanea. Scopo del Centro è infatti quello di creare e sviluppare un programma di ricerca interdisciplinare nelle scienze umane e sociali, tessere un dialogo con altri settori dell'arte, della scienza e della tecnologia, così come con esperti del lavoro, dei media e dell'informazione, della politica e altri stakeholder. L'obiettivo è di contribuire a trovare risposte ai più rilevanti e pressanti problemi della società contemporanea e della sua evoluzione sul piano tecnologico, culturale ed economico, fornendo raccomandazioni e soluzioni ai decisori politici.
- **Science Gallery Venice (SGV):** è un progetto internazionale (Science Gallery International) che nasce a Dublino nel 2008 su impulso del Trinity College per promuovere un nuovo modello educativo per attrarre i giovani di età compresa tra i 15 ai 25 anni alle materie scientifiche. Il network di SGI consiste in una rete di luoghi in cui creatività e invenzione, scienza e arte si incontrano per generare nuove idee e nuovo sapere. Science Gallery è ora presente a Londra e si sta espandendo rapidamente in altre 5 importanti città nel mondo quali Melbourne e Bangalore. L'apertura della sede di Venezia, presso la Tesa 4 ubicata nell'area portuale di San Basilio a Venezia – centro storico dove è già presente un insediamento dedicato alla formazione universitaria sia di Ca' Foscari che di IUAV, è prevista entro il 2020.  
Nel corso del 2017 è stata avviata la fase di “sviluppo” del progetto. In particolare: Fondazione ha proceduto con il processo di selezione della direttrice di SGV e del *fundraiser*.  
L'Ateneo ha completato la fase di progettazione preliminare della sede della SGV ed è in corso l'affidamento dell'incarico per la progettazione definitiva ed esecutiva che verrà completata nei primi mesi del 2018 al fine di dar corso alla successiva gara di appalto dei lavori.  
Con l'insediamento delle figure professionali dedicate al progetto, a partire da ottobre 2017, è stata avviata la fase di definizione del piano strategico culturale e di *fundraising* che verrà sviluppato a partire dal 2018 con le prime iniziative (Pop-up exhibition, costituzione del Galileo Group). E' stato recentemente perfezionato l'accordo con il Distretto Veneziano della Ricerca e l'Innovazione che contribuirà su base triennale al finanziamento di SGV con un contributo annuale di Euro 75 mila. Sono inoltre state avviate interlocuzioni con importanti istituzioni del territorio per un sostegno al progetto.



- **SERVIZI PER L'ATENEO.** La Fondazione svolge per conto dell'Ateneo le seguenti attività:
  - Organizzazione di eventi Istituzionali tra i quali: Inaugurazione Anno Accademico, Graduation Day in Piazza San Marco, Ca' Foscari Public Lectures, Celebrazioni per il 150° anniversario, la RUN, ecc.;
  - Servizio di residenzialità tramite l'Housing Office, servizio rivolto a studenti e faculty di supporto nella ricerca di residenze a Venezia;
  - Gestione di alcuni spazi di Ca' Foscari per iniziative di terzi (esposizioni, convegni, workshop ed eventi di rappresentanza in genere), nonché nei servizi di caffetteria e ristorazione delle diverse sedi;
  - Servizio di supporto amministrativo per alcuni Centri di competenza e altre attività di Ateneo, tra i quali il servizio Orientamento, Stage e Placement e l'attività della Commissione di Certificazione.



### 1.3.2. ORGANIGRAMMA





### 1.3.3. COLLABORATORI E DIPENDENTI

Il prospetto è aggiornato alla data 31 ottobre 2017 e contempla solo i rapporti di collaborazione attivi entro il periodo di riferimento. La Fondazione ha un organico di 64 unità costituito da dipendenti e collaboratori.

| UNITÀ                                   | COLLABORATORI | DIPENDENTI |
|---|---------------|------------|
| FORMAZIONE                              | 18            | 7          |
| INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO | 10            | 2          |
| ORIENT. STAGE & PLACEMENT               | 1             | 0          |
| CERTIFICAZIONI                          | 2             | 0          |
| PRODUZIONI CULTURALI                    | 3             | 5          |
| SCIENCE GALLERY VENICE                  | 1             | 1          |
| DEVELOPMENT OFFICE                      | 0             | 3          |
| SERVIZI ATENEO                          | 4             | 3          |
| AMMINISTRAZIONE                         | 0             | 4          |
| <b>TOTALE</b>                           | <b>39</b>     | <b>25</b>  |

A seguito di quanto deliberato nel Cda del 12 Dicembre 2016, con l'approvazione della convenzione Alumni e della convenzione per il Development Office, nel corso del 2017 sono state effettuate le seguenti assunzioni, oltre ad alcune stabilizzazioni o sostituzione di altri dipendenti:

| UNITÀ                     | RISORSA            | DESCRIZIONE   |
|---------------------------|--------------------|---|
| <i>Development Office</i> | Marco Cosmo        | A partire dal mese di marzo 2017 trasferito dall'Associazione Alumni e assunto con contratto a tempo indeterminato per la gestione delle attività del Development Office in correlazione con l'Associazione Alumni. |
|                           | Angela Marigo      | A partire dal mese di settembre 2017 assunta con contratto a tempo indeterminato per la gestione delle attività del development office  |
|                           | Beatrice Mezzogori | A partire dal mese di ottobre 2017 assunta con contratto a tempo determinato per le attività di fundraising.  |



|                               |                                   |  |
|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| <b>Formazione</b>             | Giovanna Di Natale<br>Sara Tognon | A partire dal mese ottobre 2017 assunta con contratto a tempo ideterminato per la gestione delle attività formative.<br>A partire dal mese di ottobre 2017 assunta con contratto a tempo indeterminato per la gestione delle attività formative. |
| <b>Science Gallery Venice</b> | Heather Anne Thomas               | A partire da settembre 2017 assunta a tempo determinato per le attività di fundraising per la Science Gallery Venice, e, temporaneamente, con funzioni di Vice Direttore.  |



## 2. Preconsuntivo 2017

### 2.1. Descrizione iniziative

#### 2.1.1 PARTECIPANTI ISTITUZIONALI

Vengono indicate in quest'area di attività i progetti realizzati con il contributo dei partner Istituzionali.

**GAM (Italia) SGR Spa.** Attraverso il contributo di GAM (Italia) SGR Spa, il Laboratorio CERME ha potuto realizzare le seguenti attività:

- Nell'ambito del progetto "Fiducia e consulenza finanziaria", è stata completata la raccolta dei dati per valutare il circuito della fiducia sia dal lato consulente che da quello cliente nel settore finanziario;
- Nell'ambito del progetto "Una analisi dell'incertezza", avviato nel 2016 sulla costruzione di indicatori di incertezza basati sui big data testuali provenienti dai social media, si sono raggiunti nel 2017 un primo insieme di risultati significativi, oggetto di un report in preparazione per inizio dicembre 2017;
- Cofinanziamento di due assegni di ricerca, uno presso il Dipartimento di Management e uno presso il Dipartimento di Economia di Ca' Foscari;
- Presentazione alla Notte della Ricerca di un progetto pilota sugli investimenti socialmente responsabili per un nuovo lavoro sperimentale;
- Partecipazione all'evento pubblico "Intelligenza artificiale, investimenti sistematici: il futuro è già qui" (Milano, 3 ottobre).

Si veda file allegato per ulteriori dettagli.

**Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare.** Attraverso il contributo della CCIAA DL, la Fondazione Ca' Foscari ha finanziato a. un progetto di sperimentazione rivolta a mettere in pratica metodi e strumenti finalizzati a favorire lo sviluppo e la valutazione delle competenze emotive e sociali all'interno dei percorsi di alternanza scuola-lavoro nelle scuole superiori; b. delle iniziative a supporto della innovazione urbana, del nuovo manifatturiero, della digitalizzazione delle imprese e della valorizzazione del patrimonio culturale nonché a supporto dello sviluppo e della promozione del turismo tramite i laboratori di didattica innovativa e multidisciplinare Active Learning Lab.

**Fondazione di Venezia.** Nel corso del 2017, la Fondazione Ca' Foscari ha sviluppato una ricerca volta ad approfondire la conoscenza della situazione economica e finanziaria del Nord Est, con una particolare attenzione al Veneto, per offrire spunti di riflessione e suggerimenti alle imprese e alle banche per affrontare con migliori prospettive di successo le sfide che riserverà il futuro.



**Garnell SGR Spa.** Attraverso il contributo di Garnell SGR Spa, la Fondazione Ca' Foscari ha finanziato uno studio per sviluppare un sistema di Impact Investing che valuti il prodotto finanziario in maniera trasparente e sintetica secondo un approccio sostenibile. La ricerca, guidata dalla Prof.ssa Chiara Mio, aveva come principale obiettivo l'individuazione di metriche ed indicatori sintetici, ma efficaci, quindi facilmente gestibili e comprensibili anche dal cliente finale, in grado di fornire una valutazione qualitativa e quantitativa, per ogni tipologia di investimento individuato, in merito agli aspetti legati alla loro sostenibilità economica, ambientale e sociale. Il progetto si è concluso nel luglio 2017.

### 2.1.2 SPIN OFF PARTECIPATI DA FONDAZIONE CA' FOSCARI

**SPIN-OFF GREEN DECISION SRL** - Lo Spin-off Green Decision Srl è impegnato nell'implementazione del progetto europeo Calibrate che ha come obiettivo lo sviluppo di un sistema di supporto alle decisioni per l'analisi della sostenibilità dei nanomateriali. Il progetto, iniziato a maggio 2016, ha coinvolto lo spin-off nell'organizzazione e strutturazione del lavoro relativo ad un sistema di supporto alle decisioni per l'analisi della sostenibilità dei nanomateriali. Lo spin-off ha sviluppato diversi studi di analisi di rischio per la salute umana e per l'ambiente, analisi del ciclo di vita di prodotti e materiali (anche in collaborazione con altri spin-off) e ha supportato Ca' Foscari nel calcolo della carbon footprint di ateneo. Lo spin-off sta inoltre sviluppando un progetto triennale per di biomonitoraggio di una discarica attraverso l'utilizzo delle api. Nel 2017, le attività dello spin-off hanno generato un volume di affari di circa 90.000,00 euro.

**HEAD-UP SRL** - Nell'anno 2017 Head Up ha effettuato una serie di attività nel settore della salute e sicurezza occupazionale che possono essere riassunte nel modo seguente: avvio del progetto COBIS INAIL relativo ai SGSL Sistema Casa; promozione progetto Cobis VR Percezione del Rischio; effettuazione Audit in materia di sensibilizzazione alla prevenzione incendi e gestione dell'emergenza; giornata dedicata al Progetto Sicurezza nelle Reti d'Impresa; attività di alternanza Scuola Lavoro con due Licei scientifici; contratto con la Regione Veneto per la concessione in uso per tre anni dei prodotti formativi destinati alla sicurezza e salute dei lavoratori impiegati negli uffici in modalità E learning; avvio del Progetto Electrolux SAFETY INSIDE; progettazione, coordinamento ed organizzazione insieme a Ca' Foscari Challenge School del Convegno "La Gestione della Prevenzione" e infine contratto di ricerca di particolare livello innovativo in materia di salute e sicurezza con Sma Service Srl. Le attività svolte produrranno nell'anno 2017 un fatturato quantificabile in circa 80.000,00 Euro.

**STRATEGY INNOVATION SRL** - Strategy Innovation ha svolto progetti di analisi e ridefinizione dell'identità aziendale, della strategia e del modello di business con imprese quali: Valigeria Roncato S.p.A., Antonio Zamperla S.p.A., Maw - Men at Work Agenzia per il Lavoro S.p.A. e Breton S.p.A. La società ha svolto inoltre attività di analisi e ricerca su 40 imprese artigiane della provincia di Venezia sviluppando il progetto con Confartigianato Provinciale di Venezia. Strategy Innovation è stato infine partner promotore di Biennale Innovazione 2017, iniziativa rivolta alle migliori imprese italiane svoltasi presso il Dipartimento di Management a San Giobbe il 23 e 24 Giugno.



### 2.1.3 FORMAZIONE

Viene indicata in quest'area di attività l'offerta formativa di Master Universitari e di programmi LifeLong Learning realizzata a seguito della convenzione tra Università Ca' Foscari, Ca' Foscari Challenge School e Fondazione Università Ca' Foscari.

In relazione al LifeLong Learning Programme, sono state progettate numerose nuove iniziative rivolte al mercato delle imprese e dei professionisti. Sono stati inoltre realizzati alcuni interessanti progetti su commessa per il settore bancario e socio/sanitario. Importanti esperienze sono state realizzate in relazione alla formazione finanziata, destinata sia ad imprese che alla pubblica amministrazione, ad attestare che la capacità della struttura di attrarre e gestire progetti complessi è ormai consolidata.

Si è intensificata la collaborazione con importanti interlocutori del territorio con i quali sono stati realizzati o sono in via di realizzazione accordi di collaborazione di grande rilevanza. Si sono inoltre consolidate iniziative promosse negli anni scorsi e alle quali si desidera dare continuità.

Per quanto riguarda i Master, è stata data maggiore sistematicità al percorso di progettazione grazie ad una completa integrazione con il Comitato Tecnico Scientifico della Ca' Foscari Challenge School. E' stato elaborato un documento di indirizzo che vuole stimolare la riflessione dei coordinatori scientifici su elementi ritenuti qualitativi e strategici per l'intero portafoglio dell'offerta.

#### Iniziative di Lifelong Learning

*Attivate nel periodo Gennaio – Ottobre 2017*

##### A catalogo

- **Innovazione sociale nella finanza – Rif. progetto “Misurare il valore creato con l'innovazione sociale” (seminario)** – Il seminario vuole riflettere sui principali interrogativi che attraversano oggi il mercato finanziario.
- **Finanza per l'innovazione sociale - Rif. progetto “Misurare il valore creato con l'innovazione sociale” (seminario)** – Il seminario vuole riflettere sul tema della finanza etica.
- **Sostenibilità e finanziamento del non profit - Rif. progetto “Misurare il valore creato con l'innovazione sociale” (seminario)** – Il seminario vuole riflettere sui modelli di finanziamento e di sostenibilità per il non profit.
- **Laboratorio di public speaking** – Il corso fornisce le conoscenze e gli strumenti per migliorare la propria performance nella comunicazione in pubblico e per gestire con successo conferenze ed elevator pitch sviluppando una nuova e significativa fiducia in sé e nelle proprie peculiarità espressive.
- **Il CFO nelle aziende 2.0** – Il corso vuole preparare il CFO alle sfide imposte dalla complessità dei mercati e dalla veloce evoluzione dell'economia.
- **Esperto dei processi formativi** – Il corso è finalizzato alla creazione di profili professionali in grado di progettare, gestire e valutare i processi di formazione all'interno di aziende e enti di formazione o nell'ambito della consulenza.



- **I contratti bancari (workshop)** – Aggiornamento rivolto ad avvocati che operano nel settore bancario.
- **Pratiche di management per la community care** - Il corso, rivolto ai professionisti che hanno partecipato alle due edizioni del corso *La medicina specialistica verso la community care* realizzate nel 2015-2016, affronta l'universo del processo gestionale della community care in modo completo trasferendo nuovi modelli di management nell'ambito della community care.
- **Location management (seminario)** – Il seminario fa parte del ciclo “Multimedia product: dalle idee alle immagini” rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al “mestiere cinema” e per acquisire gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Marketing, strumenti di fund raising e raccolta di risorse (seminario)** – Il seminario si rivolge ad Imprenditori, Responsabili finanziari ed amministrativi di imprese ed organizzazioni, operatori sociali e del Terzo Settore che desiderano conoscere gli strumenti di fundraising.
- **Le crisi bancarie (workshop)** – Aggiornamento rivolto ad avvocati che operano nel settore bancario, analizza i fattori determinanti, le crisi bancarie e le linee di condotta seguite dal legislatore e dalle autorità di vigilanza.
- **Il fattore umano nelle organizzazioni: la consapevolezza della situazione** – Il corso, attraverso l'analisi dei meccanismi della percezione, della comprensione e della proiezione coinvolti nello svolgimento delle attività umane, presenta strumenti utili per intervenire nelle situazioni critiche.
- **Video pubblicitari (seminario)** – Il seminario fa parte del ciclo “Multimedia product: dalle idee alle immagini” rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire le conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al “mestiere cinema” e gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Everything is marketing (workshop)** – Incontro volto ad illustrare, tramite case studies di successo, le nuove tendenze del marketing.
- **Health technology assessment (seminario)** – Il corso si propone di promuovere e trasferire conoscenze chiave in ambito di HTA e di valutazione economica che consentano ai partecipanti di governare le scelte tecnologiche e gestionali nella complessità del percorso di diagnosi, cura e assistenza attuali.
- **Elementi di critica cinematografica (seminario)** – Il seminario fa parte del ciclo “Multimedia product: dalle idee alle immagini” rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire le conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al “mestiere cinema” e gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Welfare, integrazione socio-sanitaria e ruolo del terzo settore (seminario)** – Il seminario affronta l'evoluzione dei sistemi di welfare, l'integrazione socio-sanitaria come processo per garantire la presa in carico integrale dei pazienti, il ruolo del terzo settore nel sistema socio-sanitario in evoluzione.
- **People management** – Il corso viene realizzato con l'obiettivo di fornire conoscenze e competenze sul tema dell'organizzazione aziendale che consentano ai partecipanti di inserirsi nella Direzione Risorse Umane di aziende ed enti o nella consulenza.
- **Masterclass DEAL** – Il corso è rivolto a docenti di lingue straniere e seconde, finalizzato allo sviluppo di competenze specialistiche nella glottodidattica per allievi con Disturbi Specifici dell'Apprendimento, con particolare riferimento alla dislessia.



- **Masterclass CAD (1° Livello)** – Il corso intende fornire i fondamenti teorici e proposte operative per la gestione efficace di studenti all'interno di classi multiculturali al fine di facilitare l'apprendimento nella classe ad abilità differenziate plurilingue.
- **Masterclass CAD (2° livello)** – Il corso intende fornire i fondamenti teorici e proposte operative per la gestione efficace di studenti all'interno di classi multiculturali al fine di facilitare l'apprendimento nella classe ad abilità differenziate plurilingue.
- **LABCOM – Masterclass analfabetismo** – Il corso fornisce a docenti di Italiano L2, operatori in ambito socio-educativo o di centri di accoglienza, mediatori linguistici-culturali, gli strumenti per effettuare una analisi dei bisogni e delle motivazioni degli apprendenti non alfabetizzati in L1 e per insegnare a leggere e a scrivere in Italiano a studenti non alfabetizzati.
- **COMINT Comunicazione interculturale negli scambi economici, turistici, accademici – Realizzate 2 edizioni** - Il corso prepara a una figura di esperto di comunicazione interculturale all'interno di istituzioni ed aziende con relazioni internazionali. Si rivolge a dipendenti o consulenti che hanno una particolare formazione nel settore e che si trovano ad affrontare differenti contesti allo scopo di evitare incidenti negli eventi comunicativi, e a soggetti che intendano operare nelle relazioni internazionali.
- **Social btb** – Il corso lavora sugli aspetti comunicativi alla luce delle nuove relazioni nell'epoca dei social media inserendo questi strumenti all'interno delle nuove strategie di comunicazione aziendale.

#### Corsi a commessa

- **Gestione delle classi multiculturali** – Il corso è rivolto a docenti dell'Istituto Stadio Borgo Milano di Verona.
- **Aggregazioni e gruppi aziendali – Realizzata 1 edizione – Progetto “Revisione del processo del credito ed evoluzione delle competenze”** – Il corso è rivolto ai dipendenti del Credito Valtellinese.
- **Analisi qualitativa – Realizzate 5 edizioni – Progetto “Revisione del processo del credito ed evoluzione delle competenze”** – Il corso è rivolto ai dipendenti del Credito Valtellinese.
- **Inserimento e lettura bilanci riclassificati Ce.Bi - Realizzate 3 edizioni – Progetto “Revisione del processo del credito ed evoluzione delle competenze”** – Il corso è rivolto ai dipendenti del Credito Valtellinese.
- **Controllo di gestione** – Il corso si inserisce all'interno di un progetto che intende fornire le conoscenze e le competenze per managerizzare i ruoli direzionali e per definire best practice operative alle quali l'organizzazione possa fare riferimento. Il corso è rivolto ai dipendenti di ASCOM Servizi S.p.A.
- **Hospitality innovation** – Il corso è destinato alla formazione di imprenditori e collaboratori delle strutture afferenti all'Associazione Albergatori di Bibione in un'ottica di innovazione dei processi a livello manageriale, nello specifico focalizzati su economia e budgeting
- **Analisi di attendibilità del bilancio di esercizio alla luce del D. Lgs. 139/2015** – Aggiornamento rivolto a dipendenti delle banche associate a FVBCC Federazione Banche di Credito Cooperativo Veneto.
- **Market abuse** – Aggiornamento rivolto a dipendenti delle banche associate a FVBCC Federazione Banche di Credito Cooperativo Veneto.



- **Prospetti per prodotti finanziari retail e nuova normativa** – Aggiornamento rivolto a dipendenti delle banche associate a FVBCC Federazione Banche di Credito Cooperativo Veneto.
- **Certificazione delle competenze del personale impegnato nella prestazione di servizi e attività di investimento secondo le Linee Guida ESMA** – Esame progettato ed erogato per dipendenti delle banche associate a FVBCC Federazione Banche di Credito Cooperativo Veneto.
- **Italian style marketing** – Il corso fornisce agli studenti della Strathclyde University di Glasgow una formazione sul tema del Marketing del Management del lusso in Italia.
- **Lean office e lean thinking** – Corso introduttivo alla filosofia lean e al cantiere kaizen rivolto ai dipendenti di Air Dolomiti.
- **Turismo sociale e inclusivo nelle spiagge venete** – Formazione del personale delle spiagge del litorale veneto sui temi dell'accoglienza dei turisti diversamente abili e con necessità speciali nell'ambito di un progetto dell'AULSS 4.
- **Gestione della classe per i bisogni educativi speciali** – Il corso è rivolto a docenti dell'Istituto Meucci di Cagliari.

#### Corsi finanziati

- **La normativa anticorruzione: approcci concreti per le PA** – Corso rivolto a dipendenti pubblici nell'ambito del progetto "Valore PA" dell'INPS attivato in Veneto.
- **Tutela della privacy e diritto di accesso** – Corso rivolto a dipendenti pubblici nell'ambito del progetto "Valore PA" dell'INPS attivato in Veneto.
- **Le riforme contabili per le PA: conoscere e gestire il bilancio** – Corso rivolto a dipendenti pubblici nell'ambito del progetto "Valore PA" dell'INPS attivato in Veneto e Emilia Romagna.
- **Progettazione europea: tecniche e strumenti per costruire progetti vincenti** – Corso rivolto a dipendenti pubblici nell'ambito del progetto "Valore PA" dell'INPS attivato in Veneto e Emilia Romagna.
- **Strumenti per la digitalizzazione della PA** – Corso rivolto a dipendenti pubblici nell'ambito del progetto "Valore PA" dell'INPS attivato in Veneto.
- **Intelligenza emotiva, competenze trasversali e gestione delle relazioni per il successo professionale** – Corso rivolto a dipendenti pubblici nell'ambito del progetto "Valore PA" dell'INPS attivato in Veneto, Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia.
- **La costruzione di un team di lavoro efficace: competenze e training esperienziale** – Corso rivolto a dipendenti pubblici nell'ambito del progetto "Valore PA" dell'INPS attivato in Veneto e Emilia Romagna.
- **Progetto Fondo Sociale Europeo "Orient Express, arte e cultura per l'internazionalizzazione della manifattura veneta"** – Rivolto alla formazione e accompagnamento di imprese ai processi di internazionalizzazione, con focus su Cina, Emirati Arabi, India, Russia. All'interno del progetto sono stati attivati nel 2017 9 corsi di formazione, 5 workshop e 2 borse di ricerca.



*In programmazione nel periodo Novembre - Dicembre 2017*

- **Consulenza filosofica (seminario)** – Metodi e strumenti filosofici al servizio delle idee, scelte e azioni.
- **Career Lab** – Il corso consiste in un percorso personalizzato di mappatura dei propri punti di forza e di debolezza volto a consolidare le competenze trasversali per il successo professionale.
- **Masterclass DEAL** – Il corso è rivolto a docenti di lingue straniere e seconde, finalizzato allo sviluppo di competenze specialistiche nella glottodidattica per allievi con Disturbi Specifici dell'Apprendimento, con particolare riferimento alla dislessia.
- **Verso la community care: nuove tecnologie e integrazione professionale (seminario)** – Il seminario intende analizzare il ruolo della medicina del territorio in merito alla digitalizzazione e alla community care e quali sono le implicazioni per le organizzazioni di cura, l'innovazione tecnologica e l'inter-professionalità.
- **Il corpo docente diviene team** – Team building per docenti di I e II grado.
- **Progettare un'unità di apprendimento inclusiva** – La progettazione di processi di apprendimento che tengano in considerazione le classi di alunni con BES.
- **Scrivere il PEI in ottica ICF** – Come progettare un Piano Educativo Individualizzato secondo la struttura del paradigma ICF.
- **Professione psicomotricista I livello** – Il corso attiva la formazione professionale dello Psicomotricista di area socio-educativa e preventiva.
- **Linguaggi cinematografici per il web (seminario)** – Il seminario fa parte del ciclo "Multimedia product: dalle idee alle immagini" rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire le conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al "mestiere cinema" e gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Elementi di cinema documentario (seminario)** – Il seminario fa parte del ciclo "Multimedia product: dalle idee alle immagini" rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al "mestiere cinema" e per acquisire gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Videoclip musicali (seminario)** – Il seminario fa parte del ciclo "Multimedia product: dalle idee alle immagini" rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire le conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al "mestiere cinema" e gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Effetti speciali (seminario)** – Il seminario fa parte del ciclo "Multimedia product: dalle idee alle immagini" rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire le conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al "mestiere cinema" e gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Regolamento Reach, CLP e valutazione del rischio chimico** – Il Regolamento (CE) n. 1907/2006 (REACH) e il Regolamento (CE) n. 1272/2008 (CLP) condizionano gli aspetti relativi alla valutazione del rischio chimico, che deve essere opportunamente aggiornata ed integrata insieme alle complementari misure di prevenzione, protezione e gestione dell'emergenza.



