



**Fondazione  
Università  
Ca' Foscari  
Venezia**

# **Fondazione Università Ca' Foscari Venezia**

Piano Annuale 2024

Venezia, 1° dicembre 2023

## SOMMARIO

1. PREMESSE.....	3
1.1 Piano Strategico di Ateneo 2021-2026: il ruolo di Fondazione Università Ca' Foscari .....	3
2. CONTESTO GENERALE .....	5
2.1 Il personale: evoluzione dell'organico per il 2023.....	9
2.2 Gli organi e le strutture della Fondazione .....	11
2.3 Rapporti e affiliazioni.....	13
3. BUDGET 2024.....	15
4. PIANO DI SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ.....	18
4.1 Affari Generali .....	18
4.2 Valorizzazione e Sviluppo .....	19
4.3 Master e Alta Formazione .....	23
4.4 Trasferimento di conoscenza .....	26
4.5 Attività culturali ed eventi.....	31
4.6 Edizioni Ca' Foscari .....	36
4.7 Altri servizi e specifiche progettualità .....	40

## ALLEGATI

Allegato 1 – Progetti di Trasferimento di Conoscenza

Allegato 2 – Proposta di Regolamento per la Gestione dei Centri e Hub

Allegato 3 – Linee Guida Partnership Fondazione Università Ca' Foscari

Allegato 4 – Analisi Modello Gestione ECF

# 1. PREMESSE

## 1.1 Piano Strategico di Ateneo 2021-2026: il ruolo di Fondazione Università Ca' Foscari

La Fondazione opera su delega dell'Ateneo nel pieno rispetto dei suoi scopi e delle attività disciplinate dallo Statuto e di quanto previsto dalla normativa di riferimento.<sup>1</sup> Dall'anno della sua istituzione, la Fondazione ha progressivamente consolidato e ampliato le proprie competenze ed oggi è in grado di offrire servizi eterogenei e complessi, quali:

- Project management, in particolare nell'ambito del Trasferimento di Conoscenza
- Gestione dell'offerta formativa post-graduate di Master e Formazione Continua per la Ca' Foscari Challenge School
- Progettazione di attività culturali, iniziative di public engagement e organizzazione di eventi di diffusione della ricerca
- Attività di promozione e networking
- Editoria accademica open-access

L'obiettivo del Piano Strategico di Ateneo 2021-2026 è quello di **“creare uno spazio d'azione dove le strutture e le persone di Ca' Foscari”** – di cui Fondazione è parte integrante – **“riescano a valorizzare le proprie competenze, risorse, progettualità, finalizzandole al perseguimento di obiettivi comuni.”**

Con l'elaborazione delle Linee Guida 2022-2024 destinate a indirizzare il rilancio della Fondazione coerentemente con gli obiettivi individuati dal Piano Strategico, l'Università Ca' Foscari ha individuato le corrispondenze tra la visione strategica dell'Ateneo e le risorse e le competenze disponibili presso la Fondazione, definendo lo schema di sinergie riportato nella tabella seguente:

---

<sup>1</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 24 maggio 2001, n. 254 *“Regolamento recante criteri e modalità per la costituzione di fondazioni universitarie di diritto privato, a norma dell'articolo 59, comma 3, della legge 23 dicembre 2000, n. 388”*.

Obiettivi strategici di Ateneo	Sinergie con Fondazione Ca' Foscari
<p><b>Flagship 1 – Ca' Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro</b></p> <p><b>Strategie per la Terza Missione</b>  <b>Obiettivo di Missione:</b> creare valore per il territorio promuovendo un ecosistema che diventi un acceleratore di progetti e attività che coinvolgano istituzioni culturali, organizzazioni economiche, produttive e professionali, finalizzati al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione delle conoscenze.</p>	<p>Centri e Trasferimento di Conoscenza</p>
<p><b>Flagship 2 – Ca' Foscari: motore culturale per la città di Venezia</b></p>	<p>Attività Culturali ed Eventi</p>
<p><b>Flagship 4 – La formazione di Ca' Foscari deve diventare il punto di riferimento per lo sviluppo di competenze chiave in grado di agire sul futuro e di rispondere alle sue sfide</b></p> <p><b>Obiettivo di Missione:</b> Accelerazione sul fronte dello sviluppo delle attività di formazione post-diploma.</p>	<p>Master e Formazione Continua (Ca' Foscari Challenge School)</p>
<p><b>Strategie per la Ricerca</b>  <b>Obiettivo di Missione: migliorare e valorizzare la qualità della ricerca</b>  <b>Azione 1.2:</b> Potenziare Edizioni Ca' foscari (ECF) come marchio riconoscibile dell'eccellenza scientifica interna e attrazione di quella esterna. Sviluppare l'indicizzazione delle riviste di ECF. Promuovere l'eccellenza delle monografie e delle collane, sempre in chiave internazionale.</p>	<p>Editoria Accademica (Edizioni Ca' Foscari)</p>
<p><b>Fattori Strategici Abilitanti Trasversali</b></p> <p><b>Network / Partnership</b>  <b>Branding e Reputation</b></p>	<p>Valorizzazione e Sviluppo  Ca' Foscari Alumni</p>

## 2. CONTESTO GENERALE

Nel 2023, oltre alla prosecuzione delle attività in capo alle principali aree di Fondazione e all'attuazione del piano di comunicazione (aggiornamento logo, costruzione sito web), è stata condotta un'approfondita attività di analisi finalizzata a determinare la situazione economico-finanziaria e organizzativa della Fondazione. Tale attività si è resa sempre più necessaria in virtù dei risultati di esercizio registrati a partire dalla redazione del bilancio consuntivo 2022; più in particolare, la successiva redazione del budget preconsuntivo 2023 (luglio '23) ha messo in evidenza il protrarsi di una condizione di non sostenibilità della Fondazione, dovuta principalmente a inefficienze di natura operativa e gestionale emerse anche a seguito della mappatura dei processi aziendali realizzata da PricewaterhouseCoopers (PwC) nel periodo tra giugno e settembre 2023.

L'analisi realizzata da PwC ha infatti evidenziato criticità di natura sia operativa sia economica, con un impatto trasversale alle aree di attività e con incidenza negativa sulla gestione generale della Fondazione. La strategia di consolidamento e rilancio della Fondazione per il prossimo triennio dovrà quindi necessariamente basarsi sulla risoluzione di tali criticità nei tre macro-ambiti di intervento individuati dalla mappatura.

### 1. Struttura organizzativa