- **Aspetti di responsabilità penale e civile di RSPP, ASPP e del CSP, CSE** – Il corso si propone di individuare gli aspetti di responsabilità penale e civile che possono essere presenti nell'ambito dello svolgimento delle attività professionali del RSPP, del CSP e del CSE e di tracciare limiti ed estensioni relative alle condizioni di intervento professionale anche mediante sentenze relative a casi di specie ed orientamenti di giurisprudenza.
- **Computer assisted translation** – Il corso si propone di fornire conoscenze teoriche e pratiche sui metodi della traduzione e programmi di ausilio alla traduzione che consentano ai partecipanti di svolgere l'attività di traduttore secondo gli standard richiesti dal mercato.
- **Il budget per aziende manifatturiere** – Il corso insegna a progettare e realizzare un budget, processo fondamentale per pianificare le risorse aziendali e definire le azioni e le politiche commerciali, produttive e finanziarie.
- **Building coach** – Il corso ha l'obiettivo primario di preparare una nuova generazione di manager, capaci di assumere in prima persona la responsabilità di governare il processo di cambiamento della gestione del patrimonio immobiliare di uffici, fabbriche, ospedali, centri commerciali, uffici pubblici, etc. con un occhio rivolto ai costi e l'altro al riconoscimento del valore per il cliente.
- **Finanza comportamentale, gestione del risparmio e consulenza finanziaria** – Il corso intende fornire a coloro che si occupano di consulenza finanziaria, agli investitori, le conoscenze sul tema della finanza comportamentale utile al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il corso è rivolto ai dipendenti di FTBCC Federazione Banche di Credito Cooperativo Toscana.
- **L'orientamento alla qualità: come potenziare la performance organizzativa nella P.A.** - Percorso di potenziamento della cultura del servizio come della cultura aziendale nella Pubblica Amministrazione italiana del futuro.
- **Il contratto d'appalto e il DUVRI nella Pubblica Amministrazione** - Il corso affronta gli aspetti peculiari e le criticità che emergono nella gestione del contratto d'appalto e d'opera nella Pubblica Amministrazione e l'individuazione e computazione dei costi per la sicurezza da indicare e non soggetti a ribasso.
- **L'arte della persuasione** - Avere un impatto positivo sulle persone con cui ci relazioniamo risulta essere una competenza ormai indispensabile, sia nella vita professionale che in quella personale, per gestire con efficacia i rapporti sociali e conseguire i risultati attesi. Risulta pertanto importante acquisire tecniche specifiche di osservazione e ascolto attento dei propri interlocutori, come premessa per formulare delle argomentazioni efficaci a supporto delle proprie idee.
- **Masterclass DEAL** – Il corso è rivolto a docenti di lingue straniere e seconde, finalizzato allo sviluppo di competenze specialistiche nella glottodidattica per allievi con Disturbi Specifici dell'Apprendimento, con particolare riferimento alla dislessia.
- **Progetto Fondo Sociale Europeo "Orient Express, arte e cultura per l'internazionalizzazione della manifattura veneta"** – Corso "cultura e nuove opportunità di business in Cina".



## Master universitari

*Attivati nel periodo gennaio – ottobre 2017 ( a.a. 2016/2017)*

- **Economia e management della sanità** - Il Master forma specialisti atti ad intraprendere ruoli direttivi e direzionali nelle aziende sanitarie e sociosanitarie, nelle istituzioni di settore, nonché in aziende private operanti nel medesimo ambito.
- **Pubblica amministrazione** - Il processo di trasformazione che sta attraversando la Pubblica Amministrazione sarà affrontato dal punto di vista del fabbisogno di competenze giuridiche, economiche, manageriali, sociologiche e statistiche.
- **Commercio, fiscalità ed arbitrato internazionale/International business, arbitration and tax law** - Il Master IBATAX Law si pone come obiettivo quello di fornire ai suoi studenti l'apprendimento, in chiave teorico-pratica, delle tecniche giuridiche del commercio e della fiscalità internazionale dal punto di vista dell'impresa che vuole sviluppare la propria attività con l'estero ed operare nel mercato mondiale.
- **Immigrazione. Fenomeni migratori e trasformazioni sociali** - Il Master si rivolge a laureati che intendono inserirsi come operatori esperti di immigrazione nelle amministrazioni pubbliche, nelle ASL, nelle aziende, nel terzo settore, nelle cooperative sociali, nei sindacati, o che vogliono avviarsi alla ricerca sulle tematiche connesse all'immigrazione.
- **Cultura del cibo e del vino per la valorizzazione e promozione delle risorse enogastronomiche** - Il Master intende preparare figure professionali con competenze in: marketing e comunicazione per la valorizzazione e la promozione delle risorse agroalimentari ed enogastronomiche; organizzazione e gestione di eventi legati ai prodotti agroalimentari; conoscenza storica di un territorio e dei suoi prodotti; progettazione di sistemi di ospitalità e di esperienza di visita turistica in azienda agroalimentare e nei territori di produzione.
- **Internal audit** - Il percorso si propone di formare figure professionali altamente qualificate, le quali coniughino conoscenze specifiche e mirate in materia di controlli interni, risk management, compliance, profili aziendalistico-organizzativi, contabilità e bilancio, ad un approccio più spiccatamente pratico, basato sulle esperienze maturate nello sviluppo della funzione di internal audit nelle diverse realtà societarie e caratterizzato da un taglio spiccatamente internazionale.
- **Caratterizzazione e risanamento di siti contaminati** - Il Master si prefigge di fornire le competenze teoriche ed applicative necessarie per trattare i problemi inerenti la caratterizzazione dei siti contaminati, per definire gli obiettivi di risanamento.
- **Global economics and social affairs** - La missione del GESAM è quella di formare la nuova generazione di leader nell'arena globale, ovvero "professionisti" che nei vari campi di attività (imprese pubbliche e private, organizzazioni internazionali, organizzazioni non governative, amministrazioni pubbliche ecc.) abbiano una competenza trasversale nelle materie economiche e sociali/giuslavoristiche.
- **Didattica delle lingue straniere** - Il corso forma profili professionali adeguati alla promozione e all'insegnamento delle lingue straniere nelle diverse realtà istituzionali italiane di oggi con una forte proiezione verso esigenze future: formatori in lingue straniere nelle scuole, nelle aziende, nei centri linguistici,



con forte preparazione glottodidattica, metodologie differenziate rispetto alle tipologie di apprendenti e consapevolezza rispetto ai nuovi sviluppi del settore.

- **Fine arts in filmmaking** - Il Master fornisce tutti gli strumenti pratico-teorici necessari per la realizzazione di un film, oltre che di contenuti multimediali per ambiti pubblicitari, musicali e videoartistici. Grazie all'apporto di docenti qualificati e professionisti del settore, gli studenti potranno apprendere le principali specifiche filmiche. Ai laboratori pratici e agli insegnamenti teorici si affiancherà la realizzazione da parte degli studenti di un film digitale interamente prodotto all'interno del master.

*Attivati nel periodo marzo – ottobre 2017 ( a.a. 2017/2018)*

- **Management dei beni e delle attività culturali** - Il Doppio Master forma profili professionali in grado di proporre e di gestire nuovi business relativi alla cultura e alle arti.
- **Strategie per il business dello sport** - Il Master si pone l'obiettivo di formare manager che operino nell'ambito dell'area commerciale, marketing e comunicazione nel business dello sport.
- **Didattica e promozione della lingua e cultura italiane a stranieri** - L'obiettivo è quello di formare due figure professionali: esperto nell'insegnamento della lingua e cultura italiane a stranieri; esperto, che opera presso enti/istituti culturali, nella promozione della lingua italiana, del suo insegnamento, della cultura italiana, in possesso di specifiche competenze professionali e metodologiche.
- **Studi strategici e sicurezza internazionale** - Il Master si rivolge a Ufficiali designati dalla Marina Militare Italiana, studenti interessati alla sicurezza ed agli studi strategici, professionisti operanti nell'industria della difesa, diplomatici, analisti strategici e di geo-politica, operatori nel settore dell'industria della difesa, funzionari di organizzazioni internazionali, operatori umanitari che richiedano una conoscenza degli aspetti strategici delle loro attività.
- **Consulenza filosofica** - Il Master ha lo scopo di qualificare professionalmente nell'ambito della consulenza filosofica i laureati in filosofia in possesso della laurea quadriennale o della laurea magistrale. Al termine del percorso i partecipanti dovranno padroneggiare i quadri teorici e gli strumenti operativi della consulenza filosofica.
- **International Master in economics and finance** - Il Master approfondisce tutti i più recenti strumenti teorici di indagine economico-finanziaria e la loro pratica applicazione per formare specialisti capaci di operare nelle diverse "business units" delle istituzioni bancarie e finanziarie e nelle società di consulenza.
- **Economia e lingue dell'Europa Orientale** - Il Master è un percorso di formazione che combina trasversalmente competenze linguistiche, economiche e giuridiche.
- **Didattica delle lingue straniere** - Il corso forma profili professionali adeguati alla promozione e all'insegnamento delle lingue straniere nelle diverse realtà istituzionali italiane di oggi con una forte proiezione verso esigenze future: formatori in lingue straniere nelle scuole, nelle aziende, nei centri linguistici, con forte preparazione glottodidattica, metodologie differenziate rispetto alle tipologie di apprendenti e consapevolezza rispetto ai nuovi sviluppi del settore.



*In programmazione nel periodo novembre – dicembre 2017 (a.a. 2017/2018)*

- **Digital humanities** - Il Master è finalizzato alla formazione nell'ambito delle Digital Humanities di laureati nelle discipline umanistiche e informatiche.
- **Economia e gestione del turismo** - Il Corso è un programma di sviluppo professionale e personale riconosciuto come uno dei percorsi formativi più autorevoli per il settore del turismo.
- **Professione psicomotricista** - La formazione si rivolge principalmente, ma non esclusivamente, agli educatori e agli insegnanti delle scuole dell'infanzia e della scuola primaria, agli educatori degli asili nido, agli educatori professionali, logopedisti, psicologi, fisioterapisti, terapisti della neuro - fisio - psicomotricità dell'età evolutiva, pedagogisti, assistenti sociali, volontariato e a tutte le figure professionali che operano in ambito educativo, sportivo, sociale e sanitario dell'età evolutiva, in contesti disagio e di disagio.
- **Amministrazione e gestione della fauna selvatica** - Il Master è lo strumento formativo ideale per produrre il c.d. "Tecnico faunistico", per utilizzare il termine della legge 157/92, ma in senso più ampio rispetto ai fini della suddetta legge, un tecnico chiamato ad operare una gestione sostenibile della fauna, dell'habitat, dei biotopi intervenendo nei confronti degli stessi, ma più in generale nei confronti della società e dell'ambiente attraverso scelte fondate sulla scienza biologica mediante strumenti giuridici.
- **Valutazione e gestione ambientale ed energetica delle imprese e del territorio** - Il Master Universitario di I livello in Valutazione e gestione ambientale ed energetica delle imprese e del territorio si propone di formare professionisti e consulenti in materia di Health, Safety & Environment (HSE) e di gestione ambientale ed energetica integrata.
- **Comunicazione e linguaggi non verbali. Linguaggi della performance** - Il Master, orientato ai linguaggi performativi, professionalizza nelle forme verbali e non verbali con un'accentuazione di queste ultime. I linguaggi della performance definiscono una complessità di forme e di pratiche di avanguardia nell'arte esistenziale, scenica ed artistica.
- **Progettazione avanzata dell'insegnamento della lingua e cultura italiane a stranieri** - Le persone formate sono laureati esperti nell'insegnamento della lingua e cultura italiane a stranieri.
- **Scienza e tecniche della prevenzione e della sicurezza** - Il Master mira alla definizione di una figura professionale tecnico-scientifica di alto livello che ha assunto nuove conoscenze e nuovi strumenti di gestione della sicurezza in ambiente lavorativo.
- **Diritto dell'ambiente e del territorio** - I diplomati del Master potranno inserirsi in aziende italiane ed europee con funzioni di consulenza e amministrazione; potranno accedere alle pubbliche amministrazioni chiamate a decidere direttamente sui temi dell'ambiente e della gestione del territorio.
- **Diritto del lavoro e della previdenza sociale** - L'esperto in diritto del lavoro sarà in grado di gestire le controversie di lavoro; di stabilire una politica di sviluppo e gestione delle risorse umane, con piena conoscenza dei problemi giuridici in materia di lavoro, nonché di rapportarsi con le organizzazioni dei lavoratori, le associazioni di categoria, gli enti e le istituzioni legate al mondo del lavoro.



- **Le équipes multiprofessionali in medicina** - Il ruolo del medico in questo momento è quello di governare un sistema più complesso del passato, centrato sul paziente, garantendo che ciascuna figura contribuisca al meglio delle proprie possibilità nell'ambito del proprio ruolo, per il raggiungimento degli obiettivi di salute.
- **Analisi e valutazione delle politiche pubbliche** - Il presente Master è proposto in collaborazione con il Senato della Repubblica e intende formare figure professionali le cui competenze e conoscenze possano diventare uno standard di riferimento per l'attività di analisi e valutazione delle politiche pubbliche.
- **Global economics and social affairs** - La missione del GESAM è quella di formare la nuova generazione di leader nell'arena globale, ovvero "professionisti" che nei vari campi di attività (imprese pubbliche e private, organizzazioni internazionali, organizzazioni non governative, amministrazioni pubbliche ecc.) abbiano una competenza trasversale nelle materie economiche e sociali/giuslavoristiche.
- **Immigrazione. Fenomeni migratori e trasformazioni sociali** - Il Master si rivolge a laureati che intendono inserirsi come operatori esperti di immigrazione nelle amministrazioni pubbliche, nelle ASL, nelle aziende, nel terzo settore, nelle cooperative sociali, nei sindacati, o che vogliono avviarsi alla ricerca sulle tematiche connesse all'immigrazione.
- **Cultura del cibo e del vino per la valorizzazione e promozione delle risorse enogastronomiche** - Il Master intende preparare figure professionali con competenze in: marketing e comunicazione per la valorizzazione e la promozione delle risorse agroalimentari ed enogastronomiche; organizzazione e gestione di eventi legati ai prodotti agroalimentari; conoscenza storica di un territorio e dei suoi prodotti; progettazione di sistemi di ospitalità e di esperienza di visita turistica in azienda agroalimentare e nei territori di produzione.
- **Sviluppo creativo e gestione delle attività culturali** - Il Master favorisce la capacità di apprendimento continuo e quindi di sistematico aggiornamento delle competenze professionali e trasversali, con un particolare focus su quelle imprenditoriali. Ci si rivolge al mondo delle professioni creative dotandole delle competenze necessarie a operare con efficacia in contesti organizzati, a partecipare alla realizzazione di progetti complessi.



## 2.1.4 INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Vengono indicati in quest'area di attività i progetti di ricerca e trasferimento tecnologico realizzati su richiesta da parte di soggetti esterni, o in collaborazione con altre organizzazioni, tramite la modalità del partenariato attivato per dare seguito alla partecipazione a Bandi e finanziamenti.

Per quanto riguarda i contenuti oggetto delle progettualità, si delineano principalmente quattro aree di innovazione:

- **Innovazione Digitale:** supporta la trasformazione digitale, la valorizzazione delle nuove tecnologie e sperimentazione degli strumenti a sostegno del business aziendale;
- **Innovazione Tecnologica per i beni culturali e ambientali:** promuove il trasferimento tecnologico legato al tema della sostenibilità, dell'innovazione di prodotto e processo, del monitoraggio di opere artistiche e ambientale, supportando la validazione di nuove tecnologie;
- **Innovazione Strategica:** sviluppa processi d'innovazione centrati sul modello di business attraverso l'analisi e il rinnovamento dell'identità e della missione aziendale;
- **Innovazione Sociale:** sostiene nuove strategie, idee e organizzazioni in grado di soddisfare bisogni sociali, dall'occupazione alle industrie creative, dalla salute allo sviluppo di forme innovative di governance e comunità.

L'ambito del trasferimento tecnologico con attività di tipo consulenziale, che ha visto un ulteriore incremento e ha coinvolto differenti imprese, ha riguardato la richiesta di validazione di tecnologie innovative nel settore delle bonifiche ambientali, studi per soluzioni innovative nell'ambito della risoluzione di problematiche a livello di distretto produttivo, come il caso della concia nel vicentino, il monitoraggio e la manutenzione di opere di pregio, come quelle del Tintoretto nella Scuola Grande di San Rocco, ed altre attività che hanno permesso di stringere rapporti di fiducia che stanno portando allo sviluppo di progettualità a più ampio respiro. Sono stati infatti presentati 4 differenti progetti di innovazione sulla linea di finanziamento POR-FERS Azione 1.1.4 "Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di novi prodotti e servizi" che vedono Fondazione quale partner scientifico al fianco di 13 imprese del territorio.

### Attività dei Centri di competenza

- **DIGITAL ENTERPRISE LAB (DEL)** è un laboratorio di sperimentazione, ricerca e formazione sul digitale nato nel 2014 per volontà del Prof. Giovanni Vaia, che ne è il Direttore Scientifico. In particolare, il DEL, attraverso attività di ricerca, didattica ed eventi, punta a contribuire alla crescita delle competenze digitali del paese e a facilitare l'introduzione degli strumenti digitali all'interno delle imprese italiane. Il DEL supporta infatti studenti, imprese ed enti pubblici nei processi di valorizzazione delle nuove tecnologie digitali, stimolando processi di innovazione attraverso lo sviluppo di percorsi formativi e offrendo la possibilità di sperimentare gli strumenti a supporto del business aziendale. Il DEL opera attraverso tre Diretrici Strategiche - Digital Awareness, Digital Competencies, Digital Projects - alle quali corrispondono tre principali Aree di Intervento:



Events. Tramite l'organizzazione di eventi, conferenze ed attività di comunicazione, il DEL intende contribuire alla Digital Awareness su più livelli, dalla sensibilizzazione del pubblico più ampio, alla disseminazione dei risultati della ricerca accademica e delle best practice aziendali. Ne sono un esempio:

- la partecipazione all'evento Mind the Step incentrato sull'evoluzione dell'e-commerce, il customer journey e i cambiamenti imposti alle aziende dalla trasformazione digitale (7 giugno 2017);
- Verso un nuovo sistema informativo per la sanità veneta – Open Day, evento rivolto ad esperti, operatori e aziende fornitrici tenutosi presso il Campus di San Giobbe (20-21 giugno 2017);
- la partecipazione all'edizione 2017 dell'Assemblea Generale Assosport con la presentazione in anteprima dei risultati raccolti attraverso L'Osservatorio Nazionale Digitale e Sport (29 giugno 2017);
- la partecipazione per il quarto anno consecutivo alla Notte Europea della Ricerca con il laboratorio "DEL\_FabLab for Digital Manufacturing" (29 settembre 2017);
- l'organizzazione della II edizione dell'Agile Business Day sull'adozione di metodologie agile nelle aziende profit, non profit e pubbliche amministrazioni (16 settembre 2017);
- l'organizzazione dell'Evento: Chain Movement: tutte le novità su Blockchain e Bitcoin focalizzato come bitcoin, blockchain e criptovalute rivoluzionano i modelli di business. Evento aperto a tutti organizzato presso il Campus di San Giobbe (12 ottobre 2017).

Education. Attraverso lo sviluppo di percorsi formativi e offrendo la possibilità di sperimentare gli strumenti a supporto del business aziendale, il DEL intende stimolare processi di innovazione e contribuire allo sviluppo delle Digital Competencies. Tra le principali attività in tale ambito, troviamo:

- il DEL Executive Program, alla sua terza edizione che si è svolta dal 10 febbraio al 17 giugno 2017, per un totale di 11 giornate di formazione, è un percorso di sviluppo manageriale, in formula week-end, rivolto a professionisti ad alto potenziale che aspirano a diventare i futuri digital leader, catalizzatori di un percorso verso la Digital e l'Open Innovation;
- Startup Recruiting Day @Ca' Foscari una giornata di selezione di startup del mondo hi-tech e digital per supportare l'ecosistema di digital startup italiane e del territorio veneto, presentandosi come ponte tra il mondo digitale e il mondo fisico e offrendo diversi percorsi di crescita (12 aprile 2017).
- Organizzazione incontro con Andy Taylor e Chiara Mainolfi di APMG International "Cyber Security: A role playing demo" riservato a 10 c-level selezionati che sono stati invitati a prendere parte ad una simulazione per comprendere la vulnerabilità di un'azienda attraverso l'utilizzo di un tool di proprietà del Ministero della Difesa inglese (26 maggio 2017);
- Organizzazione seminario e presentazione del libro "Guerre di rete" di Carola Frediani e incontro con l'autrice, nell'ambito della settimana della Comunicazione dell'Università Ca' Foscari Venezia (7 giugno 2017);
- Organizzazione incontro con Luca Fontanella di ST Microelectronics "Sentire" il mondo con sensori MEMS: i blocchi base per Industry 4.0 e Internet Of Things (28 giugno 2017) riservato a c-levels selezionati dalla DEL-Digital Community.



Research. Il laboratorio è impegnato in numerose attività di ricerca scientifica e applicata in cui si utilizzano strumenti e metodi sia qualitativi che quantitativi, come case study, focus group, survey. I progetti di ricerca che sta portando avanti il Laboratorio vertono sui seguenti temi: e-health, e-government, digital governance, digital competencies, big data, digital open innovation, circular economy, digital fabrication.

- **DEL\_FABLAB** – In seguito all'assegnazione del finanziamento della Regione Veneto per la costituzione di un FabLab, la Fondazione ha lavorato nel corso del 2017 a supportare le attività del laboratorio permanente di stampa 3D e contaminazione digitale con sede presso il Campus Economico a San Giobbe. L'iniziativa si inserisce nel palinsesto dei progetti legati al Digital Enterprise Lab il cui responsabile scientifico è il prof. Giovanni Vaia. Il FabLab è un laboratorio finalizzato alla diffusione della conoscenza delle tecnologie di produzione digitale e all'innovazione nel tessuto universitario, economico e produttivo del Nord-Est e della società civile. Il DEL FabLab è un progetto democratico e sociale dove far incontrare diverse community specializzate dal design ai prodotti, contribuendo alla diffusione del Made in Italy in tutto il mondo, e alla ripresa del vantaggio competitivo del Nord-Est. Attraverso l'organizzazione di eventi, contest, hackaton, corsi di formazione di base e avanzati sulla stampa 3D, il progetto intende contribuire alla diffusione della cultura digitale, del Made in Italy, dell'innovazione digitale a supporto delle piccole e medie imprese del Manifatturiero.

Le principali azioni sviluppate nel corso del 2017 sono state: creazione e gestione di team multidisciplinari per l'attivazione di progetti di ricerca, formazione, servizi di consulenza e progettazione, anche in collaborazione con i più importanti fablab europei.

All'interno dell'Ateneo è continuata l'opera divulgativa e promozionale del potenziale aggregativo del laboratorio. Il dialogo con i centri di ricerca, con il corpo docenti e i ricercatori ha permesso di formulare delle ipotesi per l'attivazione di alcuni progetti di ricerca e alcuni percorsi formativi riservati ai docenti e/o al personale tecnico e agli studenti.

Nell'ambito della collaborazione tra fablab spicca la collaborazione con il FABLAB di Amsterdam (Waag Society) con il quale si è partecipato congiuntamente a due bandi di progetto per la divulgazione del design olandese in Italia.

Grazie ad accordi con aziende esterne ed un'opera di promozione a livello locale (cittadino, metropolitano, extra-regionale) attraverso gli open-day organizzati, si è avviato lo studio di un progetto di formazione all'interno delle scuole del territorio.

Al fine di dimostrare il potenziale ruolo strategico di un fablab come interlocutore tra aziende e progettisti, si sono realizzate alcune attività che coinvolgenti l'artigianato e la progettualità locale. Il DEL FabLab ha preso parte all'edizione 2017 della The Venice Glass Week nell'ambito dell'iniziativa "Glass Matters", organizzata da Promovetro Murano, un workshop di ricerca sul tema della progettazione e produzione del vetro artistico di Murano attraverso le nuove tecnologie.

Per quanto riguarda le attività del laboratorio, sono stati organizzati numerosi eventi di presentazione e di promozione del laboratorio. La partecipazione e la disseminazione delle attività del FabLab sono parte fondamentale della strategia di crescita. Sono state inoltre realizzate attività didattiche e di tutoraggio per alcuni corsi di Ca' Foscari e iniziative di progettazione e sviluppo di prototipi sia per l'Università Ca' Foscari che per aziende del territorio.



- **Incubatore Universitario Certificato** - Nell'ambito del piano di rilancio dell'incubatore certificato VEGA InCube come spazio funzionale allo sviluppo e al consolidamento delle attività di autoimprenditorialità e dei processi di innovazione promossi dall'ateneo, Fondazione ha collaborato alla realizzazione di un percorso progettuale finalizzato a sviluppare la sinergia con IUAV e VEGA in ambito di progetti di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico nell'ambito dei bandi regionali del POR FESR – Azione 1.4.1 e a implementare la proposta di candidatura dei 9 Atenei del Nord-Est ai fondi ministeriali per la realizzazione del Competence Center e del Digital Innovation Hub nel quadro del piano nazionale "Industria 4.0 2017-2020". La missione di Fondazione è di promuovere attraverso gli strumenti di finanza agevolata e le opportunità del piano Industria 4.0 da una parte il coinvolgimento degli spin-off universitari attraverso i servizi dell'incubatore universitario certificato e dall'altra l'interesse delle imprese e delle istituzioni del territorio in modo da conferire sostenibilità al progetto medesimo.
- **CF Economics** - Centro di analisi e di ricerca economica applicata costituito nel 2017 che si propone come punto di riferimento permanente per l'interscambio di conoscenza tra il mondo accademico-scientifico ed il sistema economico-sociale locale e nazionale. Si rivolge ad ogni impresa ed organizzazione interessata a basare le proprie scelte su analisi quantitative rigorose, realizzate in un ambiente di alta qualificazione scientifica. Realizzando studi di supporto alle decisioni, CF Economics contribuisce a stimolare l'investimento in ricerca da parte di imprese ed organizzazioni del territorio, migliorando i legami tra mondo accademico e produttivo.
- **Science Gallery Venice** - Progetto confermato nel corso del Cda del 12 dicembre 2016, che nasce a Dublino nel 2008 come progetto di Public Engagement del Trinity College e che si sta sviluppando come network a livello mondiale. Il progetto prevede di realizzare una gallery permanente per la divulgazione della scienza attraverso l'arte, dove all'interno troverebbero spazio programmi formativi di tipo innovativo, opportunità di stage in contesti internazionali, lo sviluppo di ricerche interdisciplinari tra i dipartimenti di Ca' Foscari. Molto forte è la connotazione educational, rivolta ai giovani, con l'obiettivo di stimolare un nuovo modo di fare arte e di fare tecnologia; le ricerche interdisciplinari serviranno a rafforzare l'area scientifica, ma anche l'area umanistica e il loro rapporto e ad incentivare la collaborazione con altri istituti di ricerca veneziani, italiani e internazionali.  
Nel giugno 2017, Science Gallery Venice è stata ufficialmente inaugurata con l'allestimento di un'installazione di luce digitale sulla Tesa 4, l'edificio che verrà restaurato per essere la futura casa di Science Gallery Venice. In luglio Ariane Koek è stata annunciata come Direttrice di Science Gallery Venice. La dott.ssa Koek è un'esperta internazionale nel campo di arte scienza e nella sua comunicazione. Precedentemente ha fondato e guidato come direttore per quasi 5 anni il programma di Arts al CERN. Più tardi la stessa estate, Heather Anne Thomas è stata assunta per il ruolo di Head of Development and Fundraising. Nelle sue precedenti esperienze la dott.ssa Thomas si è occupata dello sviluppo in realtà come il Tate e la Royal Academy of Arts e vanta anche una grande esperienza nelle realtà giovanili (THE MIX). Da settembre la dott.ssa Koek e la dott.ssa Thomas hanno iniziato ad occuparsi di audience development, programmazione e ricerca fondi. La prima iniziativa volta a coinvolgere i più giovani è Young Voices, lanciata a novembre per assicurare che la voce dei giovani fosse ascoltata anche nella fase di sviluppo del progetto. Nella primavera del 2018 inizierà la programmazione artistica di Science Gallery. Si desidera aggiungere un ringraziamento speciale al DVRI, per il loro supporto come partner fondatori.



## Progetti di Innovazione e Trasferimento Tecnologico

### Progetti finanziati

---

- **Manager delle alleanze territoriali per la famiglia** - Fondazione Università Ca' Foscari interviene a supporto delle Regione del Veneto per individuare, classificare e formare nuove figure professionali specifiche per l'implementazione e il potenziamento delle 30 Alleanze territoriali per la famiglia. Gli obiettivi del progetto a finanziamento regionale sono la realizzazione di una scheda della professione 'Manager delle Alleanze territoriali per la famiglia', di un corso di formazione che contribuisca ad affinare le competenze necessarie alla professione e il racconto di best practices promosse dalle 30 Alleanze territoriali per la famiglia del Veneto nel 2017.
- **DEDALUS – Sapere NUOVO per artisti e artigiani dello spettacolo**, è un progetto finanziato dalla Regione Veneto, DGR. 1401/2016 che intende offrire formazione professionale per professionisti del mondo dello spettacolo. Non ha quindi dirette finalità di sviluppo culturale o di offerta di interventi a carattere amatoriale, ma intende fornire uno strumento volto all'acquisizione di competenze tecnico professionali funzionali all'inserimento nel sistema produttivo regionale o al perfezionamento di conoscenze e abilità proprie delle figure professionali già attive. Fondazione, in qualità di capofila, nel 2017 ha curato l'organizzazione di percorsi formativi per attori, musicisti, manager dello spettacolo, attività di accompagnamento, workshop e una visita di studio in Spagna.
- **Action Research e Coaching** – sono stati svolti interventi formativi finanziati per mezzo di assegni del Fondo Sociale Europeo (DGR 2121/2016) in cui gli assegnisti beneficiari del finanziamento sono inseriti in aziende allo scopo di integrare lo sviluppo dei temi del loro progetto di ricerca con le esigenze e le strategie delle aziende partner.
- **Digital Innovation Skills for Industry 4.0: Laboratorio d'Impresa** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo, D.G.R. 1284/2016, che offre alle aziende una serie di attività di ricerca e intervento a supporto della conoscenza tecnologica, organizzativa e di rinforzo del capitale umano per la Fabbrica Intelligente. Fondazione Ca' Foscari impegna una borsista sul tema di ricerca degli impatti sui modelli di business, generati dal rapporto uomo-macchina nell'ambito dei trend di Industria 4.0. e fornisce di supporto in termini di tutorship alle aziende coinvolte nelle attività interaziendali presso il Parco Scientifico e Tecnologico VEGA.
- **LABOX: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo, DGR. 254/2016 che mira a fornire alle aziende gli strumenti (la cassetta degli attrezzi =Box) utili all'introduzione di misure di "welfare aziendale e lavoro agile". L'obiettivo a livello territoriale è quello di consolidare l'accordo di rete pubblico-privato già esistente nel veneziano ma anche quello di ampliarlo di esportare le buone pratiche in altri contesti territoriali sfruttando le sinergie e gli spunti del progetto "WelfareNet – Reti in Rete". L'obiettivo specifico del progetto all'interno delle aziende è quello di realizzare specifici interventi per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, sostenendo anche la riorganizzazione della struttura aziendale qualora necessario. La Fondazione nel 2017 ha erogato una borsa di ricerca che ha analizzato la situazione dello smart working nelle aziende venete; la seconda borsa, che verrà attivata nel primo semestre del 2018, analizzerà le medesime realtà dopo la realizzazione delle azioni progettuali previste.



- **MIMESIS. Trasmettere immagini artistiche d'impresa** è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 1285/2016 che si propone di alzare la soglia dell'innovazione in azienda con interventi "curatoriali" che mettano assieme prospettiva manageriale e linguaggio artistico per valorizzare la specificità di ciascuna esperienza aziendale. Il progetto si propone avvicinare più decisamente Arte e Artigianato portando le aziende artigiane nel territorio della Mimesi, principio che ispira il progetto, e risiede secondo la filosofia greca nella capacità di dialogare con l'elemento simbolico ed emotivo dell'animo umano, di "imitare", cioè da trasmettere significati agli spettatori in modo da indurli all'immedesimazione con ciò che viene trasmesso. La Fondazione, nel 2017, ha erogato cinque borse di ricerca e ha svolto un'importante attività di monitoraggio delle aziende coinvolte nella gestione dei fondi FESR.
- **ORIENT EXPRESS**, è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 1284/2016 che ha, come obiettivi principali, quelli di A) creare un ponte solido e praticabile tra le imprese manifatturiere venete che esportano nei mercati orientali e i produttori veneti di arte e cultura; B) uscire dalla teoria e dalle buone intenzioni del "Rapporto impresa-cultura" per costruire reali occasioni di collaborazione sulla base delle esigenze specifiche delle aziende e delle competenze creative disponibili in Veneto; C) accompagnare la presenza della manifattura veneta nei mercati del levante con riferimenti culturali contemporanei, un immaginario artistico più evoluto e meno appiattito sulle classiche evocazioni di Venezia e dei suoi simboli; D) fornire ai manager delle imprese, in particolari quelli operanti nei mercati imprese le competenze per arricchire con significati e simboli più la comunicazione e la narrazione dei loro prodotti. Fondazione, in qualità di capofila, nel 2017 ha curato l'organizzazione di numerosi percorsi formativi, attività di accompagnamento, workshop e borse di ricerca.
- **SPORTMUSE - Innovare il Marketing Territoriale dello Sportsystem: Museo, Reti, Multimedialità e Design** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo, DGR 784/2015, articolato tra il 2015 ed il 2017, il cui obiettivo è stato quello di rafforzare ed innovare la rete di relazioni che crea l'identità del distretto dello Sportsystem a partire dal capitale umano e dalle risorse immateriali, prima fra tutte la "cultura di distretto" che si esprime nel "saper fare". Le attività del progetto si articolano in quattro macro-aree: Formazione; Ricerca; Consulenza; Condivisione e diffusione; Riprogettazione del museo. Tutte le attività sono state realizzate dalla Fondazione, in qualità di capofila del progetto, in collaborazione con IUAV e con le aziende afferenti al distretto dello Sportsystem di Montebelluna.
- **VENETO INNOVATIVO** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo, DGR. 254/2016 che ha l'obiettivo di sviluppare un nuovo servizio altamente innovativo: una piattaforma per far incontrare le competenze digitali, creative e culturali di professionisti e imprese di terziario avanzato con i bisogni di innovazione e competitività delle imprese. L'intento è di facilitare e quindi favorire le relazioni tra le imprese diffuse del tessuto regionale e l'eccellenza delle ICC venete, così da arricchire e integrare le filiere con imprese audaci che possono stimolare processi di innovazione sia in fase di produzione (design, creatività, cultura, ecc) che in fase di distribuzione (internazionalizzazione), agendo soprattutto sulla complementarità cognitiva delle imprese che popoleranno la piattaforma.
- **WELFARENET: RETI IN RETE** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo, DGR. 254/2016, che ha come obiettivo principale quello di implementare, tra il 2016 ed il 2018, il ruolo del welfare aziendale e territoriale arrivando alla costituzione di una rete regionale, valorizzando contemporaneamente le esperienze e i servizi di conciliazione già presenti sul territorio, facilitando la creazione di nuovi servizi, strutturandoli e rendendoli accessibili al tessuto



imprenditoriale veneto. Gli interventi sono quindi pensati per formare o fornire nuovi strumenti agli attori coinvolti, diffondere iniziative di sensibilizzazione sul tema e quindi una “cultura del welfare”, condividere esperienze e progetti, conoscere approfonditamente le realtà del welfare già esistenti, analizzare i fabbisogni e studiarne l’evoluzione, creare soggetti e piani innovativi in tema di welfare, attivare dei welfare point innovativi, realizzare i WelfareLab, dei laboratori di innovazione sociale sui servizi del welfare, la definizione del “distretto del welfare” per arrivare alla creazione di una “rete di reti”. La Fondazione, tra il 2016 ed il 2017, ha curato la realizzazione di un percorso formativo sperimentale, “Innovatori aziendali”, che ha consentito ai consulenti del lavoro della provincia di Venezia di riuscire ad elaborare dei piani di welfare per le aziende con cui si interfacciano nel lavoro quotidiano.

- **ADAPT - attività di ricerca ed analisi** consiste in una sotto-attività del progetto ADAPT, finanziato nell’ambito del bando MIUR “Smart Cities and Social Communities”, con l’obiettivo di supportare l’Ateneo nell’analisi dei flussi, dei sistemi e dei debiti informativi esistenti sui temi specifici del progetto con riferimento alla popolazione non autosufficiente in Regione Veneto.

#### Progetti di ricerca conto terzi

---

- **“Studio diagnostico e dello stato di conservazione delle opere d’arte pittoriche del soffitto del Salone Maggiore della Scuola Grande di S. Rocco”**, la ricerca, commissionata dalla Scuola Grande di San Rocco, è rivolta allo studio e alla valutazione dello stato di conservazione dei materiali che costituiscono gli elementi lignei e i teleri del Tintoretto nel soffitto della Sala Capitolare della Scuola Grande. Verrà sviluppata, con il coordinamento scientifico della prof.ssa Elisabetta Zendri, una proposta di una metodologia non invasiva di monitoraggio giungendo alla stesura di un “manuale di manutenzione”. Lo studio iniziato 17/10/2017 si concluderà nella primavera del 2018.
- **“Indagine ecotossicologica e valutazione della classificazione della qualità dei sedimenti della Laguna di Venezia ai sensi del DM 173/2016”**. Lo studio, commissionato dal Consorzio Venezia Nuova, coordinato dalla prof.ssa Volpi e con la supervisione del prof. Antonio Marcomini, ha avuto lo scopo di verificare l’applicabilità e l’efficacia della metodologia per la classificazione della qualità dei sedimenti prevista dal DM 173 del 15 luglio 2016 ai sedimenti della laguna di Venezia e valutare le differenze dei risultati della classificazione ottenibili rispetto ai modelli di classificazione utilizzati finora. Il progetto, che ha previsto attività sperimentali di indagine tossicologica sui sedimenti e l’applicazione di un nuovo software di valutazione (SediQualSoft®) si è sviluppato dal giugno al settembre 2017.
- **“Attività di monitoraggio acque di falda e aria ambiente outdoor secondo i protocolli concordati con gli enti di controllo del sito inquinato di Pilkington Italia SpA”** all’interno del Sito di Interesse Nazionale di Porto Marghera Venezia. Le attività, commissionate dalla Pilkington Italia SpA e coordinate dalla dott.ssa Petra Scanferla, riguardano valutazioni inerenti lo studio dell’aria ambiente outdoor e il monitoraggio e valutazione della contaminazione delle acque di falda. Le attività si concluderanno a dicembre 2017.



- **Convenzione tra Fondazione Ca' Foscari e Stazione Sperimentale per l'Industria delle Pelli.** La collaborazione ha avuto l'obiettivo di sviluppare due linee di ricerca riguardanti il settore del conciario con ricadute positive in termini di sostenibilità ambientale e sociale dei territori in cui si sviluppano tali attività industriali. Lo studio ha riguardato: l'analisi e le tecniche di identificazione delle sostanze indesiderate nei reflui quali i PFAS, coordinata dal prof. Antonio Marcomini e lo studio dell'attuale sistema di raccolta trasporto e trattamento dei reflui del settore conciario, coordinata dal prof. Paolo Pavan. Il progetto, iniziato nel 2016 si è concluso nell'aprile 2017, ha apportato significative conoscenze sul potenziale miglioramento dei sistemi di depurazione mediante l'applicazione di tecnologie innovative e differenziazione dei flussi in base al carico inquinante.
- **"Studio di approfondimento sulla gestione dei reflui del settore conciario e sviluppo di linee guida per un sistema di raccolta differenziata dei reflui per una più corretta depurazione delle acque e gestione dei fanghi"** ( I.DE.E acronimo di : Intesa DEpurazione Efficiente ). Il progetto nasce dalla volontà di proseguire l'ambito di ricerca iniziato con la convenzione con la Stazione Sperimentale per l'Industria delle Pelli (SSIP). IL progetto, si propone infatti di approfondire lo studio di un sistema depurativo integrato, in cui produzione, rete di collettamento e impianto di depurazione possano essere messi a sistema, garantendo la piena operatività della filiera in qualsiasi situazione di carico, grazie alla differenziazione dei flussi. La ricerca, coordinata dal prof. Paolo Pavan, consentirà di giungere ad una valutazione di dettaglio sulla fattibilità e di migliorare gli attuali sistemi presenti nel distretto conciario del caso studio individuato e pervenire a Linee Guida per lo sviluppo di un modello di "sistema depurativo innovativo" replicabili per singole realtà produttive e per diversi distretti conciari italiani ed europei. Il progetto, della durata di un anno, si concluderà nel settembre 2018.
- **Progetto di ricerca sull'analisi degli effetti macroeconomici degli investimenti in infrastrutture (stradali ed aeroportuali) in Italia** Questa ricerca, affidata a CF Economics, è dedicata alla misura degli impatti macroeconomici, tipicamente di occupazione e di reddito, che si producono nella fase di costruzione delle infrastrutture stradali ed aeroportuali. Il progetto di ricerca, coordinato dal prof. Roberto Roson, propone di mettere a disposizione di Spea Engineering S.p.A. del gruppo Atlantia, che finanzia il progetto, basi dati e modelli di analisi specificamente dedicati alla misura dell'impatto degli investimenti aziendali in infrastrutture di trasporto autostradali ed aeroportuali in Italia. Si tratta di sviluppare una metodologia di analisi degli impatti sul territorio degli investimenti infrastrutturali riferibili al gruppo Atlantia. Il progetto di durata 9 mesi si concluderà nel giugno 2018.
- **ANALISI E VALUTAZIONE DEL MERITO DI CREDITO DEI COMUNI IN DIFFICOLTÀ FINANZIARIA** è un progetto di ricerca, analisi e intervento in collaborazione con Banca Farmafactoring S.p.A. per la realizzazione di una banca dati quantitativa dei Comuni che presentano criticità finanziarie, in grado di consentire una valutazione della loro solidità finanziaria, con particolare riferimento alla solvibilità. Nel corso del 2017, dopo un evento di presentazione dei risultati, tenutosi in maggio presso il Campus Economico di San Giobbe alla presenza di rappresentanti dei Comuni e del Governo, il progetto si è sviluppato nella direzione di ampliare la banca dati quantitativa, di informatizzare la documentazione raccolta per favorirne la sua consultazione via web e infine di approfondire le principali questioni giuridiche emerse dalle analisi sviluppate sui materiali raccolti e/o maturate
- **COLLEZIONE "PEGGY GUGGENHEIM"** - la Fondazione Università Ca' Foscari supporta operativamente la realizzazione di un progetto di rilevazione della soddisfazione dei visitatori della Collezione Peggy Guggenheim in Venezia.



- **ISS FRAMEWORK.** E' in corso di svolgimento un progetto con l'Istituto Superiore di Sanità che consiste in un'attività di ricerca relativa al supporto ai Piani Regionali di Prevenzione attraverso l'elaborazione e implementazione di un framework di monitoraggio.
- **ISS G7.** E' in corso di svolgimento un progetto con l'Istituto Superiore di Sanità che consiste in un'attività di ricerca relative al supporto alle attività ed azioni del G7.
- **ZAMPERLA S.P.A.** Il progetto mira ad approfondire il caso dell'azienda Zamperla S.p.A. sotto il profilo del paradosso dell'imprenditore tra coerenza e innovazione. L'obiettivo del progetto è di realizzare una ricerca sull'identità aziendale e organizzativa per supportare una ridefinizione della missione aziendale e della strategia e del modello di business all'interno di una prospettiva del "significato".
- **"Ricerca industriale per lo sviluppo di un indicatore che definisca la succosità degli agrumi"**, il progetto di ricerca, coordinato dai proff. Alvisè Benedetti e Maurizio Selva, ha delineato lo stato dell'arte concernente le problematiche attinenti la determinazione del parametro "succosità" degli agrumi e nello specifico delle arance. Lo studio, commissionato dall'azienda Agricola Lusina srl, ha identificato i sistemi e le tecniche non distruttive, che potrebbero essere utilizzate nella linea produttiva per determinare la succosità degli agrumi dando così la possibilità di selezionare i frutti in base alle loro caratteristiche, elemento questo che attualmente non viene utilizzato da nessuna realtà produttiva. Lo studio, sviluppato e conclusosi nel 2017 ha portato tale azienda ad avvicinarsi al mondo CF, e partecipando poi ad uno degli Active Learning Lab.
- **RATING INTEGRATO.** In collaborazione con la Camera di Commercio di Treviso, l'obiettivo di questo progetto, nato nel 2013 e conclusosi nel 2015, in collaborazione tra l'Università Ca' Foscari, Fondazione Ca' Foscari e la Camera di Commercio di Treviso, è stato quello di identificare una metodologia concretamente utilizzabile, anche sotto il profilo commerciale, per la determinazione di un rating integrato delle imprese. Dal punto di vista scientifico il progetto ha ricevuto tre riconoscimenti internazionali e ha prodotto sette pubblicazioni su riviste qualificate. È stato quindi messo a punto un Sistema di Rating Integrato, che può essere utilizzato anche a fini commerciali, e conferibile a soggetti terzi che possono dar vita alla costituzione di una società. A tal proposito è stato predisposto nel 2016 un protocollo aggiuntivo alla convenzione già in essere con la Camera di Commercio di Treviso, per la promozione della nascita di un'Agenzia di Rating Integrato (NewCo), definita Spin-off improprio, e la definizione dei termini del conferimento d'uso del Sistema di Rating Integrato; nel 2017 si è proceduto a pubblicare un avviso di pubblico bando europeo per individuare un partner che manifesti con la sua volontà l'impegno a stipulare uno specifico contratto di associazione in partecipazione in qualità di associante, mentre Fondazione e Camera di Commercio di Treviso intendono assumere la posizione di associati. Al partner che verrà selezionato verrà conferito l'uso a fini commerciali, del Sistema per un periodo massimo di 5 anni decorrenti dalla data della stipula del contratto.

#### Progetti di consulenza

---

- **"Consulenza direzionale relativa alla predisposizione di uno studio in riferimento alla gestione di servizi pubblici locali di rilevanza economica nel settore del Servizio Idrico Integrato"**. L'attività ha previsto lo sviluppo di uno studio, commissionato da Veritas SpA, e coordinata dai proff. Luigi



Benvenuti e Giancarlo Corò, per illustrare il ruolo del gestore del SII e le funzioni che è chiamato a svolgere nell'ambito dell'affidamento in house nell'attuale cornice normativa ed ad analizzare i presupposti tecnici ed economici che hanno confermato che tale affidamento risulta essere, anche per il prossimo futuro, il più economico ed efficiente. Lo studio ha avuto inizio e conclusione nel 2017.

- **“Sviluppo di uno studio di analisi di rischio nell'ambito delle opere di messa in sicurezza dell'area sud del Castello dei Carraresi”** in centro a Padova. Lo studio commissionato dal Settore Edilizia Pubblica del Comune di Padova prevede uno studio ambientale multidisciplinare orientato alla verifica di situazioni di rischio sanitario allo stato attuale e per la futura fruizione dell'area. Le attività di studio, coordinate dalla dott.ssa Petra Scanferla, hanno avuto inizio nell'ottobre del 2017 e si concluderanno alla fine del 2017.
- **Ali Opera Srl** – La società dell'Associazione Librai Italiani con sede a Roma, intende offrire ai suoi associati e a coloro che intendono intraprendere la professione di libraio una adeguata preparazione di gestione della libreria. ALI opera ha quindi affidato a Fondazione la consulenza per la realizzazione per 3 anni consecutivi di attività di preparazione alla gestione della libreria, la direzione scientifica di tale attività con il Prof. Tiziano Vescovi, il loro svolgimento, comprensivo di eventuali lezioni, seminari e verifiche, da tenersi presso la sede in cui si svolgeranno le iniziative. Nel 2017 si è proseguito con il secondo dei tre corsi previsti.
- **La Riforma della Geografia Giudiziaria tra Passato, Presente e Futuro** – attraverso un team di lavoro, costituito da docenti universitari, ricercatori e esperti della materia, il progetto mira a definire un adeguato sistema di valutazione delle Corti di appello per informare correttamente il processo di riorganizzazione e di supportare la valutazione degli esiti della riforma del primo grado di giudizio.

#### *Progetti di consulenza con validazione di tecnologie*

- **“Supporto tecnico scientifico per la valutazione di dati ambientali per il progetto della pista ciclabile”** per il collegamento di Porto Marghera con il Ponte della Libertà – Venezia per la Rossi Renzi Costruzioni srl, attività conclusasi all'inizio del 2017.
- **“Studio di valutazione della tecnologia BEFEC”** di deumidificazione per le murature storiche che ha previsto test di applicazione e verifica dei risultati ottenuti mediante, determinazione del profilo igrometrico e del contenuto di sali solubili totali su campioni prelevati mediante perforazione a bassa velocità, attività commissionata dalla BEFEC e coordinata dalla prof.ssa Zendri si è conclusa nell'ottobre del 2017.
- **“Supporto tecnico scientifico all'applicazione e validazione, comprensivo di collaudo, di tecnologie innovative per la bonifica delle acque e dei suoli nell'intervento di riqualificazione dell'area Ex vetreria Ferro a Murano”**. Tale supporto consulenziale è stato richiesto dalla Rio dei Vetrai srl (della Palladium Group) per la quale si stanno inoltre coordinando le attività di assistenza archeologica durante le fasi di scavo per la realizzazione di una nuova struttura turistica ricettiva. L'attività di monitoraggio di bonifica dei suoli, coordinate della dott.ssa Petra Scanferla, si conclusa a novembre 2017 mentre proseguono le valutazioni sulla bonifica della falda.



- **“Sviluppo di uno studio di analisi di rischio per le matrici inquinate a Piove di Sacco”** per la verifica degli effetti di un intervento di bonifica dei suoli con tecnologie innovative quali il Bioventing sviluppata per Chimicambiente srl, su un sito di proprietà di Sistemi Territoriali SpA dove insisteva l’impianto di rifornimento delle locomotive. Le attività di studio, coordinate dalla dott.ssa Petra Scanferla, hanno avuto inizio nell’ottobre del 2017 e si concluderanno agli inizi del 2018.
- **“Coordinamento e supervisione delle attività di monitoraggio in operam relative all’applicazione della tecnologia HPSS dell’area di Conca di Valdaro (MN)”** che ha previsto il supporto tecnico scientifico allo sviluppo di protocolli di validazione per tecnologie innovative nell’ambito del Sito di Interesse Nazionale di Mantova contribuendo anche a supportare l’azienda richiedente, la Unirecuperi di Reggio Emilia, nel dialogo con il Ministero Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare, l’attività, coordinate della dott.ssa Petra Scanferla, si concluderà alla fine del 2017.

### 2.1.5 DIDATTICA INNOVATIVA

Nel 2017 sono stati realizzati tre Active Learning Lab (ALL), laboratori didattici innovativi e multidisciplinari, dove circa 40 giovani talenti selezionati, divisi in gruppi di 4-5 persone, lavorano sotto la guida di docenti, mentori ed esperti alla risoluzione di sfide reali proposte da realtà partner (gli innovatori) attraverso l’utilizzo di metodologie innovative quali Design Thinking, Lean Startup e Business Model Canvas. In 6 settimane gli studenti devono sviluppare e prototipare una soluzione a un problema posto all’inizio del percorso da aziende partner.

Nel 2017 la Fondazione di Venezia ha finanziato due di questi laboratori, mentre il terzo è stato realizzato grazie ai contributi delle Camere di Commercio di Treviso e Belluno e della Camera di Venezia Rovigo Delta Lagunare, nonché da sponsor ed innovatori.

La realizzazione dell’iniziativa, dal punto di vista amministrativo, è stata affidata a Fondazione Ca’ Foscari, con la supervisione scientifica del Prof. Vladi Finotto; per il suo carattere interdisciplinare e per il coinvolgimento dei vari Dipartimenti dell’Ateneo e delle diverse strutture amministrative, l’organizzazione del laboratorio è affidata alla neo costituita Area Didattica Innovativa.

I laboratori sono rivolti a:

- Aziende/enti/organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore e fatturato che siano alla ricerca di nuove prospettive per la risoluzione e lo sviluppo di sfide attuali e future; che vogliano entrare in contatto con talenti cafoscarini dotati, non solo di competenze verticali, ma anche trasversali; che abbiano voglia di mettersi in gioco per vivere un’esperienza totalizzante riducendo le distanze con i giovani e consentendo ai propri collaboratori di trasformare il proprio approccio al lavoro e ridurre le resistenze al cambiamento;
- Studenti provenienti da tutti i corsi di laurea magistrale dell’ateneo. Obiettivo dei laboratori è di accompagnare gli studenti nello sviluppo di soluzioni originali a sfide e problemi reali, quindi la diversità di prospettive e la collaborazione tra studenti di background diversi (tecnico-scientifici, umanistici, economico-gestionali) è un presupposto irrinunciabile per la buona riuscita dei progetti di gruppo. La composizione dei gruppi avverrà a cura del comitato scientifico dei laboratori in modo da garantire l’eterogeneità di competenze necessaria per sviluppare soluzioni innovative.



## 2.1.6 ORIENTAMENTO, STAGE E PLACEMENT

Vengono indicati in quest'area di attività le iniziative realizzate a supporto amministrativo dell'Orientamento, Stage e Placement dell'Università Ca' Foscari.

### Incontri con Aziende (Attività di Placement)

Nell'ambito dei Servizi di Orientamento, Stage e Placement, la Fondazione ha fornito un supporto amministrativo per la promozione e comunicazione di una serie di eventi finalizzati all'incontro tra aziende nazionali e internazionali e gli studenti e i neolaureati di Ca' Foscari, quali:

- Finance & Consulting *Career Day* - 30/03/2017, San Giobbe (area economica) - "Le opportunità di lavoro nella finanza: incontro aziende - laureati" (più di 900 partecipanti; 21 aziende)
- A colloquio con le aziende del Fashion&Luxury – 30/05/2017, Ca' Dolfin - evento esclusivo per favorire il matching tra i brand più importanti del mondo del lusso e della moda e un gruppo di laureandi e laureati cafoscarini formati e preparati, preselezionati sulla base di profili professionali indicati dalle aziende (11 aziende, 22 profili professionali ricercati, 126 candidati partecipanti per un totale di 239 colloqui one to one)
- A colloquio con le aziende del Food&Beverage – 31/05/2017, Ca' Dolfin - evento esclusivo per favorire il matching tra i brand più importanti del mondo del food e del beverage e un gruppo di laureandi e laureati cafoscarini formati e preparati, preselezionati sulla base di profili professionali indicati dalle aziende (8 aziende, 18 profili professionali ricercati, 94 candidati partecipanti per un totale di 176 colloqui one to one)
- Retail&Lifestyle *Career Day* - 7/11/2017, Ca' Foscari Spazi Espositivi – 16 aziende partecipanti
- Arti, Turismo e Comunicazione *Career Day* - 9/11/2017, Ca' Foscari Spazi Espositivi – 17 aziende partecipanti
- Industria, Servizi e IT *Career Day* - 10/11/2017, Ca' Foscari Spazi Espositivi – 34 aziende partecipanti
- L'azienda ti cerca – Presentazioni Aziendali:
  - 21/02/2017, Generali Italia – Presentazione, Colazione in Ateneo (108 partecipanti – area economica/linguistica/umanistica)
  - 22/02/2017, Capgemini – Presentazione/Assessment (11 partecipanti – area informatica)
  - 04/04/2017, BIP – Exponential Recruiting Day/Assessment (16 partecipanti - area economica e informatica)
  - 20/04/2017, Decathlon Italia – Presentazione (40 partecipanti - area economica, linguistica e umanistica)
  - 04-05/05/2017, UMANA – ICT DAYS. *Informatica per il mercato del lavoro contemporaneo* (30 partecipanti – area informatica)
  - 16/05/2017, PwC – Presentazione, Colazione in Ateneo/Assessment (20 partecipanti - area economica e informatica)
  - 22/09/2017, MARS Italia – Presentazione, Colazione in Ateneo (52 partecipanti – area economica, umanistica e lingue orientali)



25/09/2017, ZARA – Presentazione, Assessment (130 partecipanti – area economica, linguistica e umanistica)

29/09/2017, ANGELINI – Presentazione (18partecipanti – area economica)

03/10/2017, KPMG Advisory – Presentazione, Colazione in Ateneo/Assessment (35 partecipanti - area economica)

18/10/2017, Visita aziendale e Assessment in Crèdite Agricole – Cariparma, FriulAdria e Carispezia (28 partecipanti – area economica)

14/11/2017, Allianz – Presentazione rete commerciale delle agenzie e career talk (area economica)

28/11/2017, KPMG– Presentazione, Business Game (area economica)

04/12/2017, The Boston Consulting Group - presentazione (area economica)

- Azienda Day:

12/10/2017, LVMH Day – Presentazione e colloqui one to one (500 partecipanti – area linguistica, economica e umanistica)

01/12/2017, Crédit Agricole Day – Presentazione, career talk, focus group e raccolta CV (area economica, linguistica, umanistica e scientifica)

### Stage & Placement

Durante l'anno 2017 sono state realizzate, nell'ambito delle azioni di sviluppo e potenziamento del placement, attività relative alla promozione e comunicazione dei servizi offerti da Ca' Foscari ai propri studenti e laureati e alle aziende. Inoltre sono stati promossi ai laureati gli avvisi per le attività connesse ai progetti regionali di Garanzia Giovani, fornendo anche un supporto di tipo amministrativo in alcuni interventi previsti.

### Seminari e Progetti di Orientamento

Nell'ambito del Servizio di Orientamento in ingresso la Fondazione ha fornito supporto amministrativo per il progetto "Pomeriggi Veneziani", iniziativa dedicata a chi vuole scoprire e immergersi nell'atmosfera e nella realtà universitaria veneziana attraverso passeggiate tematiche a Venezia, visite dei luoghi di ritrovo della comunità studentesca e delle sedi dell'Ateneo e incontro con professionisti ed ex alunni. La Fondazione ha inoltre supportato l'iniziativa "Scuola Estiva di Orientamento ed. 2017 "iniziativa di orientamento che si è svolta dal 3 al 7 luglio 2017 volta a far sperimentare agli studenti di 3°-4° e 5° superiore la vita universitaria a Venezia, assistere a presentazioni dell'Offerta formativa di Ateneo e "experiential labs" per avvicinarli ai partecipanti all'Università e al mondo del lavoro. Fondazione in particolare, per questo progetto ha dato il suo contributo amministrativo per l'organizzazione di alcune iniziative formative e ricreative all'interno del programma (Visita alla Basilica di San Marco e Elettrofoscari).

Partecipanti 2017:

Pomeriggi Veneziani: 27/01/1 , 2 partecipanti

Scuola Estiva di Orientamento: 3 – 7 luglio 2017 n. 70 partecipanti al programma.



### 2.1.7 Certificazione dei contratti di lavoro

Vengono indicati in quest'area le attività realizzate a supporto amministrativo della Commissione di Certificazione dei contratti di lavoro e di appalto, nonché di conciliazione arbitrato per tutte le controversie di lavoro.

La Commissione ha proseguito le attività suddette stipulando ulteriori convenzioni, oltre a quelle già in essere, con:

- Italsave srl, Data Impresa srl, Xké? Zerotredici srl, Kirchner italia spa, Step srl, Studio Bercelli e Ferrarese, Iecotec srl, Federmanager TV-BL, SEV srl, Veritas spa, Action line Servizi linguistici scarl, Ramboll Environ Italy srl

Sono stati prodotti oltre 680 documenti tra provvedimenti di certificazione dei contratti di lavoro, di appalto e conciliazioni per un totale di oltre 200 aziende coinvolte.

### 2.1.8 PRODUZIONI CULTURALI

Vengono indicati in quest'area di afferenza le attività svolte dall'area Produzioni Culturali.

#### Attività Teatrali

- **Stagione teatrale 2017** – Prosegue la stagione 2016-2017 dal titolo Correlazioni – stare al mondo, nono appuntamento, nel segno di un progetto rivolto alla valorizzazione della ricerca teatrale e della formazione culturale. Le proposte presentate vanno nella direzione di esplorare le relazioni tra persone, in un presente sempre più violento, in cui l'individuo ha bisogno e cerca, a volte disperatamente, una forma di riscatto. Il programma intende offrire nuovi stimoli al pensiero e all'indagine sull'oggi, come testimonia la scena teatrale attuale, che esplora faticosamente, ma con insistenza, il nostro stare al mondo.
- **Alterazioni il programma 2017-2018** riflette sugli slittamenti di senso che incontriamo sul nostro cammino, nello spazio che abitiamo e in ogni particella che forma il nostro pensiero e che non riesce a stabilire una giusta frequenza con le altre. Una parte importante del programma è rappresentata dalle residenze artistiche. La prima con Chiara Guidi che conduce un gruppo di studenti in un esercizio di lettura in coro sui componimenti della poetessa tedesca Nelly Sachs. La seconda vedrà impegnati studenti e giovani attori che, sotto la guida di Marcello Chiarenza, porteranno in scena una drammaturgia ispirata al testo di Christa Wolf, Guasto. Non mancheranno i laboratori e i workshop. Ma anche gli incontri di approfondimento con gli artisti e le compagnie ospiti, coordinati da Maria Ida Biggi, con l'intervento di docenti di Ca' Foscari ed esperti.



- **Cantiere Teatro Ca' Foscari**, diretto dalla prof.ssa Elisabetta Brusa, è uno spazio, mentale e fisico, di studio, di sperimentazione, di ricerca e approfondimento, di produzione teatrale e culturale, aperto agli studenti di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo dove si affrontano temi legati al mondo del teatro. Nel 2017 Cantiere Teatro Ca' Foscari ha affrontato il tema del Tempo sotto molti aspetti. E' stato compiuto un lavoro, svolto con gli studenti, di sintesi finalizzato alla costruzione di una drammaturgia tratta da alcuni frammenti del testo di Ahmet Hamdi Tanpinar **"L'Istituto per la regolazione degli orologi"**.

### Attività Musicali

- **Musicafoscarì**, progetto musicale di Ca' Foscari, nel 2017 ha proposto laboratori e workshop teorico-pratici rivolti agli studenti-musicisti.

Durante tutto il 2017 sono stati portati avanti i progetti laboratoriali permanenti: quello condotto dal M° Nicola Fazzini, percorso di ricerca trasversale all'interno del materiale e delle diverse tendenze contemporanee della musica, per utilizzare la composizione e l'improvvisazione al fine produrre un repertorio originale, dal quale è nato **l'Unive Ensemble**, gruppo composto da giovanissimi studenti universitari. Continua, inoltre, la ricerca musicale dell'ensemble **Elettrofoscari** che si è esibito in numerosi eventi istituzionali d'Ateneo e non tra cui l'Inaugurazione dell'Anno Accademico 2017-2018 presso il Teatro Malibran.

Da segnalare nel mese di gennaio la collaborazione con **Pro Helvetia** all'organizzazione del workshop del batterista **Julian Sartorius**, inserito nella rassegna New Echoes – Rassegna di Nuova Musica Svizzera a Venezia, la collaborazione con **JAM – Jazz a Mira e Sile Jazz** per la realizzazione di due laboratori e condiction con **Evan Parker**, sassofonista britannico protagonista indiscusso della free improvisation.

Evento di punta delle attività musicali del 2017 è stato il **Musicafoscarì/San Servolo Jazz Fest**, festival organizzato da Università Ca' Foscari Venezia e San Servolo S.r.l., realizzato con il patrocinio della Regione del Veneto e inserito ne "Le Città in Festa" del Comune di Venezia, in collaborazione con Fondazione di Venezia, Fondazione Ugo e Olga Levi, Fondazione Musei Civici, T Fondaco dei Tedeschi – DFS, BEIT Venezia – Casa della cultura ebraica e Conservatorio di musica "B. Marcello", media partner Radio Ca' Foscari. Il programma 2017, dal titolo **Rainbows**, richiama i tanti colori musicali che il jazz oggi felicemente accorda e allo stesso tempo fa riferimento alla musica di Terry Riley, la cui presenza nel festival mette in dialogo l'"indeterminazione" della musica "sperimentale" con quella dell'improvvisazione jazzistica. Sedi del festival sono state l'Auditorium Santa Margherita e l'Auditorium dell'isola di San Servolo, la Fondazione Ugo e Olga Levi Onlus, Ca' Pesaro - Galleria Internazionale d'Arte Moderna e, per la prima volta, l'Event Pavillion di T Fondaco dei Tedeschi – DFS, mettendo così in rete prestigiose istituzioni veneziane. In cartellone **The Claudia Quintet**, uno dei gruppi più innovativi sulla scena di New York, fondato dal batterista e compositore John Hollenbeck; l'ensemble **Timegate**, specializzato in esecuzioni di "minimal music", **Elettrofoscari** e **Unive Ensemble**, che hanno reso omaggio a Terry Riley presso l'Event Pavillion di T Fondaco dei Tedeschi – DFS; **Evan Parker** che presso la Fondazione Ugo e Olga Levi Onlus ha realizzato una performance e conduction con alcuni componenti dei gruppi universitari; Uri Caine; presso Ca' Pesaro **Eloisa Manera** con Rondine e il piano solo di **Fabrizio Ottaviucci**. Hanno chiuso il festival **Steve Lehman & Sélébéyone**, progetto di ibridazione tra jazz e hip hop africano del sassofonista Steve Lehman.



**Coro e Orchestra Ca' Foscari** Il Coro e l'Orchestra cafoscarini sono attivi da oltre 30 anni e offrono a studenti e personale docente e non docente la possibilità di iniziare o continuare a coltivare la passione per la musica vocale e strumentale. Il repertorio varia dalla musica medievale e rinascimentale a quella contemporanea e d'avanguardia. Le prove del coro hanno luogo con scadenza settimanale, quelle dell'orchestra vengono programmate in base ai concerti in programma.

Nel 2017 sono stati realizzati i seguenti concerti:

- Cerimonia in occasione del cinquecentenario della Riforma Luterana alla presenza di S. Em. Card. Kasper, presso la Chiesa Evangelica Luterana di Venezia;
- Partecipazione all'Inaugurazione dell'Anno Accademico 2017-2018 presso il Teatro Malibran;
- Concerto dell'organista Paolo Bottini, in occasione della presentazione del doppio c.d. *Giovanni Battista Pescetti Complete keyboard works* presso la Chiesa di San Cassiano in Venezia;
- Partecipazione del Coro Ca' Foscari alla quarta edizione di UNInCANTO, rassegna di cori universitari di Urbino organizzata da Università degli studi di Urbino Carlo Bo, Coro 1506 dell'Università degli studi di Urbino Carlo Bo, Istituto per la musica Harmonia, Galleria Nazionale delle Marche;
- Concerto di fine anno accademico 2016-2017 presso la Cappella dei Lucchesi a Santa Fosca;
- Concerto di Natale.

### Attività letterarie

- **Incroci di Civiltà.** La decima edizione del festival di letteratura internazionale "Incroci di Civiltà", tenutasi dal 29 marzo al 1 aprile 2017, ha visto protagonisti venticinque scrittori provenienti da venti paesi, arrivati in laguna a condividere la loro specifica visione sul mondo. Incroci di civiltà ha festeggiato il decennale con autori emergenti e con firme prestigiose come sempre nel segno della letteratura di qualità. Pur senza costituire un vero e proprio motivo conduttore del programma, in quest'edizione il tema emerso è stato quello del ritorno. Non semplicemente perché alcuni dei protagonisti sono tornati al festival ad alcuni anni di distanza dalla loro prima partecipazione (Cees Nooteboom, Vikram Seth e Hisham Matar) ma anche perché gli autori sono stati inviati a riflettere su questo tema in un momento così drammatico di spostamenti, di esili forzati e ritorni sperati. Tra i nomi più noti, oltre a quelli citati, ricordiamo inoltre Natsuo Kirino, Michael Chabon, Abraham Yehoshua, Dany Laferrière, Charlotte Rampling e Giorgio Pressburger. Si è ripetuto il successo della sessione dedicata alla poesia contemporanea che ha dato spazio anche alla musica con Eric Andersen e Michele Gazich. La consolidata collaborazione con le principali istituzioni culturali della città si è arricchita quest'anno di un altro prestigioso partner, T Fondaco dei Tedeschi DFS, oltre che al Teatro Goldoni, che come da tradizione ha ospitato la serata inaugurale, il Teatrino di Palazzo Grassi e la Fondazione Querini Stampalia.



- **Writers in conversation.** Un ciclo di incontri con scrittori italiani ed internazionali, ideale continuazione del festival di letteratura Incroci di civiltà. Gli appuntamenti programmati nel 2017 hanno visto come protagonisti: Antonia Arslan, Annalisa Bruni, Micaela Scapin e Francesca Visentin (volume Io sono il Nordest), Enrico Franceschini, Claudia Rankine, Fredrik Sjöberg, Norman Manea e Claudio Magris, Carlos Ruiz Zafón, Christian Raimo e Vanessa Roghi, Annika Thor, Iosi Havilio.

### Proiezioni e rassegne cinematografiche

- **Ca' Foscari Short Film Festival.** Il Ca' Foscari Short Film Festival, giunto alla sua settima edizione tenutasi dal 15 al 18 marzo 2017, è il primo festival in Europa concepito, organizzato e gestito direttamente da una università. Cuore della manifestazione è il Concorso Internazionale, composto da corti realizzati da studenti delle più prestigiose scuole di cinema del mondo, rappresentanti di paesi diversi. La giuria internazionale ha visto, come per le scorse edizioni, la partecipazione di importanti registi come Catherine Breillat e Barry Purves.
- **Proiezione del film *If only I were that warrior*.** In occasione della mostra Ascari e Schiavoni.
- **Cinema e migrazioni.** Proiezioni in occasione della mostra "Dentro l'esodo, conoscere le migrazioni" dei film *Il cammino della speranza*, *Spazio morto*, *Un posto altrove*, *Echoes*, *Il mio nemico*.
- **Très Court International Film Festival.** Presentazione di una selezione di corti della durata massima di 4' provenienti da tutto il mondo organizzato in collaborazione con Alliance Française de Venise e Ca' Foscari Short Film Festival.
- **Mini Festival del cinema Italo-Russo.** Nell'ambito delle Giornate di Mosca in Italia, con la proiezione di tre film co-produzioni Italia-Russia.

### Attività sportive

- **First Lion Cup.** Seconda edizione della sfida internazionale tra imbarcazioni dragon boat tenutasi a San Servolo. Questa edizione ha visto coinvolte, oltre all'Università Ca' Foscari e IUAV, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, l'Università degli Studi di Padova, l'Università degli Studi di Trento, l'Università degli Studi dell'Insubria.
- **Sesta Sfida Remiera Internazionale delle Università.** Organizzata nell'ambito della Regata Storica ha visto coinvolte oltre all'Università Ca' Foscari e l'Università degli Studi di Padova, l'Università di Vienna (Universität Wien) e l'Università di Warwick (University of Warwick).

### Cerimonie

Tra le numerose cerimonie organizzate ricordiamo:

- **Inaugurazione Anno Accademico 2016-2017** presso il Teatro Malibran: la cerimonia si è aperta con il discorso inaugurale pronunciato dal Rettore Michele Bugliesi, seguito dai saluti istituzionali dell'assessore Elena Donazzan della Regione del Veneto e di Ermelinda Damiano del Consiglio Comunale di Venezia.



Nel corso della cerimonia sono intervenuti il rappresentante del personale tecnico amministrativo Manuel Melero e il presidente dell'Assemblea degli Studenti Cristina Manzone. Ospite della cerimonia Ignazio Musu – che ha tenuto la lectio magistralis Effetti economici delle tecnologie digitali.

- **Cerimonia di Consegna dei diplomi della sessione straordinaria di laurea triennale (laureati di Venezia e Treviso)** Piazza San Marco. Ospite d'onore della cerimonia Alessia Cerantola, giornalista tra gli autori dell'inchiesta Panama Papers che ha vinto il Premio Pulitzer.
- **KIDS Graduation day.** Cerimonia finale di proclamazione dedicata ai giovani partecipanti alla settimana della Kids University. L'appuntamento è stato un'occasione in più per parlare di clima e ambiente, grazie anche alla presenza dei meteorologi Andrea Giuliacci e Serena Giacomini, e alla selezione di corti provenienti dall'ultima edizione del "Think Forward Festival" della Fondazione Eni Enrico Mattei.
- **Cerimonia di inaugurazione del Ponte dedicato a Valeria Solesin.** In campo dei Luganegheri a San Giobbe, lato Campus Economico Ca' Foscari, si è svolta la cerimonia di inaugurazione del Ponte dedicato a Valeria Solesin. L'inaugurazione è stata preceduta da un seminario sulle tematiche scientifiche in cui era impegnata la ricercatrice veneziana, promosso dai Dipartimenti di Economia e Management dell'Università Ca' Foscari.
- **Cerimonia di consegna dei Diplomi di Dottore di ricerca.** Ospite d'onore Denis Kambouchner, Professore di Storia della filosofia moderna, Professore delegato alla supervisione delle tesi in Scienze umane dell'Università Paris 1 Panthéon-Sorbonne, che ha tenuto una Lectio magistralis dal titolo "Competenza e cultura nel mondo contemporaneo".
- **Laurea Magistrale Honoris Causa a Stephen Orgel.** L'Università Ca' Foscari Venezia ha conferito a Stephen Orgel, Reynolds Professor in Scienze Umanistiche all'Università di Stanford, Laurea Magistrale Honoris Causa in Lingue e letterature europee, americane e postcoloniali; la cerimonia si è conclusa con la sua Lectio Magistralis dal titolo "The Archeology of the Book".
- **Cerimonia di Consegna dei diplomi della sessione estiva di laurea triennale** Piazza San Marco. Ospite d'onore della cerimonia lo sportivo Alex Zanardi
- **Ca' Foscari Honorary Fellowship a Stephen Schaefer.** L'Università Ca' Foscari Venezia ha conferito a Stephen Schaefer, illustre docente di finanza della London Business School, il titolo di Membro Onorario dell'Università Ca' Foscari; la cerimonia si è conclusa con la sua Lectio Magistralis dal titolo "A New Look at Corporate Default Probabilities".
- **Inaugurazione Nuova sede Ca' Foscari Challenge School** Dal cuore di Venezia al cuore del territorio e dell'impresa. Ca' Foscari Challenge School si trasferisce al Parco VEGA, un luogo per coltivare innovazione, ricerca e talenti, con evento inaugurale che mette al centro la persona e una nuova visione della formazione continua, asset strategico per chi sceglie un futuro di crescita.
- **Cerimonia di Consegna dei diplomi della sessione autunnale di laurea triennale,** Piazza San Marco, Venezia.



## Grandi eventi

- **Artnight.** Sesta edizione di Art Night Venezia, la lunga Notte dell'Arte entrata nel calendario ufficiale delle Notti dell'arte europee che ha coinvolto oltre un centinaio di istituzioni culturali pubbliche e private della città: fino a notte fonda aperture eccezionali di palazzi e musei, performance, reading, concerti. Il collettivo di video artisti AES+F con la prima assoluta di "PSYCHOSIS" inspired by Sarah Kane's '4.48 psychosis'. Alla "Petit déjeuner en blu - Indigo Mix Jacquard Maliparmi" lo chef e conduttore televisivo Simone Rugiati.
- **Kids University** Per 5 giorni, dal 22 al 26 maggio 2017, il campus scientifico di Ca' Foscari in Via Torino a Mestre ha accolto quasi 900 bambini e ragazzi delle scuole primarie e secondarie di primo grado, offrendo laboratori e lezioni interattive sui temi della sostenibilità tenuti da docenti cafoscarini ed esperti.
- **Y-your future – RUN** Una corsa simbolica di 6 km verso il futuro dei giovani e di tutti noi tra le calli e le Fondamenta più suggestive di Venezia, promossa dall'Università Ca' Foscari Venezia.
- **Presentazione Science Gallery** Presentazione della futura sede della Science Gallery, luogo dinamico di incontro tra arte e scienza che sorgerà a Venezia, a San Basilio, nella Tesa 4 della Autorità di Sistema Portuale Del Mare Adriatico Settentrionale.
- **Venetonight.** La Notte Europea dei Ricercatori organizzata dall'Università Ca' Foscari, è un'iniziativa promossa dalla Commissione Europea che dal 2005 fa incontrare i ricercatori con il grande pubblico in differenti città europee.

## Lectio Magistralis e Ca' Foscari Public Lectures (CPFL)

- **Incontro con Carlo Cottarelli** già commissario per la spending review, oggi direttore esecutivo del Fondo monetario internazionale, che è intervenuto con una Public Lecture dal titolo "Il debito italiano: perché è un problema e come liberarsene".
- **Incontro con Sara Horowitz** Founder and Executive Director Freelancers Union, che ha tenuto un intervento da titolo "Building the Next Era of Labor Unions in America".
- **Incontro con Christo** artista americano di origine bulgara, con un intervento dal titolo "Christo & Jeanne-Claude / Progetti realizzati - Works in progress"
- **Incontro con Giovanna Melandri** Fondatrice e Presidente di Human Foundation ed ex Ministro per i Beni e le Attività Culturali con una conferenza dal titolo "L'innovazione sociale e il cuore invisibile dell'economia. Creazione di valore negli investimenti e nelle politiche pubbliche".
- **Lectio di Daniel Brudney** docente presso l'Università di Chicago, dal titolo "The Philosophical Bases for Refusing Life-Saving Treatment: Moral Concepts and Clinical Practice".



- **Lectio di Paolo Grosso** In occasione della chiusura del Progetto speciale di Alta Formazione in Scienze giuridiche del Dipartimento di Economia e del Dottorato di ricerca in Diritto, Mercato e Persona, si è tenuta la lectio magistralis dal titolo "Potere e diritto" di Paolo Grossi, Presidente della Corte Costituzionale.
- **Lectio di Gunther Teubner** In occasione della chiusura del Progetto speciale di Alta Formazione in Scienze giuridiche del Dipartimento di Economia e del Dottorato di ricerca in Diritto, Mercato e Persona, si è tenuta la lectio magistralis dal titolo "Agenti elettronici e grandi scimmie antropomorfe: l'allargamento dello status di attore nel diritto e nella politica" di Gunther Teubner, docente alla Goethe University di Francoforte.
- **Incontro con lo scrittore Edmund de Waal** dal titolo "La strada bianca: poesia, porcellana, passione", organizzato dall'International Center for the Humanities and Social Change dell'Università Ca' Foscari Venezia.

#### Lecture di Ambasciatori e incontri internazionali

- **Pakistan Day at Ca' Foscari** L'Ambasciatore del Pakistan in Italia H.E Nadeem Riyadh è stato ospite a Ca' Foscari dove ha tenuto la lecture: "Pakistan an Overview". Altri interventi dei professori Biagi, Pellò e Dahnhardt. A seguire l'inaugurazione di una mostra dedicata al Pakistan.
- **Lecture S.E. Antonio de Aguiar Patriota** Ambasciatore del Brasile in Italia che ha tenuto una lecture dal titolo "Geopolitics in the 21st century: a Brazilian perspective".
- **Lecture S.E. Pietro Sebastiani** Ambasciatore e DG per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale con un intervento dal titolo "Dallo sviluppo economico al co-sviluppo umano e sostenibile".
- **Convegno "Artico, ultima frontiera" Nell'ambito della mostra ai Tre Oci 'Artico.** Si è svolta a Ca' Foscari una giornata di studio sul cambiamento climatico. Un parterre di scienziati di livello internazionale ha discusso delle prospettive future di questi luoghi fantastici e di come il cambiamento dell'Artico si rifletta a livello globale.
- **Presentazione dell'International Center for the Humanities and Social Change** Nasce a Venezia l'International Center for the Humanities and Social Change. Si costituisce su iniziativa dell'Università Ca' Foscari Venezia e della Humanities and Social Change International Foundation per attivare un programma di ricerca sugli effetti della globalizzazione sulla società contemporanea. In occasione dell'inaugurazione si è svolta una lectio magistralis dello scrittore indiano Amitav Ghosh.
- **Convegno Memorie d'Africa** in collaborazione con l'International Decade for People of African Descent delle Nazioni Unite.



## Convegni ed eventi organizzati da Fondazione

- **Cybersecurity - ITA-SEC 2017.** Ca' Foscari ha ospitato la prima conferenza italiana sulla cybersecurity che si è svolta dal 17 al 20 gennaio 2017 a San Giobbe. Nata in seno al Laboratorio Nazionale Cybersecurity del Consorzio interuniversitario nazionale per l'informatica, la conferenza punta a mettere assieme l'accademia, la componente industriale e il settore governativo con un approccio multidisciplinare che ha spaziato dalla tecnologia all'economia, alla sociologia, alla politica, alla giurisprudenza.
- **Secure, Clean and Efficient Energy. Info-Day Horizon 2020. I finanziamenti europei per la ricerca sull'energia.** Evento organizzato dall'Ufficio Ricerca Internazionale di Ca' Foscari in collaborazione con APRE - Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea.
- **Convegno "Essere professionisti: nuove sfide e opportunità".** Evento organizzato dal Comitato Unitario Permanente degli ordini e collegi professionali.
- **Bowling Green State University's visit.** Organizzazione della visita della Bowling Green State University dell'Ohio (USA) presso l'Università Ca' Foscari- San Giobbe.
- **COAR annual meeting.** 80 delegati internazionali hanno partecipato al meeting di tre giorni sul tema della promozione di una più stretta collaborazione tra le regioni e sul facilitare il dialogo su temi di interesse comune.
- **Lavoro autonomo e capitalismo delle piattaforme.** A vent'anni di distanza dalla pubblicazione del libro di vari autori "Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia" l'Università di Ca' Foscari vuole ricordare questo percorso, che ha portato oggi all'esistenza di un "movimento dei freelance" ormai consolidato a livello internazionale.
- **4th International Seminar on International and Comparative Labour Law.** Quarta edizione del Seminario dell'Associazione Internazionale di Diritto del Lavoro e della Sicurezza sociale (ISLSSL).
- **EDAMBA Annual Meeting & General Assembly 2017.** Meeting di esperti del settore su come costruire migliori programmi di dottorato che attraversino i confini geografici culturali grazie a collaborazioni internazionali.
- **La ricerca interdisciplinare in Europa e in Italia: problemi e prospettive.** Evento organizzato nell'ambito delle attività dei Team "Research for Global Challenges" dell'Università Ca' Foscari Venezia. Incontro dedicato al tema dell'interdisciplinarietà, un aspetto della ricerca scientifica sempre più percepito come imprescindibile, ma non privo di difficoltà nella sua attuazione.
- **Research for global Challenges- strategies for collaborative research funding – First Event.** Evento che rappresenta una preziosa opportunità di confronto con rappresentanti di rilevanti network e centri di ricerca europei attivi nelle consultazioni della Commissione Europea, nonché con i Rappresentanti Nazionali italiani nei Comitati di Programma Horizon 2020 per diverse Societal Challenges.



## Convegni ed Eventi di rilievo ai quali Fondazione ha collaborato

- **Incontri organizzati in occasione della mostra Ascari e schiavoni.** Tavola rotonda “Geografia e imperialismo” con Francesco Vallerani, Giovanni Dore, Alessandro Ceregato e Massimo Rossi; Tavola rotonda “Colonialismo e razzismo italiano” con Francesco Cassata, Sabrina Marchetti, Simon Levis Sullam e Igiaba Scego; Tavola rotonda “Venezia postcoloniale: storie del tempo presente” con Fiammetta Baldi, Iside Gjergji, Antea Marchesan e Gholam Najafi.
- **Incontri con gli interpreti. Appuntamenti organizzati in collaborazione con il teatro Goldoni di Venezia.** Sono stati nostri ospiti: attrice e regista Laura Morante, Luca Lazzareschi e Gaia Aprea, compagnia Teatro dell’Elfo, Natalino Balasso.
- **Reading teatrale "Majakovskij. A voi!" di Finazzer Flory.** Cento anni dopo l'inizio della Rivoluzione russa, Massimiliano Finazzer Flory ha dato voce a Vladimir Majakovskij con la lettura integrale de “La nuvola in calzon” (1915) introdotta e completata da frammenti di testi poetici e teatrali con sequenze dal film “La signorina e il teppista”, accompagnato con le musiche di Dimitrij Shostakovich Concerto per violoncello e orchestra n. 1, Op. 107.
- **BIMBI E BIMBE IN ATENEO.** “Al lavoro” da mamma e papà! Iniziativa durante la quale bambine e bambini (di età compresa tra i sei e i dodici anni) hanno potuto visitare la struttura o l'ufficio dei genitori, conoscere i loro colleghi, vedere le attività di cui si occupano, o la sala dove si tengono le riunioni, trascorrendo una mattinata diversa dal solito.
- **Presentazione progetto Y.our future.** Il 15 giugno presso il Campus di Via Torino è stato organizzato un incontro di presentazione per far conoscere il progetto Y.our future alle aziende del network dell'Università Ca' Foscari. Oltre ad essere un momento divulgativo, l'incontro del 15 giugno ha voluto essere un'occasione di confronto per raccogliere spunti e riflessioni da professionisti in costante contatto col tessuto imprenditoriale, aziendale e sociale.
- **Convegno di studi "BEYOND READING. DSA e acquisizione della lingua: dalla neurobiologia agli interventi"** svoltosi il 22 e il 23 settembre presso l’Auditorium Santa Margherita.
- **La didattica per lo sviluppo sostenibile negli Atenei italiani.** Primo convegno RUS a Ca' Foscari, la Rete delle Università per lo sviluppo sostenibile con la partecipazione di Valeria Fedeli, Ministra dell’Istruzione dell’Università e della Ricerca. L'incontro ha trattato il tema della didattica per lo sviluppo sostenibile negli Atenei italiani, con la presentazione di best practice, per promuovere progetti già sperimentati e sviluppare in modo congiunto ulteriori progettualità.
- **Incontri organizzati in occasione della mostra Dentro l’esodo, conoscere le migrazioni. "Migrazioni internazionali nell’Europa della crisi. Diseguaglianze, politiche, trasformazioni sociali"** con Rossana Cillo e Iside Gjergji; "Esilio, Diaspora ed Emigrazione: oltre i confini del Sud Asia" con Stefano Beggiora, Thomas Dähnhardt, Monica Guidolin e Fabian Sanders.



- **Incontri organizzati in occasione della mostra TULKU. Le incarnazioni mistiche del TIBET.** Conferenza prof. Sanders - Basi dottrinali della prassi dei Tulku; Conferenza prof. Rigopoulos - Rinascere e rimorire: la dottrina della coproduzione condizionata nel buddhismo antico; Conferenza Lama Tenkjongo - Le incarnazioni mistiche del Tibet.
- **Conferenza GARR.** Occasione di incontro e confronto tra gli utenti, gli operatori e i gestori della rete nazionale dell'istruzione e della ricerca, per condividere esperienze e riflessioni sull'utilizzo della rete come strumento di ricerca, formazione e cultura, attraverso discipline e contesti diversi.

### Presentazioni di libri

- **Presentazione del volume "La tua giustizia non è la mia, dialogo fra due magistrati in perenne disaccordo"** di Gherardo Colombo e Piercamillo Davigo.
- **Presentazione del libro "Benedetto Cotrugli. The Book of the Art of Trade".** A Ca' Foscari la prima traduzione in inglese del "Libro de l'Arte de la Mercatura", trattato sul commercio scritto nel 1458 da Benedetto Cotrugli, mercante, diplomatico ed economista italiano.
- **Presentazione del libro "Né centauro né chimera. Modesta proposta per un'Europa plurale"** di Antonio Armellini e Gerardo Mombelli.
- **Presentazione del libro "Le fragilità del leone"** di Antonella Sbuelz.
- **Presentazione del libro "Otro mapa de la violencia. Enfoques teóricos, recorridos críticos"** con Ana María Zubieta (curatrice) e Vera Jacovkis (autrice)

### Mostre ed Esposizioni organizzate da Fondazione

- **Il mondo di Han Meilin a Venezia.** Si è conclusa la mostra del maestro Han Meilin inaugurata nell'ottobre del 2016.
- **Valery Koshlyakov: We have never stopped building utopia** a cura di Danilo Eccher. Direzione scientifica di Silvia Burini, Giuseppe Barbieri (CSAR), in collaborazione con il Museo dell'Impressionismo Russo di Mosca. Si tratta di un'ampia rassegna dell'artista che da molti anni è considerato come una delle più autorevoli e interessanti voci dell'arte russa contemporanea. Saranno presenti anche opere che fanno riferimento alla città lagunare e ai suoi famosi Palazzi, ma sarà soprattutto il tema dell'architettura del Palazzo e del suo interno - sia esso a Mosca o a Venezia - che farà da filo conduttore al percorso di mostra.
- **Hybris. Hybrids and Monsters in Contemporary Art** promossa da Cyland Media Art Lab, San Pietroburgo/New York; a cura di Silvia Burini, Anna Frants, Elena Gubanova, Giuseppe Barbieri. Il progetto comprende opere di 19 artisti da Italia, Russia, Gran Bretagna, Francia, Germania, Belgio e Stati Uniti. Il tema del progetto esamina uno dei meccanismi fondamentali della società – la connessione di ciò che non può essere connesso, i problemi nelle relazioni tra il "proprio" e ciò che è "d'altri", sfocando i limiti di concetti ben definiti.



## Mostre ed Esposizioni organizzate con la collaborazione di Fondazione

- **Ascari e Schiavoni. Il razzismo coloniale e Venezia in occasione del Giorno della Memoria.** Focus di quest'anno è il razzismo coloniale, in occasione della ricorrenza della prima legge di "tutela della razza" varata in Italia nel 1937 e volta a impedire matrimoni misti nelle colonie africane.
- **L'arte della rivoluzione esposizione di manifesti di propaganda politica utilizzati durante gli anni della Prima Guerra Mondiale (1914-1918) e durante le vicende rivoluzionarie del 1917.**
- **Dentro l'esodo, conoscere le migrazioni** di Emanuele Confortin, giornalista e fotoreporter.
- **DESTIEMPO: Dynamogram of Puerto Casado, Paraguay.** Esposte opere di Ricardo Alvarez, Edu Barreto, Marcos Benítez, Luvier Casali, Fredi Casco, Sigrid Drechsel, Elena Habre, Silvana Nuovo Alfredo Quiroz, Isabel Saffon. Curatrici dell'esposizione Lia Colombino e Valentina Bonifacio.
- **Inside Love Love inside** In contemporanea con la Biennale d'Arte, Antonio Nocera, ospite Università Ca' Foscari, presenta, in occasione dei suoi 50 anni di lavoro, una preview di "Inside Love Love inside": un'installazione in bronzo composta da dieci sculture.
- **TULKU. Le incarnazioni mistiche del TIBET.** Inaugurazione della mostra (fotografie di Giampietro Mattolin e di Vicky Sevegnani) e presentazione del libro TULKU. Le incarnazioni mistiche del TIBET, con Stefano Beggiora, Giampietro Mattolin e Piero Verni. I tulku sono quei maestri spirituali che scelgono di ritornare nel mondo, esistenza dopo esistenza, per essere di aiuto agli esseri viventi.
- **L'emozione di vedere** progetto di Fondazione Banca degli occhi. Nell'ambito del Mese della Vista Fondazione Banca degli Occhi del Veneto Onlus organizza e promuove il concorso fotografico "L'emozione di vedere...i particolari".

## Centri culturali e progetti scientifici

### Ca' Foscari Competency Center

Centro d'Ateneo la cui finalità è di svolgere attività di ricerca e di erogazione di servizi nell'ambito della valutazione e dello sviluppo delle competenze trasversali nell'higher education. Viene riportata di seguito una sintesi delle attività svolte dal Ca' Foscari Competency Centre (CFCC) nel corso del 2017:

#### Attività di formazione:

- 4 edizioni di "Competency Labs" per gli studenti dei Corsi di Laurea Magistrale presso la sede di Venezia;
- 1 edizione dell'insegnamento "Competenze Emotive e Sviluppo Individuale";
- 3 edizioni dei seminari "Pensa futuro" in collaborazione con l'Ufficio Orientamento, Stage e Placement di Ca' Foscari;
- 1 laboratorio nell'ambito del corso di formazione "People Management" in collaborazione con Ca' Foscari Challenge School;
- 2 seminari all'interno della Summer School SIE;



- 2 edizioni dei seminari per studenti di scuola superiore svolti nell'ambito del progetto alternanza scuola-lavoro in collaborazione con l'Ufficio Orientamento, Stage e Placement di Ca' Foscari.
- 1 "Laboratorio di competenze" realizzato in collaborazione con Confartigianato Vicenza;
- 1 laboratorio nell'ambito del corso post graduate "Esperto nella gestione dei processi formativi", in collaborazione con Ca' Foscari Challenge School e UMANA;
- 6 edizioni di "Pillole di competenze" rivolte a studenti magistrali, in collaborazione con UMANA;
- 2 edizioni dei Tavoli di Lavoro Metodologici sul tema "Apprendere e valutare le soft skills nei percorsi di alternanza scuola-lavoro" rivolto ai docenti delle scuole medie superiori, svolte in collaborazione con la CCIAA di Venezia, Rovigo-Delta Lagunare.

#### Attività di ricerca:

##### *Paper presentati a Conferenze scientifiche internazionali:*

- BONESSO, S.; GERLI, F., CORTELLAZZO, L., 2017. Integrating emotional and social competency development in the academic curricula: The case of Ca' Foscari competency centre, 6<sup>th</sup> International Congress on Emotional Intelligence (6th ICEI), 19-22 July, Porto.
- IMAM, H., BONESSO, S., 2017. Assessing graduate received employability through emotional and social competencies, 6th International Congress on Emotional Intelligence (6th ICEI), 19-22 July, Porto.
- GERLI, F.; BONESSO, S.; CORTELLAZZO, L.; BATISTA FOGUET, J. M.; SERLAVÓS SERRA, R., 2017. The innovator's exagon: Development and validation of a new competency framework. 6<sup>th</sup> International Congress on Emotional Intelligence (6th ICEI), 19-22 July, Porto.
- BRUNI, E., BONESSO, S., GERLI, F., 2017. Coping with different types of innovation: What do metaphors reveal about how entrepreneurs cognitively represent innovation? , Euram 2017 Making knowledge at work, European Academy of Management, 21-24 June (ISSN 2466- 7498).
- CORTELLAZZO, L., BONESSO, S., GERLI, F., 2017. Experiences that matter: developing behavioural competencies through experiential learning, Euram 2017 Making knowledge at work, European Academy of Management, 21-24 June (ISSN 2466-7498).
- CORTELLAZZO, L., BONESSO, S., GERLI, F., 2017. The role of extracurricular activities in developing behavioral competencies, Academy of Management Annual Conference, Atlanta, Georgia, 4-8 August.
- BONESSO, S., GERLI, F., CORTELLAZZO, L., 2017. Promoting emotional and social competencies in higher education: a case study in the Italian context. Academy of Management Conference, Atlanta, Georgia, 4-8 August.
- IMAM, H., BONESSO, S., 2017. Assessing Graduates' Employability and Career Satisfaction through Emotional and Social Competencies , British Academy of Management Conference Proceedings, British Academy of Management, Convegno: British Academy of Management, 5-7 September (ISBN 978-0-9956413-0-3).



*Contributi in volume internazionali*

- BONESSO, S., GERLI, F., COMACCHIO, A., CORTELLAZZO, L., 2017. Developing leadership identity and emotional competencies in higher education: Methodological insights and empirical evidence from the Italian context, in *Emotions and Identity* Vol. 13, eds. Zerbe W.J., Hartel, C.E.J., Ashkanasy, N.M., Petitta, L., Research on Emotion in Organizations, Emerald Publishing Limited. ISBN:9781787144385.

*Pubblicazioni in riviste scientifiche internazionali:*

- BONESSO, S., GERLI, F., PIZZI, C., CORTELLAZZO, L., Students' entrepreneurial intentions: The role of prior learning experiences and emotional, social and cognitive competencies in *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, vol. N/D (ISSN 1540-627X)
- SCAPOLAN, A., MONTANARI, F., BONESSO, S., GERLI, F., MIZZAU, L., 2017. Behavioural competencies and organizational performance in Italian performing arts: An exploratory study in *ACADEMIA*, vol. 30, pp. 192-214 (ISSN 1012-8255)
- BRUNI, E., BONESSO, S., GERLI, F., 2017. Metaphors for Innovation: How Entrepreneurs Narrate Different Types of Innovation in *ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING PROCEEDINGS*, vol. N/D (ISSN 2151-6561)

*Articoli under review presso riviste scientifiche internazionali:*

- BONESSO S., GERLI F., PIZZI C., BOYATZIS R.E. Diversify your ability to innovate by leveraging on your emotional, social and cognitive competencies: Evidence from the Italian luxury footwear industry. *Research Policy*, under review.
- BRUNI, E., BONESSO, S., GERLI, F. Coping with different types of innovation: What do metaphors reveal about how entrepreneurs make sense of the innovation process? *Creativity and Innovation Management*, under review.
- GERLI, F., BONESSO, S., CORTELLAZZO, L., Methodological insights for nurturing emotional and social competencies in higher education, *Research in Higher Education*, under review.

Nel corso del 2017 è inoltre proseguita la collaborazione scientifica con i membri dell'International Advisory Board, che ha portato a co-authorship su alcune pubblicazioni internazionali e all'avvio di progetti di ricerca in comune.

**Distretto Veneziano della Ricerca e dell'Innovazione**

Il Distretto Veneziano per la Ricerca e l'Innovazione è l'associazione che riunisce le Istituzioni e i centri attivi nel campo della ricerca e delle formazioni in Venezia. L'Associazione nel 2017 ha realizzato le seguenti attività:

Attività ordinarie: Assemblee dei soci e Consigli Direttivi. In accordo con lo Statuto del DVRI sono state organizzate 4 Assemblee dei soci e 2 consigli direttivi.

Social Events. L'appuntamento, ormai fisso per i soci del DVRI, rappresenta un momento importante e concreto per condividere significati, temi, obiettivi e desideri al fine di creare una comunità scientifica distintiva nel panorama territoriale e, soprattutto, sensibile ai temi della *divulgazione* e della *sostenibilità*.



- Social Event Urban Sustainability, 24 maggio 2017: ha avuto luogo presso il Centro Congressi dell'Area portuale di Venezia in collaborazione con Ca' Foscari Sostenibile. In accordo con gli obiettivi dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile lanciata dalle Nazioni Unite, il DVRI insieme a Ca' Foscari Sostenibile intende promuovere una discussione sul tema della sostenibilità nelle sue tre dimensioni: economica, sociale e ambientale.
- Social Event, 20 dicembre 2017: l'Evento sarà l'occasione per fare una relazione delle attività fatte nel 2017, a cui seguirà la presentazione del progetto dello Smart Passport e delle Coordinate Galassie.

Caffè Innovazione. I caffè dell'innovazione del DVRI in co-produzione con la Fondazione Musei Civici sono rivolti a studenti e cittadini locali che vogliono vivere i luoghi pubblici all'insegna della cultura e della ricerca. Per la sua terza edizione è stato sperimentato un nuovo uso dello spazio museale portando al suo interno dibattiti sul futuro del museo coinvolgendo studenti e cittadini locali. I Talks for Change hanno visto ospiti d'eccezione: Chiara Bernasconi - MoMA The Museum of Modern Art; Heather Anne Thomas -Science Gallery Venice ; Federico Borreani - BAM! Strategie Culturali; Mirko Lalli di Travel Appeal; Giulia Benicini dell'Università Ca' Foscari; Mara Vittori della Fondazione Musei Civici.

Smart Passport. sMart Passport è la community card dell'Associazione Distretto Veneziano Ricerca e Innovazione. È rivolta a tutti gli affiliati studiosi, artisti, creativi e stagisti dei membri del DVRI. Condividere risorse significa gettare le basi per attivare operativamente un Network per nuove progettualità condivise tra gli enti culturali, scientifici e dell'Higher Education veneziana. Alla sua prima sperimentazione partita a ottobre 2017, è a disposizione di 500 affiliati del DVRI con 34 Benefits messi in comune dai soci del DVRI. L'obiettivo è di ampliare i servizi e identificare target di riferimento più mirati.

Coordinate Galassie. Le Coordinate Galassie è il Progetto di Ricerca su cui sta lavorando la dott.ssa Traviglia per il suo apprendistato di ricerca al DVRI. È una mappa interattiva che consente di esplorare i progetti di collaborazione tra gli enti del DVRI, rivelandone le partnerships e le tematiche di riferimento. Al termine del Master in Digital Humanities, la dott.ssa Traviglia ha pubblicato la prima versione sperimentale della mappa interattiva.

Progetto Science Gallery Venice. Funding e Founding Partners del progetto Science Gallery, i membri del DVRI si sono impegnati a sostenere con 210.000 euro il progetto per i prossimi 3 anni, firmando un protocollo di collaborazione a favore del progetto.

## 2.1.9 Servizi per l'Ateneo

### Gestione Spazi

È proseguita la collaborazione con Tino S.r.l. attivata nel 2012 per la realizzazione di un servizio di bar, caffetteria, enoteca, ristorazione, vendita prodotti tipici e alle iniziative culturali e promozionali ad esse connesse sempre secondo una logica di servizio in linea con l'immagine di prestigio, innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità dell'Ateneo. È inoltre proseguita la collaborazione con Libreria Editrice Cafoscarina con il punto vendita sito del Campus di San Giobbe che offre libri di testo oltre che prodotti e gadget a logo Ca' Foscari. La diffusione dei prodotti a marchio Ca' Foscari intende allineare l'Ateneo ad altre esperienze di questo tipo (diffuse soprattutto nel contesto internazionale), che solitamente consentono ricadute positive in termini di visibilità del brand ed effetti di "community" favorite proprio dall'acquisto di prodotti CF.



### **Promozione Internazionale**

Lo sviluppo di nuovi accordi internazionali e del reclutamento di studenti stranieri sono tra le principali priorità strategiche dell'Ateneo. In questo ultimo anno è quindi fortemente cresciuta la capacità di Ca' Foscari di realizzare iniziative su scala internazionale. La Fondazione Ca' Foscari ha realizzato, in collaborazione con l'Ufficio Relazioni Internazionali dell'Ateneo, nuove attività di promozione a livello internazionale fornendo un adeguato supporto allo sviluppo di accordi con soggetti pubblici e privati, e realizzando attività di promozione presso fiere e/o scuole superiori all'estero con l'obiettivo di attirare studenti stranieri.

### **Housing Office**

L'Housing Office, tramite personale di Fondazione, svolge un servizio rivolto a studenti, ricercatori, professori e impiegati universitari internazionali, aiutandoli a trovare una sistemazione adatta e conveniente nelle residenze studentesche, negli appartamenti o negli hotel convenzionati con Ca' Foscari.

Relativamente all'anno accademico 2017/18, le domande pervenute sono 1819:

- 1254 di studenti che intendono iscriversi o sono iscritti a Ca' Foscari di cui 231 degree seeker;
- 277 di studenti Scambi Internazionali e ICM;
- 237 di studenti Erasmus e Joint Degree;
- 51 di Visiting Professors e Researcher, Post-Doc, personale Ca' Foscari.

Andranno aggiunte a queste tutte le richieste degli studenti di queste tipologie che perverranno nel secondo semestre, nonché dei Visiting Professors 2018.

Ad oggi, grazie al rinnovo delle convenzioni, i posti nelle case studentesche private sono aumentati a 189. Anche l'accordo con l'ESU è stato rinnovato e in totale le case dello studente daranno ospitalità ad almeno 360 studenti, tra primo e secondo semestre. Da quest'anno l'ESU riserva a parte per noi anche dei posti destinati esclusivamente ai degree seeker e continua la collaborazione per conferenze e seminari per un numero non ancora definito di partecipanti.

Il numero di posti letto in appartamenti privati all'interno del Comune continua ad aumentare, grazie ad un rapporto collaborativo con i proprietari e ad un passaparola molto positivo. Purtroppo continuiamo a riscontrare che a Venezia l'offerta di appartamenti privati è sempre più rivolta al turismo.

Sono leggermente aumentate anche le offerte su Treviso.

### **Centro Linguistico di Ateneo**

La Fondazione ha svolto tutta l'attività gestionale relativa alla realizzazione delle attività di riletture e traduzioni in lingua inglese, in particolare, ha curato le seguenti fasi: programmazione, in accordo con il Centro, delle attività di riletture e traduzioni in lingua inglese; gestione delle attività di riletture e traduzioni in lingua inglese; rendicontazione delle attività svolte con riferimento alle diverse tipologie di attività realizzate.



## 2.2 Prospetto economico previsionale 2017

| VOCE  | Importo (2016)      | Importo (2017)      | Note sul 2017  |
|---|---------------------|---------------------|--|
| <b>A) PROVENTI</b>  | <b>7.380.083,73</b> | <b>7.677.269,72</b> |  |
| <b>RICAVI PER AREA DI ATTIVITA'</b>                       | <b>6.843.594,00</b> | <b>7.302.269,72</b> |  |
| SERVIZI ATENEO  | 316.322,00          | 233.589,13          |  |
| INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO                   | 1.513.720,00        | 2.040.232,23        | Comprende anche SGV, Placement e Certificazioni  |
| FORMAZIONE  | 3.568.479,00        | 3.582.652,24        | Comprende anche contributi Ateneo per VEGA   |
| PRODUZIONI CULTURALI                                      | 1.445.073,00        | 1.445.796,12        |  |
| <b>CONTRIBUTO A COPERTURA COSTI DI STRUTTURA</b>          | <b>328.391,00</b>   | <b>375.000,00</b>   |  |
| Fondo di Gestione   | 328.391,00          | 250.000,00          |  |
| Fondo Development Office                                  | 0,00                | 125.000,00          | Di cui 100K da Ateneo e 25K da Alumni  |
| <b>Sopravvenienze attive</b>                              | <b>208.098,73</b>   |                     |  |
| <b>B) COSTI DIRETTI</b>                                   | <b>6.029.356,00</b> | <b>6.260.409,43</b> |  |
| SERVIZI ATENEO  | 268.220,00          | 170.557,03          |  |
| INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO                   | 1.250.234,00        | 1.685.167,17        | Comprende anche SGV, Placement e Certificazioni  |
| FORMAZIONE  | 3.265.711,00        | 3.186.391,63        | Comprende i costi di gestione della struttura Challenge e VEGA.<br>Non comprende i costi per il personale e di ammortamento del VEGA |
| PRODUZIONI CULTURALI                                      | 1.245.191,00        | 1.218.293,60        |  |
| <b>MARGINE OPERATIVO DI GESTIONE (A+B)</b>                | <b>1.350.727,73</b> | <b>1.416.860,29</b> |  |
| <b>C) COSTI DI STRUTTURA</b>                              | <b>1.173.361,71</b> | <b>1.223.117,40</b> |  |
| di cui di Personale                                       | 486.909,00          | 872.574,16          | Nel 2017 comprende i costi del personale Challenge School e Dev. Off.  |
| di cui Costi per Organi sociali                           | 81.074,28           | 121.188,71          |  |
| di cui Spese Generali                                     | 380.684,62          | 229.354,53          | Nel 2017 sono stati spostati tra i costi diretti alcune voci di spesa di pertinenza delle singole attività                           |
| Oneri diversi di Gestione (sopravvenienze interessi, etc) | 224.693,81          |                     |  |
| <b>D) AMMORTAMENTI</b>                                    | <b>28.532,06</b>    | <b>76.156,59</b>    |  |
| Ammortamento beni   | 28.532,06           | 28.000,00           |  |
| Ammortamento Spazi VEGA                                   | 0,00                | 48.156,59           |  |
| <b>E) RISULTATO EBIT (A+B-C+D)</b>                        | <b>148.833,96</b>   | <b>117.586,30</b>   |  |



*Ricavi per area di attività (al netto del contributo di Ateneo a copertura del costo di struttura)*

| ATTIVITA'                        | ENTRATE          | COSTI            | COPERTURA COSTO STRUTTURA | %      |
|----------------------------------|------------------|------------------|---------------------------|--------|
| SERVIZI ATENEO                   | 233.589          | 170.557          | 63.032                    | 26,98% |
| INNOVAZIONE E TRASF. TECNOLOGICO | 2.040.232        | 1.685.167        | 355.065                   | 17,40% |
| FORMAZIONE                       | 3.582.652        | 3.186.392        | 396.261                   | 11,06% |
| PRODUZIONI CULTURALI             | 1.445.796        | 1.218.294        | 227.503                   | 15,74% |
| <b>TOTALE</b>                    | <b>7.302.270</b> | <b>6.260.409</b> | <b>1.041.860</b>          |        |

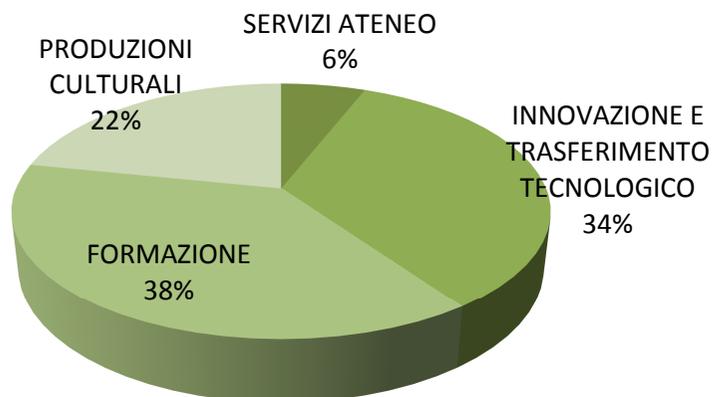
Il preconsuntivo è aggiornato sulla base delle informazioni raccolte ed elaborate entro il 31 ottobre 2017

*Valore delle Entrate*

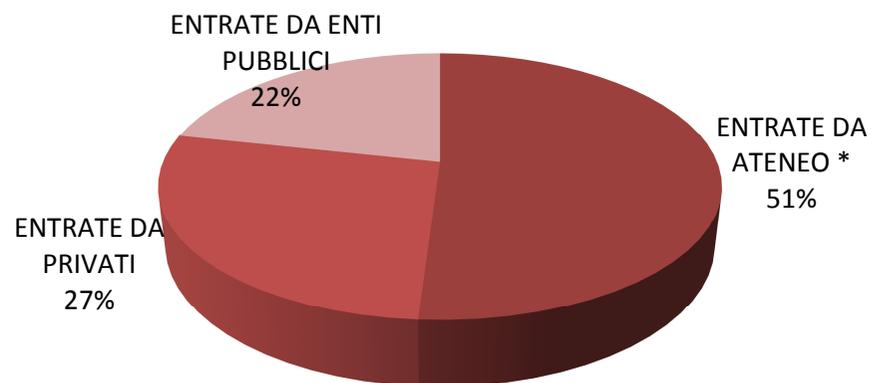




### Marginalità Industriale



### Natura delle Entrate





L'ammontare complessivo delle Entrate da Ateneo per le attività pari ad Euro 3.726.000 (51% del totale dei ricavi), che si conferma in linea con i livelli dell'esercizio precedente, risulta così composto:

- Euro 2.260.000 principalmente quale trasferimento delle quote di iscrizione dei master incassate dall'Ateneo e in via residuale quale contributo per la sede del Vega (Euro 60.000 circa)
- Euro 1.466.000 quale trasferimento effettuato per i servizi resi all'ateneo, i progetti di trasferimento tecnologico, le produzioni culturali (eventi e centri culturali).

La Fondazione nel corso dell'esercizio 2017 è stata in grado di generare valore aggiunto rispetto alle Entrate da Ateneo in misura pari a:

- un moltiplicatore 20X, se si considera il "contributo a copertura del costo di struttura" di Euro 350.000;
- un moltiplicatore 4X se si considerano i versamenti effettuati dall'Ateneo per le attività affidate a Fondazione (servizi di ateneo, progetti di trasferimento tecnologico, produzioni culturali) oltre al contributo a copertura del costo di struttura per un totale di Euro 1.816.000.

L'attività a maggior valore aggiunto rispetto ai contributi di Ateneo, risulta essere quella del Trasferimento Tecnologico (5X).



### 3. Piano 2018

Per il 2018 il piano di lavoro si pone come obiettivo il consolidamento della struttura potenziata e della nuova organizzazione allo scopo di accrescerne la capacità di reperire risorse, creare valore, gestire progettualità, mettere insieme competenze diverse per conto e a supporto di Ca' Foscari.

La Fondazione si propone, infatti, come il punto di riferimento di imprese e istituzioni del territorio in grado di offrire programmi integrati di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, attività culturali con un approccio innovativo e interdisciplinare negli ambiti di competenza in cui Ca' Foscari si contraddistingue.

#### DEVELOPMENT OFFICE

Il Development Office è responsabile delle relazioni strategiche con gli alumni, con i prospect/donor, con aziende e istituzioni, e delle attività di sviluppo. L'obiettivo per il 2018 è supportare le attività e gli obiettivi strategici della Fondazione e dell'Ateneo attraverso:

1. La raccolta fondi da erogazioni liberali per sostenere gli obiettivi del piano strategico dell'Ateneo;
2. La stipula di accordi di partenariato (inclusi i partecipanti istituzionali della Fondazione), co-branding, sponsorizzazione a sostegno delle attività della Fondazione Ca' Foscari e dell'Ateneo;
3. Lo sviluppo delle relazioni con la comunità di stakeholder (istituzioni, aziende e individui);
4. La gestione del programma di eventi con aziende, individui e istituzioni riguardanti le attività del development office;
5. Il coordinamento delle relazioni tra ateneo ed istituzioni, aziende e alumni riguardanti progettualità di tipo commerciale e fundraising; in particolare organizzerà un tavolo di lavoro tra tutti i soggetti coinvolti nella gestione di prospect chart;
6. Il coordinamento del portafolio delle progettualità derivanti da fondi strutturali.

Per quanto riguarda in particolare la gestione delle relazioni strategiche con gli stakeholders, il Development Office si pone l'obiettivo di implementare lo strumento di *Customer Relationship Management* (CRM) adottato nel 2017 e che ha comportato la fusione delle banche dati appartenenti alle varie strutture di Ateneo e di Fondazione, la creazione di un *repository* unico e condiviso dai diversi uffici coinvolti e la definizione di un "cruscotto" per la gestione della relazione.

Per il 2018, oltre alla messa a regime del CRM, è prevista l'estensione ed integrazione della piattaforma al fine di:

- estendere il progetto ai Dipartimenti e ai progetti satelliti quali Science Gallery Venice;
- integrare lo strumento al gestionale di Challenge School;
- configurare l'ambiente per la gestione delle progettualità di Ca' Foscari e del fundraising.

**Fundraising.** Nel corso del 2018 è previsto l'avvio di una campagna di comunicazione mirata a suscitare e testare l'interesse da parte di potenziali donatori rispetto all'offerta di fundraising; si prevede in particolare la pubblicazione di un documento istituzionale "case for support" sia in forma cartacea che digitale oltre



all'armonizzazione dei contenuti proposti con i veicoli di comunicazione di Fondazione e di Ateneo. È previsto inoltre la definizione delle attività che comprenderanno la produzione della documentazione necessaria all'intero processo di fundraising dall'attività di asking a quella di di stewardship dei donatori.

Nel corso del 2018 si prevede l'accreditamento del fundraising per Ca' Foscari a livello nazionale ed internazionale, tramite l'adesione alla rete del *Transnational Giving Europe* (TGE) - che permette la raccolta di fondi da tutti i paesi europei garantendo la deducibilità fiscale del paese di residenza e dall'altro e l'adesione al sistema CASE - il *network* degli atenei europei che si dedicano alle attività di sviluppo tramite fundraising e alumni.

Il progetto di *prospect chart* e la creazione di *lead* di vendita sarà poi integrato all'interno del CRM con un progetto apposito.

Ca' Foscari Alumni. Per il 2018 si prevede di aumentare ulteriormente la base Associativa incrementando anche le collaborazioni con Aziende ed Istituzioni, funzionale anche alla capacità di generare risorse e valore del Development Office. È in atto una riorganizzazione del programma di attività che mira a ridurre il numero di eventi (ad oggi circa 80 l'anno) al fine di rendere maggiormente sinergici in termini di visibilità, audience, awareness e opportunità l'attività dell'Associazione con gli scopi dell'Ateneo.

Comunicazione – Per rendere più efficace la promozione dei servizi ed in generale la comunicazione delle attività della Fondazione, a partire dal 2018 è previsto l'inserimento di una figura di coordinamento all'interno del Development Office delle predette attività in raccordo con l'Ateneo al fine di garantire l'implementazione del piano strategico attraverso le opportune azioni di marketing e comunicazione.

## AREA FORMAZIONE

Per quanto riguarda l'area Formazione, il prossimo triennio rappresenta per la Challenge School un periodo importante per il rafforzamento della presenza sul territorio (Nord Est) come soggetto di riferimento per l'Alta Formazione.

La sede presso i locali del Parco Vega a Marghera, inaugurata a novembre 2017, consentirà, coerentemente con gli obiettivi strategici della Challenge School, di dare spazio a nuove iniziative e di rendere effettiva l'idea di "scuola", propria del marchio Challenge, quale luogo in cui sperimentare, apprendere, creare relazioni.

I nuovi spazi permetteranno inoltre, sotto il profilo organizzativo, un recupero di efficienza sia nella gestione delle risorse umane che delle aule didattiche: un ripensamento costante in ottica "kaizen" di processi e prodotti.

Al fine di migliorare l'offerta dei prodotti, verrà posta particolare attenzione al dialogo con l'esterno: la capacità di creare e mantenere rapporti stabili con partner, clienti, sponsor, stakeholders dovrà prevedere il potenziamento sia in termini quantitativi che qualitativi delle azioni di comunicazione, marketing e commerciale, anche in sinergia con l'attività del Development Office.

Sul fronte dei processi verrà implementato il sistema di controllo di gestione, ultimato a novembre 2017, al fine di migliorarne l'efficienza e l'integrazione con il CRM di Ateneo.



Particolare rilievo verrà dato all'ideazione di nuovi prodotti formativi al fine di allineare i prodotti alle esigenze di studenti nonché ad imprese e istituzioni del territorio. E' prevista la realizzazione di una piattaforma virtuale per il monitoraggio del fabbisogno formativo e occupazionale di imprese e organizzazioni. E' inoltre prevista l'individuazione di aree disciplinari "forti" che, attraverso un processo di *matching* con la capacità "produttiva" e la domanda potenziale verranno affidate a docenti interni coordinati dal Dean della Challenge School.

I principali elementi di novità per il 2018 in relazione alla progettazione, all'organizzazione e alla gestione delle iniziative sono i seguenti:

- definizione di una *faculty* interna per lo sviluppo di aree tematiche ritenute strategiche;
- creazione di una piattaforma per la rilevazione sistematica del fabbisogno formativo;
- creazione di una piattaforma di monitoraggio delle ricadute occupazionali in relazione ai master post lauream;
- potenziamento degli strumenti di rilevazione della *customer* per LLP;
- miglioramento e adeguamento dell'integrazione con ADISS per quanto riguarda le procedure di rilascio e chiusura dei bandi dei Master, di iscrizione dei partecipanti.

#### **AREA INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

Per quanto riguarda l'area Innovazione e il Trasferimento Tecnologico, così come previsto dalla convenzione sottoscritta nel corso dell'ultimo semestre 2017 tra Ateneo e Fondazione, nel 2018 si prevede di:

- Dare attuazione all'integrazione tra la divisione di Ateneo denominata "PINK" (Promoting Innovation and Knowledge) e l'area Innovazione e trasferimento tecnologico di Fondazione Ca' Foscari;
- valorizzare la collaborazione con gli spin-off partecipati da Fondazione e Ateneo;
- sviluppare le attività di accelerazione ed incubazione d'impresa dell'incubatore certificato VEGA INCUBE in particolare per gli spinoff di Ateneo;
- effettuare una programmazione delle progettualità finanziabili mediante fondi strutturali in linea con le esigenze di imprese e istituzioni del territorio a partire dalle *Global Challenges*;
- mettere a punto i primi programmi integrati "corporate program" già avviati con alcune aziende in particolare negli ambiti delle competenze dell'ambiente e del digitale;
- integrare il *Placement* nell'offerta di servizi offerti;
- sviluppare la *partnership* con Confindustria e Camera di Commercio di Venezia e Rovigo fornendo supporto alle imprese associate nei progetti ed iniziative di ricerca e trasferimento tecnologico a partire dall'area di crisi complessa di Porto Marghera;
- partecipare al bando per la costituzione del Competence Center delle Venezie assieme ai 9 atenei del Nordest e al partner PWC.



L'obiettivo è massimizzare l'efficacia degli interventi volti a promuovere e sviluppare la capacità dell'Università e della Fondazione di interagire con il sistema produttivo nelle sue esigenze di ricerca e di innovazione.

Il team di lavoro della nuova struttura che si occuperà di trasferimento tecnologico, è composto inizialmente da 7 risorse *full time* altamente specializzate e con competenze trasversali in ambiti disciplinari eterogenei in grado di costruire un'offerta integrata di servizi quali: innovazioni industriali, spin off, partnership Ateneo-Imprese, laboratori congiunti, progetti su commessa e finanziati.

La predetta unità si pone quale unico interlocutore per il trasferimento tecnologico delle imprese del territorio attraverso l'individuazione delle competenze scientifiche disponibili in grado di costruire un'offerta integrata ed interdisciplinare evitando così sovrapposizioni, duplicazioni ed inefficienze con le altre strutture di Ateneo. 

Le attività, destinate ai ricercatori dell'Ateneo e alle imprese e agli enti del territorio interessati a collaborare con l'Università Ca' Foscari, comprenderanno:

- formazione ed orientamento: diffusione della cultura di impresa e della tutela della proprietà intellettuale attraverso l'organizzazione e realizzazione di corsi, workshop e seminari sulle tematiche di interesse;
- comunicazione ed help desk: assistenza back office e front office sui temi dell'innovazione, della ricerca applicata, della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico
- scouting tecnologico: monitoraggio ed analisi dell'offerta di innovazione tecnologica sviluppata dai ricercatori e nelle strutture dell'Ateneo;
- valorizzazione dei prodotti della ricerca: sostegno alla brevettazione e alla costituzione di impresa;
- incubazione d'impresa: sostegno logistico e consulenziale a gruppi di ricerca e aspiranti imprenditori eventualmente anche attraverso la valorizzazione dell'Incubatore certificato insediato presso VEGA;
- matching competenze/bisogni di innovazione e rapporti con le imprese ed il territorio: sviluppo di partenariati con enti e operatori pubblici e privati, osservazione e analisi della domanda di innovazione tecnologica delle imprese operanti sul territorio, supporto all'avvio e gestione di attività di ricerca e consulenza conto terzi;
- supporto alla definizione e gestione di partnership Ateneo-Impresa per lo sviluppo di collaborazioni quadro e laboratori congiunti;
- consulenza e supporto alla progettazione: nell'ambito di iniziative regionali, nazionali e comunitarie, private volte a promuovere la ricerca applicata e la cultura d'impresa;
- networking: partecipazione a reti nazionali ed internazionali per la valorizzazione della ricerca e lo sviluppo tecnologico, la tutela della proprietà intellettuale e la diffusione dei risultati;
- business plan competition: organizzazione e partecipazione a premi di impresa e competizioni di idee per start up innovative;
- organizzazione e raccolta dati per la valutazione delle performance del TT: raccolta e strutturazione dei dati utili per la valutazione dell'impatto della valorizzazione in termini di risorse economiche acquisite direttamente (contratti conto terzi, cessione di brevetti, licenze), o acquisite dai soggetti generati dalla



ricerca (occupazione, fatturato, valore aggiunto delle imprese spinoff e loro processi di exit), o generate indirettamente a vantaggio del sistema economico; La programmazione delle predette attività verrà effettuata sulla base di un piano strategico pluriennale.

L'Area Innovazione e Trasferimento Tecnologico di Fondazione proseguirà anche l'attività di ricerca su commessa, consulenza, validazione tecnologie e gestione di progetti a valere sui fondi strutturali, in particolare il Fondo Sociale Europeo, per i quali ha sviluppato un team di gestione altamente specializzato, in grado di seguire le progettualità dalla fase di proposta, a quella realizzativa, fino alla rendicontazione.

### **PRODUZIONI CULTURALI**

Nel tempo l'Università Ca' Foscari ha messo a punto un calendario di iniziative e appuntamenti che incrociano l'insieme dei saperi dell'Ateneo con la community cafoscarina e con il territorio. Si tratta di un ampio ventaglio di iniziative che rispecchiano le finalità istituzionali e culturali dell'Ateneo ovvero: eventi e convegni, eventi teatrali, eventi letterari, eventi cinematografici, eventi musicali, eventi espositivi. Si tratta di iniziative che possono essere realizzate in collaborazione con l'Ateneo, utilizzando contributi provenienti dall'Università (direttamente o indirettamente, qualora si tratti di contributi trasferiti da soggetti esterni all'Università e trasferiti da quest'ultima alla Fondazione) o utilizzando contributi provenienti da soggetti esterni, a parziale o a totale copertura dei costi dell'evento, o svolgendo attività di servizio.

Nel 2018, all'interno della ormai consolidata programmazione annuale di eventi culturali, verranno realizzati momenti specifici dedicati alla celebrazione per i 150 anni e a queste iniziative se ne aggiungeranno alcune particolarmente focalizzate alle progettualità selezionate dal Comitato Scientifico di Ateneo a seguito di una *call for ideas*. In particolare si segnala: l'evento inaugurale che si terrà al Teatro alla Fenice alla presenza del Presidente della Repubblica Italiana, la realizzazione di una mostra che ripercorrerà la storia dell'Ateneo e che avrà luogo presso gli Spazi Espositivi di Ca' Foscari, una campagna di comunicazione dedicata e la distribuzione di un *merchandising* dedicato.

Le celebrazioni per i 150 anni di Ca' Foscari saranno l'occasione per valorizzare la storia ed il futuro dell'ateneo, un momento per affondare e ritrovare in essa le radici per il domani di un'Università moderna, innovativa e capace di sostenere il talento dei suoi studenti, docenti e collaboratori. Il programma si basa su quattro punti di forza che caratterizzano tradizionalmente l'Ateneo: innovazione, contaminazione dei saperi, attenzione alle opportunità professionali, internazionalizzazione. In estrema sintesi, le celebrazioni si pongono quindi come principali obiettivi: raccontare i 150 anni dalla fondazione dell'Ateneo e proiettarsi strategicamente negli anni futuri consapevoli dei suoi valori fondanti, valorizzare la storia dell'Università Ca' Foscari inserita nello sviluppo culturale e produttivo del Paese, aumentare il senso di appartenenza e accrescere il prestigio del nome e dell'immagine dell'Ateneo, coinvolgere la Città e il territorio.



### 3.1 Struttura organizzativa e di gestione

Per quanto riguarda le misure adottate da Fondazione in materia di Anticorruzione e Trasparenza e Modello Organizzativo 231, per il 2018 le principali attività riguarderanno, oltre alla corrente attività di pubblicazione dei dati e delle informazioni in materia di trasparenza: l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in linea con quanto previsto dal Piano nazionale anticorruzione e in coerenza con quello dell'Università Ca' Foscari; la revisione del Modello Organizzativo 231; l'adozione di un unico codice di comportamento che segua le direttive del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e del Modello Organizzativo 231; l'applicazione del codice degli appalti e la creazione di un elenco dei fornitori.

All'interno del Piano saranno previste le attività da condurre durante l'anno al fine di garantire non solo l'assolvimento degli obblighi previsti dalla normativa, ma di continuare ad operare in un'ottica di miglioramento dei processi e di accountability delle attività svolte da Fondazione Ca' Foscari.

Anche per il prossimo anno verranno garantiti gli adempimenti previsti dalla normativa in termini di sicurezza e data continuità alle politiche sulla Qualità, che interessa l'area della Formazione.

### 3.2 Descrizione puntuale delle iniziative

#### 3.2.1 PARTECIPANTI ISTITUZIONALI

Per il 2018, l'obiettivo è di rafforzare ulteriormente il rapporto con gli attuali partecipanti istituzionali e di individuare nuovi soggetti, tra i quali alcune imprese ed istituzioni con i quali sono già stati avviati contatti nel corso dell'esercizio 2017, interessati a forme di collaborazione duratura e ad iniziative di ampio respiro negli ambiti di competenza distintivi di Ateneo da attivare con Fondazione.

#### 3.2.2 SPINOFF PARTECIPATI DA FONDAZIONE CA' FOSCARI

**SPIN-OFF GREEN DECISION SRL** - Nel 2018 lo spin-off sarà partner di 3 progetti finanziati in cui avrà l'obiettivo di implementare tre sistemi di supporto alle decisioni nel campo dei nano-bio materiali e dei dispositivi nano e per il grouping di nanomateriali.

**HEAD-UP SRL** - Nell'anno 2018 Head Up proseguirà le sue attività nel settore della salute e sicurezza occupazionale.

**STRATEGY INNOVATION SRL** - Nel 2018 Strategy Innovation proseguirà la sua attività consulenziale in ambito strategico aziendale fornendo supporto alle attività dell'incubatore certificato del Vega e sviluppando il progetto di costituzione presso il campus di San Giobbe del Digital Innovation Hub.



### 3.2.3 FORMAZIONE

La nuova sede unica della business school aperta nel 2017 presso il Vega Parco Scientifico Tecnologico di Venezia, permetterà di offrire agli studenti, oltre ai master e all'offerta formativa, migliori servizi (ristorazione, possibili convenzioni, ecc) e, specie ai partecipanti alle attività LLP, occasioni di incontro e networking. Si prevede dunque di sviluppare, oltre alle iniziative di formazione, una serie di "eventi collaterali" quali mostre ed incontri tematici che qualifichino gli spazi rendendoli un luogo culturalmente attrattivo.

Le iniziative di formazione già programmate sono numerose e verranno integrate da progetti sperimentali per approccio metodologico e contenuto.

#### Iniziative di LifeLong Learning

Nel 2018 si prevede l'attivazione dei seguenti corsi:

- **Il diritto nell'edilizia** – Sempre più spesso gli operatori che si muovono nel campo dell'edilizia si trovano ad affrontare problematiche giuridiche anche complesse in assenza di cognizioni fondamentali. Un altro aspetto ove il diritto assume particolare importanza è quello della responsabilità (civile e penale) dei soggetti operanti, quali i progettisti, i funzionari pubblici e gli appaltatori, per queste e per altre ragioni si ritiene che una formazione giuridica, anche di base, possa agevolare il lavoro dei professionisti.
- **Promozione** – Il seminario fa parte del ciclo "Multimedia product: dalle idee alle immagini" rivolto a studenti di cinema, a giovani professionisti del settore e a tutti coloro che vogliono acquisire le conoscenze e competenze utili per avvicinarsi al "mestiere cinema" e gli strumenti necessari per la creazione cinematografica.
- **Come ci si allena per fare funzionare il BIM?** – Il seminario illustra le competenze non solo tecniche ma anche gestionali che garantiscono l'efficacia del processo BIM, necessarie alla creazione di figure professionali preparate in tal senso. Veri e propri Building Manager, capaci di confrontarsi con chi progetta, costruisce e gestisce i Building e agire attraverso soluzioni integrate per la riduzione dei costi di gestione.
- **Cultura e nuove opportunità di business nei contesti euro-asiatici** – Rivolto alle aziende interessate a sapersi muovere e negoziare in ambito internazionale e in particolare nell'area euro-asiatica.
- **English for business** – Studiato per approfondire la padronanza della lingua inglese in ambito lavorativo e commerciale.
- **Project business analysis** – Corso rivolto alla valutazione dei bisogni delle organizzazioni al fine di identificare, analizzare e gestire progetti.
- **Project risk management** – Per imparare a gestire i rischi all'interno del project management.
- **Project management e BIM** – Corso finalizzato al cost estimating, costing standard analysis, consuntivazione e scostamenti.
- **Marketing internazionale** – Rivolto alle aziende che desiderano elaborare un piano marketing a supporto del commercio estero.
- **Data driven marketing** – Corso finalizzato all'utilizzo delle tecnologie moderne a supporto delle strategie di marketing.



- **Tourist team development: problem solving** – Corso dedicato al personale di strutture turistiche per la gestione dei team e del rapporto con il cliente.
- **Modelli manageriali e touris business per imprenditori** – Il corso è destinato alla formazione di imprenditori e collaboratori delle strutture ricettive in un'ottica di innovazione dei processi a livello manageriale, nello specifico focalizzati su economia e budgeting.
- **Consulenza filosofica: aggiornamento per esperti** – Il corso offre un aggiornamento sul dibattito attuale a livello internazionale della consulenza filosofica. Su richiesta dei partecipanti, le sessioni di formazione in aula possono essere integrate con consulenza filosofica individuale on line.
- **Problem dissolving** – Il corso affronta dal punto di vista filosofico l'analisi dei problemi che incontriamo individualmente o nella gestione di gruppi e delle organizzazioni attraverso la teoria della dissoluzione. Su richiesta dei partecipanti, le sessioni di formazione in aula possono essere integrate con consulenza filosofica individuale on line.
- **L'ascolto empatico** – Il corso offre gli strumenti per sviluppare la capacità di ascoltare gli altri nell'ottica di instaurare con essi relazioni di qualità e di migliorare le relazioni inter-funzionali all'interno dei contesti aziendali.
- **Orientamento al risultato** – Il corso analizza le determinanti dei nostri comportamenti e le più recenti scoperte scientifiche e fornisce gli strumenti necessari a sviluppare la capacità di raggiungere i propri obiettivi.
- **Adattabilità** – Il corso fornisce gli strumenti necessari per riuscire a rispondere prontamente e in modo adeguato ai cambiamenti, a gestire l'incertezza, a percepire le opportunità che possono derivare dalla nuova situazione.
- **L'arte del saper comunicare** – Il corso affronta i temi principali della comunicazione e le fondamentali tecniche da usare in contesti differenti, come in un colloquio di lavoro, in una negoziazione, a un evento pubblico, in una presentazione di lavoro.
- **Comunicazione in pillole – sede di Portogruaro** – Il corso, attraverso un metodo ispirato alla propedeutica teatrale, si rivolge a chi desidera comunicare le proprie idee in maniera efficace.
- **Team building – sede di Portogruaro** – Corso finalizzato alla costruzione di un gruppo di lavoro efficace attraverso l'utilizzo di tecniche di gestione dei processi, di problem solving e leadership.
- **Il CFO 4.0** – Il corso vuole preparare il CFO alle sfide imposte dalla complessità dei mercati e dalla veloce evoluzione dell'economia.
- **Professione psicomotricista II livello** – Il corso attiva la formazione professionale dello Psicomotricista di area socio-educativa e preventiva.
- **Affrontare la disabilità a scuola** – Corso per docenti sulle metodologie didattiche inclusive da utilizzare con alunni affetti da diverse forme di disabilità.
- **Comunicazione genitori-insegnanti** – Corso per docenti per la creazione di un clima cooperativo nella gestione del rapporto con i genitori.
- **Costruire la classe inclusiva** – Corso per docenti per la progettazione di un ambiente didattico inclusivo.
- **Distratti e demotivati a scuola** – Corso per docenti per la costruzione di un piano di inclusione dei soggetti a rischio di abbandono scolastico.
- **Identità virtuale** – Corso per insegnanti per l'utilizzo di competenze filosofiche nel web per la scuola.
- **Principi e metodologie di didattica inclusiva** – Corso per docenti orientato alla cooperazione e al cooperative teaching.



- **Strumenti per lo sviluppo del potenziale cognitivo** – Corso per docenti volto ad implementare le competenze educative e comunicative nella gestione degli alunni con BES.
- **European Project Lab: Life 2014-2020 Ambiente e clima** – Il percorso è finalizzato a sviluppare le competenze necessarie alla formulazione di proposte progettuali mirate riferite al Programma Europeo Life 2014-2020 per l'ambiente e l'azione per il clima.
- **Comunicare la sostenibilità** – Il corso, attraverso l'analisi degli aspetti tecnici, tecnologici, normativi, manageriali della sostenibilità e l'analisi di best practices aziendali nel settore dell'edilizia e dell'impiantistica, fornisce gli strumenti essenziali per comunicare la sostenibilità seguendo paradigmi e stili propri e per strutturare un nuovo vantaggio competitivo per la propria azienda.
- **Esperto MOG 231. Sicurezza e salute** – Il corso, rivolto ai professionisti che operano nell'ambito della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ha lo scopo di fornire un aggiornamento sul piano giuridico, amministrativo e tecnico in relazione ai Modelli di Organizzazione e Gestione previsti dal D.Lgs n. 231/2001. L'intervento formativo sarà in grado di rispondere alle esigenze che l'Ordine degli Ingegneri della provincia di Venezia ha individuato per i suoi iscritti.
- **Noi facciamo così. Buone prassi in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. Esperti a confronto (Seminario)** – Attraverso le testimonianze di Organi di vigilanza, dirigenti che operano nell'ambito della Sicurezza, HSE e RSPP delle migliori aziende italiane pubbliche e private il seminario intende presentare le buone prassi adottate e le più interessanti esperienze concrete in materia di formazione e prevenzione.
- **Esperto di processi formativi** – Il corso è finalizzato alla creazione di profili professionali in grado di progettare, gestire e valutare i processi di formazione all'interno di aziende e enti di formazione o nell'ambito della consulenza.
- **Hospitality innovation (Portogruaro)** – Il percorso è rivolto a imprenditori, direttori e managers di aziende del settore alberghiero, in particolare aziende a gestione familiare, che desiderano dare una spinta innovativa e adottare le logiche delle grandi catene per gestire al meglio il proprio business.
- **Il formatore in materia di sicurezza e salute** – Il corso prepara i docenti in corsi nell'ambito della sicurezza per lavoratori, preposti e dirigenti.
- **La medicina specialistica verso la community care** – Il corso, rivolto ai professionisti che operano nei sistemi sanitari, analizza i processi di cambiamento che stanno intervenendo nei sistemi sanitari delle Regioni italiane e fornisce le competenze necessarie nella gestione dei nuovi modelli organizzativi della medicina territoriale e nel rapporto con il paziente/utente.
- **La valutazione del rischio da movimentazione manuale dei carichi e movimenti ripetitivi** – Il corso si propone di far acquisire le competenze necessarie per effettuare una corretta valutazione del rischio derivante da movimentazione manuale dei carichi e movimenti ripetitivi.
- **La valutazione del rischio sismico negli ambienti di lavoro** – Il corso si propone di far acquisire le competenze di base per l'effettuazione di una valutazione del rischio sismico e per l'individuazione delle fondamentali misure di prevenzione e protezione da adottare di natura strutturale, tecnica, impiantistica, organizzativa e gestionale.
- **Laboratorio di team working** – Il corso fornisce le competenze necessarie per lavorare efficacemente in gruppo e per inserirsi nel modo migliore in un futuro contesto professionale.



- **People Management** – Il corso viene realizzato con l'obiettivo di fornire conoscenze e competenze sul tema dell'organizzazione aziendale che consentano ai partecipanti di inserirsi nella Direzione Risorse Umane di aziende ed enti o nella consulenza.
- **Rischio chimico, REACH e CLP: adempimenti ed opportunità (Aggiornamento RSPP)** – Il corso fornisce un aggiornamento sui regolamenti REACH (Reg. 1907/2006 e smi) e CLP (reg. 1272/2008 e smi) che prevedono nuove ed importanti misure da adottare per quanto concerne i prodotti chimici.
- **European Project Lab: Horizon 2020** – Finanziamenti per le imprese dedicato alle imprese che vogliono sviluppare le competenze necessarie alla formulazione di proposte progettuali nel Programma Europeo Horizon 2020.
- **Progetto Orient express: arte e cultura per l'internazionalizzazione della manifattura veneta (FSE)** – Il progetto riguarda l'internazionalizzazione e l'innovazione d'impresa e si rivolge ad aziende manifatturiere venete: il progetto si conclude nel 2018 e prevede l'attivazione di due corsi.
- **Progetto "Veneto goes international: hard skills per competere nei nuovi mercati" (FSE)** – In tema di internazionalizzazione e innovazione d'impresa, si rivolge ad aziende venete: si prevede l'attivazione di 3 corsi e 5 action research.
- **Progetto "DIGITAL INSIDE: Competenze digital e soft per le imprese venete" (FSE)** – In tema di innovazione digitale e sviluppo delle competenze trasversali, ha come obiettivo la formazione di personale aziendale attraverso l'erogazione di 4 corsi in modalità outdoor e un workshop.
- **Progetto IN.TER.IN. - INnovazione sul TERRitorio e INternazionalizzazione dell'impresa veneta, Avviso 1/2016 Fondimpresa** – Prevede l'attivazione di 23 corsi di formazione in tema innovazione, riorganizzazione aziendale e marketing da svolgersi presso le sedi aziendali.
- **Valore P.A. INPS - Nuovi corsi 2018** – Progetto promosso dall'INPS all'interno del quale Ca' Foscari ha presentato molteplici corsi in 12 regioni. I corsi prescelti dalle pubbliche amministrazioni in tema di contratti pubblici, bilancio, competenze trasversali, progettazione, sicurezza, management e innovazione tecnologica, verranno attivati nell'arco del 2018.

### Master universitari

Previsione della programmazione 2018:

- **Caratterizzazione e risanamento di siti contaminati** – Il Master si prefigge di fornire le competenze teoriche ed applicative necessarie per trattare i problemi inerenti la caratterizzazione dei siti contaminati, per definire gli obiettivi di risanamento.
- **Fashion design and technology management** – Il Master punta a coniugare studi di management cruciali per la competitività del settore, come il brand o il retail management, con insegnamenti che permetteranno ai partecipanti di acquisire una formazione specifica su tecnologie e processi nel comparto moda che, diversamente, sarebbe ottenibile solo attraverso anni di esperienza in azienda. Tale formazione sarà sia teorica sia arricchita da laboratori in cui gli studenti saranno coinvolti nella creazione, design e produzione di nuove collezioni.
- **Pubblica amministrazione** – Il processo di trasformazione che sta attraversando la Pubblica Amministrazione sarà affrontato dal punto di vista del fabbisogno di competenze giuridiche, economiche, manageriali, sociologiche e statistiche: i diplomati del Master potranno inserirsi nelle amministrazioni pubbliche, centrali e altresì territoriali dello Stato (comuni, province, regioni) e nelle agenzie che svolgono funzioni delegate (di controllo, di gestione di politiche settoriali)



- **Business Management in India** – Il percorso formativo del Master si articola in quattro moduli di lingua, cultura, economia e seminari. Il Master ha l'obiettivo di formare nuove figure professionali capaci di operare nel mondo delle imprese private e delle istituzioni pubbliche che abbiano già in corso o che ambiscano all'internazionalizzazione delle proprie attività nell'area del Subcontinente indiano.
- **Business Management in Gulf Cooperation Council** – Il Master ha l'obiettivo di formare nuove figure professionali capaci di operare nel mondo delle imprese private e delle istituzioni pubbliche che abbiano già in corso o che ambiscano all'internazionalizzazione delle proprie attività nell'area dei paesi arabi del Golfo persico, con particolare focus dedicato ai settori ad alto valore aggiunto del Made in Italy.
- **Internal audit** – Il percorso si propone di formare figure professionali altamente qualificate, le quali coniughino conoscenze specifiche in materia di controlli interni, risk management, compliance, profili aziendalistico-organizzativi, contabilità e bilancio, ad un approccio più spiccatamente pratico.
- **Commercio, fiscalità ed arbitrato internazionale/International business, arbitration and tax law** – si pone come obiettivo quello di fornire ai suoi studenti l'apprendimento, in chiave teorico-pratica, delle tecniche giuridiche del commercio e della fiscalità internazionale dal punto di vista dell'impresa che vuole sviluppare la propria attività con l'estero ed operare nel mercato mondiale.
- **Economia e management della sanità** – Il Master sviluppa conoscenze, competenze e abilità di progettazione, amministrazione e management dei servizi e di governo delle variabili di contesto del sistema sanitario e sociosanitario, necessarie per assumere responsabilità organizzative di natura gestionale e di direzione di strutture operanti nel suddetto ambito.
- **Technology & design strategy innovation** – Il Master, basato su un approccio inter e trans-disciplinare, intende esplorare sistematicamente l'intero processo d'innovazione strategica a partire dalla generazione di una nuova idea fino alla (re)startup d'impresa.
- **Management dell'innovazione sociale strategica** – Il Master mira ad intercettare la percezione diffusa dell'inevitabile evoluzione partecipativa che caratterizzerà il management aziendale pubblico e privato in maniera efficiente ed efficace. Esso si propone di formare figure specializzate nella valutazione e creazione di partnership multi-stakeholder su progetti e business che puntano alla creazione di un valore condiviso sul territorio.
- **Fine arts in filmmaking** – Il Master fornisce tutti gli strumenti pratico-teorici necessari per la realizzazione di un film, oltre che di contenuti multimediali per ambiti pubblicitari, musicali e videoartistici. Grazie all'apporto di docenti qualificati e professionisti del settore, gli studenti potranno apprendere le principali specifiche filmiche. Ai laboratori pratici e agli insegnamenti teorici si affiancherà la realizzazione da parte degli studenti di un film digitale interamente prodotto all'interno del master.
- **Yoga studies. Corpo e meditazione nelle tradizioni dell'Asia** – Il Master coniuga le più innovative ricerche storiche e filologiche sullo yoga alle più avanzate conoscenze in campo medico-scientifico e giuridico-economico.
- **Public engagement and citizen science at Science Gallery** – Il Master prende forma dall'intensa collaborazione con Science Gallery International e Global Science Gallery Network presentando un percorso formativo in cui è analizzata la comunicazione scientifica al fine di: acquisire le competenze necessarie per presentare la scienza in modo efficace; condurre interviste e ad essere intervistati; conoscere il funzionamento dei mezzi di stampa; scrivere efficaci comunicati stampa e briefing politici; padroneggiare le tecniche per facilitare dialoghi e discussioni su questioni legate alla scienza.



- **Data science for travel, tourism and culture** – Il Master si propone come un programma di sviluppo professionale e personale che ha lo scopo di preparare a gestire le più recenti innovazioni dell'economia digitale nell'ambito dei viaggi, del turismo, della cultura.

### 3.2.4 INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Fondazione Università Ca' Foscari favorisce e sostiene le sinergie fra i dipartimenti dell'Ateneo al fine di promuovere l'attività di trasferimento tecnologico cooperazione scientifica e culturale fra l'Università Istituzioni nazionali, comunitarie o internazionali, e il mercato imprenditoriale. L'Area Innovazione e trasferimento tecnologico si inserisce come centro di eccellenza per lo sviluppo di contenuti creativi e innovativi, promotore del cambiamento sulle tematiche inerenti l'area economica/manageriale, giuridica, fiscale, e scientifico/tecnologica.

#### Attività dei Centri di competenza

- **INCUBATORE CERTIFICATO.** Partendo dal piano strategico di valorizzazione dell'incubatore certificato di start-up innovative "Vega InCube", in cui si intende realizzare uno spazio funzionale allo sviluppo delle attività di auto imprenditorialità e dei processi di innovazione e trasferimento tecnologico promossi da Ca' Foscari, Fondazione ha supportato in coordinamento con l'Ateneo la preparazione del progetto del "VENICE INNOVATION HUB". Il progetto sotto la regia di Ca' Foscari si è sviluppato in collaborazione con IUAV e Vega – Parco Scientifico Tecnologico e prevede la creazione a Venezia di un polo per l'innovazione e lo sviluppo strategico dei processi di trasferimento tecnologico e di condivisione di conoscenza. Il polo agirà da catalizzatore per il tessuto economico e imprenditoriale locale per attivare i meccanismi di innovazione necessari per ritrovare competitività sul piano internazionale. Il piano iniziale di VENICE INNOVATION HUB FOR RE-STARTUP MANUFACTURING, elaborato nel corso del 2016, è poi diventato il nucleo progettuale a sostegno della candidatura dei 9 Atenei del Nord-Est nell'ambito del Piano Nazionale "INDUSTRIA 4.0 2017-2020", attraverso la quale si intende competere per l'assegnazione dei fondi necessari alla creazione di un *Competence Center* al servizio dei processi di innovazione e di *re-startup* delle imprese manifatturiere del territorio, in una prospettiva di sviluppo e consolidamento delle linee di intervento dell'Industria 4.0. Nell'attesa dell'attivazione dei fondi ministeriali per i Competence Center nazionali, Fondazione Ca' Foscari supporterà il piano di riqualificazione degli spazi e dei servizi dell'incubatore certificato Vega InCube attraverso un'attività di ricerca, promozione e applicazione degli strumenti di finanza agevolata (incentivi, investimenti, programmi di finanziamento regionale, nazionale e europeo) previsti dal piano nazionale "INDUSTRIA 4.0 2017-2020" e rivolti a imprese, start-up innovative e spin-off accademiche. A questo scopo è stato siglato un protocollo d'intesa con IUAV e VEGA per la realizzazione di iniziative progettuali a valere sui bandi del POR FESR 2014-2020 della Regione del Veneto in riferimento ai temi dell'innovazione e della competitività e dedicate allo sviluppo dei progetti imprenditoriali di start-up e spin-off della ricerca.



- **FabAcademy.** Fondazione Ca' Foscari punta anche ad integrare le diverse realtà accademiche e imprenditoriali in ambito di prototipazione e fabbricazione digitale, a partire dal FabLab Venezia insediato presso Vega InCube, in un unico spazio fisico e in rete presso il VEGA nel quale fare sintesi delle diverse esperienze e competenze (incluse quelle maturate al Del FabLab di Ateneo), dalla didattica alla ricerca al trasferimento tecnologico con l'obiettivo di creare una Community di Fabber e innovatori. Il progetto prevede anche la costituzione della FabAcademy Venezia, una scuola di alta formazione, in sinergia con il MIT di Boston e i principali FabLab internazionali, a beneficio di imprese, studenti e professionisti.
- **Il Digital Enterprise Lab (DEL),** laboratorio di sperimentazione, ricerca e formazione sul digitale proseguirà nel 2018 le sue attività di ricerca, didattica ed eventi, con l'obiettivo di contribuire alla crescita delle competenze digitali del paese e a facilitare l'introduzione degli strumenti digitali all'interno delle imprese italiane.
- **DEL FABLAB,** laboratorio permanente finanziato dalla Regione Veneto, finalizzato alla diffusione della conoscenza delle tecnologie di produzione digitale e all'innovazione nel tessuto universitario, economico e produttivo del Nord-Est e della società civile, proseguirà le sue attività nel 2018 cercando una sostenibilità economica attraverso progettualità commerciali da svolgere in collaborazione con le imprese e attraverso i servizi tipici del laboratorio da erogare per studenti, artigiani e cittadini.
- **Science Gallery Venice** – Prosegue nel 2018 il progetto di Public Engagement del Trinity College che prevede la realizzazione una gallery permanente per la divulgazione della scienza attraverso l'arte, dove all'interno troverebbero spazio programmi formativi di tipo innovativo, opportunità di stage in contesti internazionali, lo sviluppo di ricerche interdisciplinari tra i dipartimenti di Ca' Foscari. Molto forte è la connotazione educational, rivolta ai giovani, con l'obiettivo di stimolare un nuovo modo di fare arte e di fare tecnologia; le ricerche interdisciplinari serviranno a rafforzare l'area scientifica, ma anche l'area umanistica e il loro rapporto e ad incentivare la collaborazione con altri istituti di ricerca veneziani, italiani e internazionali. Nella primavera del 2018 inizierà la programmazione artistica di Science Gallery. Si desidera aggiungere un ringraziamento speciale al DVRI, per il loro supporto come partner fondatori.

## Progetti di Innovazione e trasferimento tecnologico

### Progetti finanziati (già assegnati)

---

- **LABOX: STRUMENTI PER WELFARE AZIENDALE E LAVORO AGILE** è un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo, DGR. 254/2016 che mira a fornire alle aziende gli strumenti (la cassetta degli attrezzi =Box) utili all'introduzione di misure di "welfare aziendale e lavoro agile". L'obiettivo a livello territoriale è quello di consolidare l'accordo di rete pubblico-privato già esistente nel veneziano ma anche quello di ampliarlo di esportare le buone pratiche in altri contesti territoriali sfruttando le sinergie e gli spunti del progetto "WelfareNet – Reti in Rete". L'obiettivo specifico del progetto all'interno delle aziende è



quello di realizzare specifici interventi per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, sostenendo anche la riorganizzazione della struttura aziendale qualora necessario. La Fondazione nel 2018 erogherà la seconda delle due borse di ricerca che ha in carico.

- **DEDALUS - Sapere nuovo per artisti e artigiani dello spettacolo**, è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 1401/2016 che intende offrire formazione professionale per professionisti del mondo dello spettacolo. Non ha quindi dirette finalità di sviluppo culturale o di offerta di interventi a carattere amatoriale, ma intende fornire uno strumento volto all'acquisizione di competenze tecnico professionali funzionali all'inserimento nel sistema produttivo regionale o al perfezionamento di conoscenze e abilità proprie delle figure professionali già attive. Fondazione, in qualità di capofila, nel 2018 porterà a termine l'erogazione dei percorsi formativi e le attività di accompagnamento avviati nel 2017.
- **MIMESIS. Trasmettere immagini artistiche d'impresa** è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 1285/2016 che si propone di alzare la soglia dell'innovazione in azienda con interventi "curatoriali" che mettano assieme prospettiva manageriale e linguaggio artistico per valorizzare la specificità di ciascuna esperienza aziendale. Il progetto si propone avvicinare più decisamente Arte e Artigianato portando le aziende artigiane nel territorio della Mimesi, principio che ispira il progetto, e risiede secondo la filosofia greca nella capacità di dialogare con l'elemento simbolico ed emotivo dell'animo umano, di "imitare", cioè da trasmettere significati agli spettatori in modo da indurli all'immedesimazione con ciò che viene trasmesso. La Fondazione, nel 2018, ha concluderà le borse di ricerca, organizzerà il workshop finale di progetto e concluderà la gestione dei fondi FESR.
- **BUMO\_BEE: Business Models for Benefit Enterprises** è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 1267/2017 il cui obiettivo è integrare pienamente nei modelli di business delle PMI venete il valore sociale e l'impatto generato sui territori dall'attività imprenditoriale, con l'obiettivo di guidarle verso il modello delle "benefit corporation" (B\_Corp).
- **MACC - Manifattura, Cultura e Commercio. Trasformare l'autenticità del territorio veneto in esperienza turistica**, è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 1220/2017 che si propone di intersecare manifattura, commercio, cultura per integrare anche le specificità produttive del territorio veneto nell'esperienza turistica. Il progetto rafforza quella nozione di "esperienza" che consente al turista di tornare a casa non solo con memorie di paesaggi e monumenti ma anche con prodotti e relazioni generate dalla manifattura e dal commercio. Fondazione nel 2018, in qualità di capofila, si occuperà della organizzazione e gestione di corsi di formazione sulle tematiche del turismo culturale ed esperienziale, di Workshops e seminari con esperti del mondo imprenditoriale, culturale, accademico, di Piani di sviluppo di reti pubblico-private per mettere in sinergia le istituzioni culturali con il sistema della manifattura creativa e dell'ospitalità d'alta gamma e di consulenze mirate.
- **V\_HERITAGE - La cultura creativa veneziana come risorsa competitiva**, è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 686/2017 che ha l'obiettivo di connettere passato, presente e futuro creando una nuova narrazione del patrimonio delle industrie creative veneziane e costruendo nuove relazioni strategiche con il sistema dell'ospitalità alberghiera di fascia alta. Il progetto, che si articolerà nel 2018, metterà a disposizione delle aziende partner: Corsi di formazione sulle tematiche dell'heritage marketing e dell'uso strategico della cultura per la valorizzazioni di prodotti e destinazioni; Corsi di formazione con tecniche innovative come il teatro, la letteratura e il cinema per fornire ai collaboratori delle aziende nuove competenze culturali da utilizzare in chiave competitiva; Workshops e seminari; Piani di sviluppo di reti pubblico-private per mettere in sinergia le istituzioni culturali veneziane con



il sistema della manifattura creativa e dell'ospitalità d'alta gamma; Progettazione di musei d'impresa fondati sulla valorizzazione degli archivi ma anche sulle potenzialità delle nuove tecnologie e del digitale; Consulenze mirate alle singole aziende.

- **ARTE DIGITALE COME LEVA PER L'INNOVAZIONE DEI PROCESSI E DEL PATRIMONIO AZIENDALE**, è un progetto finanziato dalla Regione del Veneto, DGR. 687/2017 che mira ad attivare processi di innovazione che migliorino l'accesso, la fruizione e la promozione delle attività di business, dei processi aziendali e del loro patrimonio attraverso un intervento di formazione sulle competenze e gli strumenti digitali tipici delle Creative & Cultural Industries (CCI). Il progetto individua le industrie creative – attività produttive ad intento commerciale ad alto contenuto creativo - come un sistema di saperi, stili e contenuti che può contribuire alla valorizzazione dell'identità aziendale, soprattutto nel ricco tessuto imprenditoriale della Regione Veneto. Nel progetto, gli strumenti digitali delle CCI diventano il driver per potenziare il business di imprese tradizionali, che sono le destinatarie primarie. Fondazione, in qualità di capofila, coordinerà e gestirà tutte le attività di formazione e di accompagnamento i cui beneficiari saranno le aziende del Parco Scientifico VEGA.
- **ADAPT - ATTIVITÀ DI RICERCA ED ANALISI** consiste in una sotto-attività del progetto ADAPT, finanziato nell'ambito del bando MIUR "Smart Cities and Social Communities", con l'obiettivo di supportare l'Ateneo nell'analisi dei flussi, dei sistemi e dei debiti informativi esistenti sui temi specifici del progetto con riferimento alla popolazione non autosufficiente in Regione Veneto.
- **AYLLUS - Rafforzamento delle comunità indigene della Bolivia** - Il progetto, finanziato dall'Agenzia Italia per la Cooperazione allo Sviluppo e presentato dalla Regione Veneto, ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo socioeconomico sostenibile e la creazione di opportunità occupazionali, soprattutto per giovani e donne, nel settore agro-forestale dell'Amazzonia boliviana.
- **Servizio di sviluppo della capacità istituzionale e di miglioramento delle competenze degli operatori** - è un progetto coordinato PricewaterhouseCoopers Advisory e finanziato dalla Regione Veneto nell'ambito dei fondi POR FSE 2014-2020 per favorire trasparenza, collaborazione e partecipazione in un'ottica di open government. Fondazione Ca' Foscari è partner assieme a LUISS, Engineering e PA Advice e parteciperà con i team di ricerca di Ateneo alla realizzazione in modo innovativo ed esperienziale di attività di formazione e internazionalizzazione rivolte all'empowerment di operatori della PA.

### **Progetti presentati (solo presentati)**

---

Sono stati presentati, a supporto delle imprese, quattro differenti progettualità nell'ambito del POR FESR 1.1.4 "Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi" (Dgr n. 889 del 13/06/2017) che vedono Fondazione quale partner scientifico al fianco di 13 imprese del territorio. In particolare:

- **BIO-SUN "Biotecnologie fotosintetiche avanzate per il trattamento di acque reflue, produzione di biocarburanti avanzati e biomasse ad uso mangimistico"**. Il progetto riguarda la ricerca industriale e lo sviluppo sperimentale di nuove tecnologie con l'obiettivo sia di sperimentare un sistema innovativo di trattamento di un refluo sia di estrarre prodotti secondari dal sistema biologico (naturale e senza cataboliti indesiderati). Il progetto si



contestualizza nell'ambito della SMART MANUFACTURING orientata alle "produzioni e processi sostenibili". Le imprese coinvolte sono: Veritas spa (capofila), Salgaim spa, RCV Impianti srl, +Watt srl. Il valore del progetto è di 472.000 euro con il contributo per gli aspetti di ricerca per 78.000 euro a Fondazione Ca' Foscari.

- **PHYTO.PERC "Sistemi innovativi per il monitoraggio e la fitodepurazione del percolato di discarica"** Il progetto è finalizzato allo sviluppo di un processo innovativo nel settore del trattamento e smaltimento dei rifiuti, in particolare riguarda lo sviluppo di un processo di depurazione del percolato di discarica che ne permetta la riqualificazione e potenziale riutilizzo come refluo pulito. Il progetto si contestualizza nell'ambito della SMART MANUFACTURING orientata alle "produzioni e processi sostenibili". Le imprese coinvolte sono: la Progeco Spa (capofila), Desam srl, Moho srl. Il valore del progetto è di 477.742 euro con il contributo per gli aspetti di ricerca per 90.000 euro a Fondazione Ca' Foscari.
- **HPSS-NANOEXTRA "Decontaminazione innovativa di matrici inquinate da metalli pesanti con riciclo del fluido estraente tramite nano-filtrazione e precipitazione chimica"**. Il progetto è finalizzato allo sviluppo di una innovativa tecnologia per il trattamento di rifiuti speciali/pericolosi (terreni contaminati, ceneri pesanti e leggere, fanghi di depurazione di processi chimico fisici come quelli di concerie), in grado di produrre materiali idonei al loro riutilizzo come per esempio nel settore edilizio (produzione di un granulato simile alla ghiaia) poiché caratterizzati dall'essere classificati come "end of waste", in pieno accordo con i dettami individuati dal Pacchetto per l'Economia Circolare. Il progetto si contestualizza nell'ambito della SMART MANUFACTURING orientata alle "produzioni e processi sostenibili". Le imprese coinvolte sono: InTec srl (capofila), Enki Ambiente srl, Mion srl. Il valore del progetto è di 275.000 euro con il contributo per gli aspetti di ricerca per 50.000 euro a Fondazione Ca' Foscari.
- **AGROBIOFUEL "Processo integrato per la produzione di biometano da prodotti di origine alimentare ed agricola"**. Il progetto di ricerca industriale e lo sviluppo sperimentale riguarda un sistema innovativo di riduzione dell'azoto nella produzione di biogas mediante l'applicazione di processi integrati quali MBR (aerobico/anaerobico). Il progetto si inserisce nella traiettoria di sviluppo regionale della SMART AGRIFOOD. Le imprese coinvolte sono: C.P. srl, Sirai srl, Facad srl. Il valore del progetto è di 433.000 euro con il contributo per gli aspetti di ricerca per 50.000 euro a Fondazione Ca' Foscari.

#### Progetti di ricerca conto terzi

---

- **"Studio diagnostico e dello stato di conservazione delle opere d'arte pittoriche del soffitto del Salone Maggiore della Scuola Grande di S. Rocco"**, la ricerca, commissionata dalla Scuola Grande di San Rocco, è rivolta allo studio e alla valutazione dello stato di conservazione dei materiali che costituiscono gli elementi lignei e i teleri del Tintoretto nel soffitto della Sala Capitolare della Scuola Grande. Verrà sviluppata, con il coordinamento scientifico della prof.ssa Elisabetta Zendri, una proposta di una metodologia non invasiva di monitoraggio giungendo alla stesura di un "manuale di manutenzione". Lo studio iniziato 17/10/2017 si concluderà nella primavera del 2018.
- **"Studio di approfondimento sulla gestione dei reflui del settore conciario e sviluppo di linee guida per un sistema di raccolta differenziata dei reflui per una più corretta depurazione delle acque e gestione dei fanghi"** ( I.DE.E acronimo di : Intesa DEpurazione Efficiente ). Il progetto nasce dalla volontà di proseguire l'ambito di ricerca iniziato con la convenzione con la Stazione Sperimentale per l'Industria delle Pelli (SSIP). IL progetto, si propone infatti di



approfondire lo studio di un sistema depurativo integrato, in cui produzione, rete di collettamento e impianto di depurazione possano essere messi a sistema, garantendo la piena operatività della filiera in qualsiasi situazione di carico, grazie alla differenziazione dei flussi. La ricerca, coordinata dal prof. Paolo Pavan, consentirà di giungere ad una valutazione di dettaglio sulla fattibilità e di migliorare gli attuali sistemi presenti nel distretto conciario del caso studio individuato e pervenire a Linee Guida per lo sviluppo di un modello di “sistema depurativo innovativo” replicabili per singole realtà produttive e per diversi distretti conciari italiani ed europei. Il progetto, della durata di un anno, si concluderà nel settembre 2018.

- **Progetto di ricerca sull'analisi degli effetti macroeconomici degli investimenti in infrastrutture (stradali ed aeroportuali) in Italia** Questa ricerca, affidata a CF Economics, è dedicata alla misura degli impatti macroeconomici, tipicamente di occupazione e di reddito, che si producono nella fase di costruzione delle infrastrutture stradali ed aeroportuali. Il progetto di ricerca, coordinato dal prof. Roberto Roson, propone di mettere a disposizione di Spea Engineering S.p.A. del gruppo Atlantia, che finanzia il progetto, basi dati e modelli di analisi specificamente dedicati alla misura dell'impatto degli investimenti aziendali in infrastrutture di trasporto autostradali ed aeroportuali in Italia. Si tratta di sviluppare una metodologia di analisi degli impatti sul territorio degli investimenti infrastrutturali riferibili al gruppo Atlantia. Il progetto di durata 9 mesi si concluderà nel giugno 2018.

#### Progetti di consulenza

---

- **Ali Opera Srl** – La società dell'Associazione Librai Italiani con sede a Roma, intende offrire ai suoi associati e a coloro che intendono intraprendere la professione di libraio una adeguata preparazione di gestione della libreria. ALI opera ha quindi affidato a Fondazione la consulenza per la realizzazione per 3 anni consecutivi di attività di preparazione alla gestione della libreria, la direzione scientifica di tale attività con il Prof. Tiziano Vescovi, il loro svolgimento, comprensivo di eventuali lezioni, seminari e verifiche, da tenersi presso la sede in cui si svolgeranno le iniziative. Nel 2018 si proseguirà con il terzo e ultimo corso previsto.

*Progetti di consulenza con validazione di tecnologie.* Proseguiranno le attività di validazione e supporto alle imprese per l'applicazione di tecnologie innovative nel campo delle Scienze Ambientali come nel settore della bonifica dei suoli e delle acque e nell'ambito dei beni culturali. A titolo di esempio è stata presentata un'attività di consulenza per la società A2A Ambiente SpA relativa ad un nuovo prodotto derivante da ceneri leggere da inceneritore trattate e la sua analisi sotto il profilo della direttiva REACH per le sostanze pericolose. Seguono i progetti di validazione tecnologica già confermati:

- **“Supporto tecnico scientifico all'applicazione e validazione, comprensivo di collaudo, di tecnologie innovative per la bonifica delle acque e dei suoli nell'intervento di riqualificazione dell'area Ex vetreria Ferro a Murano”.** Tale supporto consulenziale è stato richiesto dalla Rio dei Vetrai srl (della Palladium Group) per la quale si stanno inoltre coordinando le attività di assistenza archeologica durante le fasi di scavo per la realizzazione di una nuova struttura turistica ricettiva. L'attività di monitoraggio di bonifica dei suoli, coordinate della dott.ssa Petra Scanferla, si conclusa a novembre 2017 mentre proseguono nel 2018 le valutazioni sulla bonifica della falda.



- **“Sviluppo di uno studio di analisi di rischio per le matrici inquinate a Piove di Sacco”** per la verifica degli effetti di un intervento di bonifica dei suoli con tecnologie innovative quali il Bioventing sviluppata per Chimicambiente srl, su un sito di proprietà di Sistemi Territoriali SpA dove insisteva l’impianto di rifornimento delle locomotive. Le attività di studio, coordinate dalla dott.ssa Petra Scanferla, hanno avuto inizio nell’ottobre del 2017 e si concluderanno agli inizi del 2018.



### 3.2.5 DIDATTICA INNOVATIVA

Proseguiranno nel 2018 i laboratori didattici multidisciplinari Active Learning Lab, prevedendo ognuno la partecipazione di ca. 40 studenti che, divisi in gruppi di 4-5 persone, lavorano sotto la guida di docenti, mentori ed esperti alla risoluzione di sfide reali proposte da aziende (gli innovatori) attraverso l'utilizzo di metodologie innovative quali Design Thinking, Lean Startup e Business Model Canvas. In 6 settimane gli studenti devono sviluppare e prototipare una soluzione a un problema posto all'inizio del percorso dalle aziende. Gli ALL sono stati regolarmente inseriti nell'offerta didattica di tutti i Corsi di Laurea Magistrale dell'Ateneo e sono così riconosciuti crediti formativi (CFU) per tutti gli studenti che vi prendono parte.

Nell'ambito delle celebrazioni per i 150 anni si realizzeranno 2 edizioni speciali del laboratorio rivolte una agli studenti e l'altra al personale tecnico amministrativo interno e saranno finalizzate alle necessità della comunità universitaria e cittadina all'insegna di una Ca' Foscari inclusiva.

### 3.2.6 ORIENTAMENTO, STAGE E PLACEMENT

Il Servizio Placement dell'Università Ca' Foscari Venezia è un sistema integrato di attività offerte ai laureandi e neolaureati e alle imprese per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e l'incontro tra domanda e offerta.

#### **Incontri con Aziende (Attività di Placement)**

Promozione e supporto amministrativo nell'organizzazione di eventi di recruiting quali:

- Finance&Consulting *Career Day* – 12.04.2018
- A colloquio con le aziende del Fashion&Luxury - 29.05.2018
- A colloquio con le aziende del Food&Beverages - 30.05.2018
- Arti, Turismo e Comunicazione *Career Day* – 08.11.2018
- Retail&Industries *Career Day* (da definire) – novembre 2018 (da definire)
- L'azienda ti cerca – Presentazioni, Colazioni e Visite Aziendali
- Azienda Day

#### **Seminari e Progetti di Orientamento**

Promozione e supporto amministrativo per la realizzazione dei seguenti progetti di orientamento:

- Scuola Estiva di Orientamento ed. 2018 –dal 16 al 20 luglio 2018
- Scuole di Orientamento Special Edition in occasione dei 150° anniversario di Ca' Foscari (6-7 aprile 2018 e 15-16 giugno / data da confermare)



### 3.2.7 CERTIFICAZIONE DEI CONTRATTI DI LAVORO

La Commissione di certificazione, costituita da soggetti altamente qualificati, riconosciuta e accreditata dal Ministero del lavoro, si pone quale servizio alle imprese per la **certificazione dei contratti** che abbiano direttamente o indirettamente ad oggetto una prestazione di lavoro, nonché svolge **funzioni di conciliazione arbitrato** per tutte le controversie di lavoro.

Nel 2018 la Commissione proseguirà le attività, incrementandole, di certificazione dei contratti di lavoro e degli appalti, stipulando ulteriori convenzioni, oltre a quelle già in essere. La Commissione inoltre implementerà l'attività di certificazione di contratti di rete e codatorialità di cui alla legge n. 99/2013, di conversione del d.l. n. 76/2013, che concerne la possibilità per le imprese di stipulare, un c.d. contratto di rete.

Infine, e non da ultimo, la Commissione svolgerà ancor più massicciamente le attività di conciliazione per grossi gruppi di imprese, vero e proprio strumento di prevenzione del conflitto e delle controversie in materia di lavoro, in particolare in tempi di crisi economica.

### 3.2.8 PRODUZIONI CULTURALI

Vengono indicati in questa voce eventi che possono essere realizzati in collaborazione con l'Ateneo, utilizzando contributi provenienti dall'Università (direttamente o indirettamente, qualora si tratti di contributi trasferiti da soggetti esterni all'Università e trasferiti da quest'ultima alla Fondazione) o utilizzando contributi provenienti da soggetti esterni, a parziale o a totale copertura dei costi dell'evento, o svolgendo attività di servizio.

#### Attività Teatrali

- **Stagione teatrale 2018.** Prosegue la stagione 2016-2017 dal titolo Correlazioni – stare al mondo, nono appuntamento nel segno di un progetto rivolto alla valorizzazione della ricerca teatrale e della formazione culturale. Le proposte presentate sono orientate ad esplorare le relazioni tra persone, in un presente sempre più violento, in cui l'individuo ha bisogno e cerca, a volte disperatamente, una forma di riscatto. Il programma intende offrire nuovi stimoli al pensiero e all'indagine sull'oggi, come testimonia la scena teatrale attuale che esplora faticosamente, ma con insistenza, il nostro stare al mondo.
- **Alterazioni,** il programma generale 2017-2018, che comprende la sezione Correnti Alternate, dedicata alle giovani compagnie, riflette sugli slittamenti di senso che incontriamo sul nostro cammino, nello spazio che abitiamo e in ogni particella che forma il nostro pensiero e che non riesce a stabilire una giusta frequenza con le altre. Una parte importante del programma è rappresentata dalle residenze artistiche. La prima con Chiara Guidi che ha condotto un gruppo di studenti in un esercizio di lettura in coro sui componimenti della poetessa tedesca Nelly Sachs. Inoltre, i laboratori e i workshop con performer professionisti conducono gli studenti alla sperimentazione di varie forme di linguaggio teatrale, cui hanno partecipato anche gli studenti che hanno aderito ai progetti "A teatro: professione performer" e "Siamo in scena: professioni teatrali" nell'ambito del programma "Alternanza scuola lavoro".



- **Cantiere Teatro Ca' Foscari**, diretto dalla prof.ssa Elisabetta Brusa, è uno spazio, mentale e fisico, di studio, di sperimentazione, di ricerca e approfondimento, di produzione teatrale e culturale, aperto agli studenti di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo dove si affrontano temi legati al mondo del teatro. Nel 2017 Cantiere Teatro Ca' Foscari continuerà ad affrontare il tema del Tempo sotto molti aspetti. E' previsto un lavoro, svolto con gli studenti, di sintesi finalizzato alla costruzione di una drammaturgia tratta da alcuni frammenti del testo di Ahmet Hamdi Tampinar "L'Istituto per la regolazione degli orologi".

### Attività Musicali

- **MusiCaFoscari**, progetto delle attività musicali di Ca' Foscari attivo dal 2010, anche per il 2017 propone un'intensa serie di iniziative rivolte agli studenti, al personale universitario, ai cittadini e agli ospiti della città, in una prospettiva culturale internazionale, come conviene a Venezia. MusiCaFoscari intende costituire un centro di produzione e diffusione della cultura musicale in sinergia con le diverse realtà e istituzioni territoriali che operano nell'ambito della musica. La linea proposta per le scelte musicali riguarda ambiti innovativi, trasversali e interessanti per i giovani: musica contemporanea, popular e improvvisazione, attraverso eventi di alto profilo in collegamento con la ricerca musicologica nazionale e internazionale. MusiCaFoscari propone inoltre workshop di sperimentazione musicale per gli studenti-musicisti cafoscarini, che permettono di incontrare e interagire con musicisti di importanza internazionale. Appuntamento ormai annuale è quello con il Jazz Fest, organizzato con San Servolo - Servizi Metropolitan di Venezia.
- **L'ensemble Elettrofoscari**, coordinato dal prof. Daniele Goldoni, è costituito dagli studenti ed ex-studenti musicisti che hanno deciso di intraprendere un percorso di approfondimento partecipando al laboratorio permanente di musica sperimentale. Il lavoro dell'ensemble è volto alla creazione di un proprio repertorio in cui inserire concetti e pratiche, improvvisative ma non solo, apprese durante i workshop proposti all'interno del progetto MusiCaFoscari.
- **L'Orchestra e il Coro dell'Università Ca' Foscari** sono complessi musicali attivi ormai da oltre 30 anni con lo scopo di offrire agli studenti e al personale docente e non docente la possibilità di iniziare o continuare a coltivare la passione per la musica vocale e strumentale e di partecipare a concerti e registrazioni discografiche di alto livello artistico in Italia e all'estero. Il repertorio di questi complessi varia annualmente e spazia dalla musica medievale e rinascimentale a quella contemporanea e d'avanguardia. Ad essi si aggiunge un Gruppo Vocale per l'esecuzione delle pagine più impegnative della polifonia del rinascimento e del primo barocco. Le prove del coro si terranno con cadenza settimanale per poter preparare gli ormai tradizionali concerti di fine anno accademico e quello di Natale.

### Attività Cinematografiche

- **Ca' Foscari Short Film Festival**. Il Ca' Foscari Short Film Festival, che giunge alla sua ottava edizione e che si terrà dal 21 al 24 marzo 2018, è il primo festival in Europa concepito, organizzato e gestito direttamente da una università. Cuore della manifestazione è il Concorso Internazionale, composto da corti realizzati da studenti delle più prestigiose scuole di cinema del mondo, rappresentanti di paesi diversi. La giuria internazionale vedrà, come per le scorse edizioni, la partecipazione di registi importanti.



### Attività Letterarie

- L'undicesima edizione di **Incroci di Civiltà, Festival internazionale di Letteratura a Venezia**, si terrà dal 4 al 7 aprile 2018. 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. Per questa nuova edizione, in concomitanza con il festeggiamento dei 150 anni di Ca' Foscari, sono previsti autori protagonisti del panorama letterario internazionale.
- **Writers in conversation**. Prosegue il ciclo di incontri con scrittori italiani ed internazionali a Ca' Foscari Zattere, ideale continuazione del festival di letteratura.
- **Corso di scrittura** tenuto da Tiziano Scarpa.

### Attività sportive

- **Third Lion Cup**. Terza edizione della sfida internazionale tra imbarcazioni dragon boat che si terrà presso l'Arsenale il giorno prima della Vogalonga.
- **Settima Sfida Remiera Internazionale delle Università**. Organizzata nell'ambito della Regata Storica vedrà coinvolte oltre all'Università Ca' Foscari e IUAV varie Università italiane e internazionali.

### Cerimonie

- **Cerimonie di consegna dei diplomi di laurea triennale** a Venezia in Piazza San Marco.
- **Cerimonia di consegna dei diplomi di dottore di ricerca** a Venezia al Teatro Goldoni.
- **Inaugurazione dell'anno accademico 2017/2018**. L'università Ca' Foscari in occasione dell'anniversario dei 150 anni organizzerà l'inaugurazione dell'anno accademico nella prestigiosa cornice del **Teatro La Fenice** alla presenza del Presidente della Repubblica.

### Mostre ed Esposizioni

- **Mostra "Ca' Foscari Storie"**, da fine ottobre 2018 a gennaio 2019, l'iniziativa per i 150 anni prevede la realizzazione di un percorso che testimoni e racconti, in forme narrative varie, le vicende della storia dell'Ateneo.
- **Mostra "L'arte sacra sulla via della seta: le grotte buddiste di Dunhuang"** si terrà nei mesi di febbraio e marzo 2018 presso gli spazi espositivi di Ca' Giustinian dei Vescovi. La mostra d'arte ha come scopo di ripercorrere 1600 anni di storia e attraverso questo, rappresentare concretamente l'arte delle grotte di Dunhuang, mostrandone il suo contenuto tra cui il vero significato dell'arte, il tramandamento della letteratura e la missione culturale. Tutti i visitatori diventeranno testimoni, esploratori, pensatori dei 1600 anni di cultura di Dunhuang. La modernità della cultura di Dunhuang si esprime attraverso l'analisi approfondita su vari livelli che vanno dallo sfondo culturale di Dunhuang, passando per il suo processo di formazione, il contenuto artistico delle grotte, il traffico sulla via della seta, gli edifici antichi dell'antica Cina, i costumi tipici delle varie etnie, la musica, alla danza. Lo scopo è che il pubblico possa scoprire da più vicino e più approfonditamente il fascino dell'arte di Dunhuang.



### Mostre ed Esposizioni – CFZ Ca' Foscari Zattere

- **Mostra in occasione del Giorno della Memoria** dal 9 al 31 gennaio.
- **Laboratorio di scrittura con Tiziano Scarpa**: 12 appuntamenti da due ore ciascuno che si terranno dal 10 gennaio settimanalmente fino alla fine di marzo, rivolti a studenti o neolaureati di Ca' Foscari. Il laboratorio sarà incentrato su varie forme di scrittura, principalmente sulla rielaborazione e discussione di testi scritti dagli stessi partecipanti. Anche questa iniziativa rientra nel pacchetto 150anni.

### Grandi eventi

- **RUN**. Marcia/corsa non competitiva a Venezia rivolta non solo al mondo cafoscarino, ma anche a tutti gli amanti della corsa, al fine di rafforzare il senso di community.
- **Kids University**. Dopo il successo dell'edizione del 2017 torna Kids University al campus scientifico di Ca' Foscari in Via Torino a Mestre. 900 bambini e ragazzi delle scuole primarie e secondarie di primo grado parteciperanno a laboratori e lezioni interattive sui temi di inclusione, coesistenza, migrazioni tenuti da docenti cafoscarini ed esperti.
- **Artnight**. Ottava edizione di Art Night Venezia, la lunga Notte dell'Arte coinvolgerà come di consueto oltre un centinaio di istituzioni culturali pubbliche e private della città: fino a notte fonda aperture eccezionali di palazzi e musei, performance, reading, concerti.
- **Venetonight**. La Notte Europea dei Ricercatori, organizzata dall'Università Ca' Foscari, è un'iniziativa promossa dalla Commissione Europea che dal 2005 fa incontrare i ricercatori con il grande pubblico in differenti città europee.

### Convegni ed eventi organizzati da Fondazione

- **5th International Seminar on International and Comparative Labour Law**. Quinta edizione del Seminario dell'Associazione Internazionale di Diritto del Lavoro e della Sicurezza sociale (ISLSSL).
- **EcoMod Conference**. Conferenza internazionale a cadenza annuale avente come obiettivo la promozione dello scambio di idee ed esperienze tra gli economisti che conducono analisi quantitative per la politica e il processo decisionale nei settori pubblico e privato.
- **2018 International Conference on Japanese Language Education (ICJLE)**. Convegno mondiale organizzato ogni due anni dal Global Network for Japanese Language Education che nel 2018 si terrà per la prima volta in Europa.

### Centri culturali e progetti scientifici

- **Ca' Foscari Competency Centre (CFCC)**. Di seguito vengono riportate le attività programmate per il 2018.

#### Attività di formazione:

Il Competency Centre, per il 2018, intende confermare tutte le attività didattiche rivolte agli studenti dei corsi di laurea magistrale svolte nell'a.a. 2015-16, e il laboratorio nell'ambito del corso di formazione People Management.



In aggiunta, la collaborazione con Ca' Foscari Challenge School porterà alla realizzazione di iniziative formative all'interno dell'offerta executive.

Si valuterà con L'ufficio personale di Ca' Foscari di proseguire l'esperienza formativa avviata con i "Personal Development Lab" mediante la progettazione di percorsi per lo sviluppo di specifiche competenze trasversali.

Nell'ambito della partnership con UMANA verrà arricchita l'offerta formativa "Competenze in pillole" rivolge agli studenti di laurea magistrale dell'ateneo che intendono sviluppare specifiche competenze trasversali, nonché il corso per inoccupati "Esperto nella gestione dei processi formativi", e la supervisione scientifica di corsi erogati da UMANA.

Continuerà la collaborazione con la CCIAA di Venezia, Rovigo-Delta Lagunare relativamente alle iniziative nell'ambito dell'Alternanza Scuola-Lavoro rivolte ai docenti delle scuole medie superiori.

Verranno progettati ed erogati dei laboratori metodologici rivolti a tutor scolastici e aziendali coinvolti nell'esperienza di Alternanza Scuola Lavoro in collaborazione con la CCIAA di Treviso e Belluno.

#### Attività di ricerca:

L'attività di ricerca proseguirà nel 2018 ed è già prevista la submission dei prodotti della ricerca e la partecipazione presso conferenze internazionali: EURAM Conference, Academy of Management Conference, Institute for Small Business Entrepreneurship (ISBE). Si prevede altresì l'invio dei lavori di ricerca a riviste internazionali con impact factor. Con i componenti dell'International Advisory Board verranno valutate opportunità di collaborazione per progetti di ricerca in ambito europeo e co-authorship in prodotti della ricerca da sottomettere a riviste internazionali.

Nel corso del 2018 verranno pubblicati contributi in volumi internazionali attualmente in fase di revisione:

- 2 capitoli nel volume "COGNITIVE readiness in project teams: A Program to Exploit a New Frontier in Project Management", edito da CRC;
- 1 capitolo nel volume "Emotional Intelligence in Education" edito da Jossey-Bass, A Wiley Imprint, nell'issue "New Directions for Teaching and Learning".

#### Attività di consulenza:

- Si prevede la ricerca di fonti di finanziamento esterne a supporto delle attività didattiche e di ricerca, e l'avvio di contatti con aziende e professionisti interessati ai servizi erogati dal CFCC e relativi allo sviluppo, all'analisi e alla valutazione delle competenze individuali.

Infine nel corso del 2018 verrà riconfermato l'impegno e la collaborazione in iniziative dell'Ateneo.

- **Distretto Veneziano della Ricerca e dell'Innovazione**

Il Distretto Veneziano per la Ricerca e L'Innovazione è l'associazione che riunisce le istituzioni e i centri attivi nel campo della ricerca e delle formazione in Venezia. L'associazione per il 2018 ha in previsione le seguenti attività:

Attività ordinarie: assemblee dei soci e consigli direttivo. In accordo con il nostro statuto verranno organizzate 2 assemblee l'anno: la prima a maggio e la seconda ad ottobre. i consigli direttivi precederanno sempre di circa un mese le assemblee e avranno luogo 2 l'anno.



Social events. L'appuntamento, ormai fisso per i soci del DVRI, rappresenta un momento importante e concreto per condividere significati, temi, obiettivi e desideri al fine di creare una comunità scientifica distintiva nel panorama territoriale e, soprattutto, sensibile ai temi della *divulgazione* e della *sostenibilità*.

Caffè innovazione. I caffè dell'innovazione sono il momento di incontro tra il DVRI e la città. Ormai alla volta delle loro 4° edizione, i caffè dell'innovazione del DVRI sono rivolti a studenti e cittadini locali che vogliono vivere i luoghi pubblici all'insegna della cultura e della ricerca.

Smart passport. Smart passport è la community card dell'associazione distretto veneziano ricerca e innovazione rivolta a tutti gli affiliati studiosi, artisti, creativi e stagisti dei membri del DVRI.

Coordinate galassie. Le coordinate galassie è il progetto di ricerca che consente di esplorare i progetti di collaborazione tra gli enti del DVRI, rivelandone le partnerships e le tematiche di riferimento.

Progetto Science Gallery Venice. Funding e founding partners del progetto science gallery, i membri del dvri si sono impegnati a sostenere il progetto per i prossimi 3 anni. L'attività di fund raising del DVRI si realizzerà soprattutto ampliando la propria base sociale e collaborando con il direttore per l'acquisizione di nuovi membri.

### 3.2.9 SERVIZI PER L'ATENEO

**Gestione Spazi** - Proseguirà la collaborazione con Tino s.r.l. nell'ambito del servizio caffetteria Veniceat e punto di ristoro di CFZ.

Nell'ambito della gestione degli Spazi Espositivi si sta valutando il coinvolgimento di una società terza al fine di garantire una più efficace "vendita" degli spazi. Inoltre si intende svolgere un'azione di promozione degli spazi più attiva nei confronti di aziende e privati anche tramite una revisione dell'area web dedicata.

**Housing Office** - Si sta verificando la possibilità di nuovi accordi con strutture presenti nel territorio, incluse le agenzie immobiliari. Si intende incrementare la ricerca di alloggi in tutto il territorio, in quanto il numero di studenti non residenti è in continuo aumento, soprattutto per quanto riguarda gli studenti internazionali e che presentano delle problematiche particolari (Visto, permesso di soggiorno, ecc.). Continuerà, ovviamente, l'attività di supporto orientativo agli utenti.

Si intende, inoltre, ampliare l'offerta rivolta agli studenti internazionali che si iscrivono a Ca' Foscari aumentando il coordinamento con gli altri uffici universitari rivolti alla loro accoglienza e verificando la disponibilità di posti a loro esclusivamente rivolti.

Si continuerà ad implementare il servizio di Outgoing per poter aiutare gli studenti in partenza per le varie destinazioni.

**Edizioni Ca' Foscari** - Le Edizioni Ca' Foscari pubblicano riviste e collane in formato digitale per tutte le aree della ricerca accademica e sono messe a disposizione online con accesso libero e gratuito, per favorire la libera condivisione del sapere. La società Edizioni Ca' Foscari srl, costituitasi a settembre 2016, verrà riassorbita nel 2018 da Fondazione al fine di ottenere sinergie e una valorizzazione complessiva che passa per l'integrazione delle attività pur conservando l'elevato valore del brand.



### 3.3 Prospetto economico del triennio 2016-2018

La previsione per il 2018, considerando le attività già contrattualizzate e quelle prospettiche in corso di definizione anche grazie al supporto del Development Office, confermano la crescita dei volumi di affari ed in particolare delle attività generate da entrate da privati e istituzioni terze. In via prudenziale, l'obiettivo per il 2018 è un incremento di fatturato non inferiore al 5%.

Non si è tenuto conto prudenzialmente di un incremento della marginalità che consentirebbe di ridurre il contributo a copertura dei costi di struttura in linea con le strategie di Fondazione di diminuire l'apporto di risorse da parte dell'Ateneo.

Per quanto riguarda l'andamento dei costi di struttura si rimanda alla programmazione triennale.

| VOCE   | PROSPETTO ECONOMICO TRIENNIO 2016-2018 |                     |                     |
|--|--|---------------------|---------------------|
|  | Consuntivo 2016                        | Preconsuntivo 2017  | Preventivo 2018     |
| <b>A) PROVENTI</b>                               | <b>7.380.083,73</b>                    | <b>7.677.269,72</b> | <b>8.042.384,00</b> |
| <b>RICAVI PER AREA DI ATTIVITA'</b>              | <b>6.843.594,00</b>                    | <b>7.302.269,72</b> | <b>7.667.384,00</b> |
| SERVIZI ATENEO                                   | 316.322,00                             | 233.589,13          | 245.269,00          |
| INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO          | 1.513.720,00                           | 2.040.232,23        | 2.142.244,00        |
| FORMAZIONE                                       | 3.568.479,00                           | 3.582.652,24        | 3.761.785,00        |
| PRODUZIONI CULTURALI                             | 1.445.073,00                           | 1.445.796,12        | 1.518.086,00        |
| <b>CONTRIBUTO A COPERTURA COSTI DI STRUTTURA</b> | <b>328.391,00</b>                      | <b>375.000,00</b>   | <b>375.000,00</b>   |
| Fondo di Gestione                                | 328.391,00                             | 250.000,00          | 250.000,00          |
| Fondo Development Office                         | 0,00                                   | 125.000,00          | 125.000,00          |
| <b>Sopravvenienze attive</b>                     | <b>208.098,73</b>                      |                     |                     |
| <b>B) COSTI DIRETTI</b>                          | <b>6.029.356,00</b>                    | <b>6.260.409,43</b> | <b>6.573.430,00</b> |
| SERVIZI ATENEO                                   | 268.220,00                             | 170.557,03          | 179.085,00          |
| INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO          | 1.250.234,00                           | 1.685.167,17        | 1.769.426,00        |
| FORMAZIONE                                       | 3.265.711,00                           | 3.186.391,63        | 3.345.711,00        |
| PRODUZIONI CULTURALI                             | 1.245.191,00                           | 1.218.293,60        | 1.279.208,00        |
| <b>MARGINE OPERATIVO DI GESTIONE (A+B)</b>       | <b>1.350.727,73</b>                    | <b>1.416.860,29</b> | <b>1.468.954,00</b> |



In relazione alle attività sopra descritte e svolte in collaborazione con l'Ateneo, Fondazione propone il seguente piano di investimento delle risorse:

| PREVISIONE   | 2018             | 2019             | 2020             |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Gestione Master  | 2.102.000        | 2.102.000        | 2.102.000        |
| Gestione Master - Contributo per gestione spazi master                                   | 86.230           | 86.230           | 86.230           |
| Progetto Science Gallery   | 150.000          | 70.000           | 70.000           |
| Collaborazione nell'ambito dell'accordo con Fondazione Portogruaro                       | 45.000           | 0                | 0                |
| Fondo di Gestione, così suddiviso come da Piano Annuale e Triennale di Fondazione:       | 1.097.500        | 1.052.500        | 952.500          |
| * <i>Development Office</i>  | 100.000          | 100.000          | 0                |
| * <i>Housing Office</i>  | 90.000           | 90.000           | 90.000           |
| * <i>Eventi - cerimonie e iniziative per gli studenti e Progetto Ca' Foscari Zattere</i> | 540.000          | 540.000          | 540.000          |
| * <i>Eventi - 150° anniversario di Ca' Foscari</i>                                       | 45.000           | 0                | 0                |
| * <i>attività di comunicazione e di web edit</i>   | 42.500           | 42.500           | 42.500           |
| * <i>attività di internazionalizzazione</i>  | 30.000           | 30.000           | 30.000           |
| * <i>Spese generali connesse alle attività di cui sopra</i>                              | 250.000          | 250.000          | 250.000          |
| <b>TOTALE TRASFERIMENTI A FAVORE DELLA FONDAZIONE</b>                                    | <b>3.480.730</b> | <b>3.310.730</b> | <b>3.210.730</b> |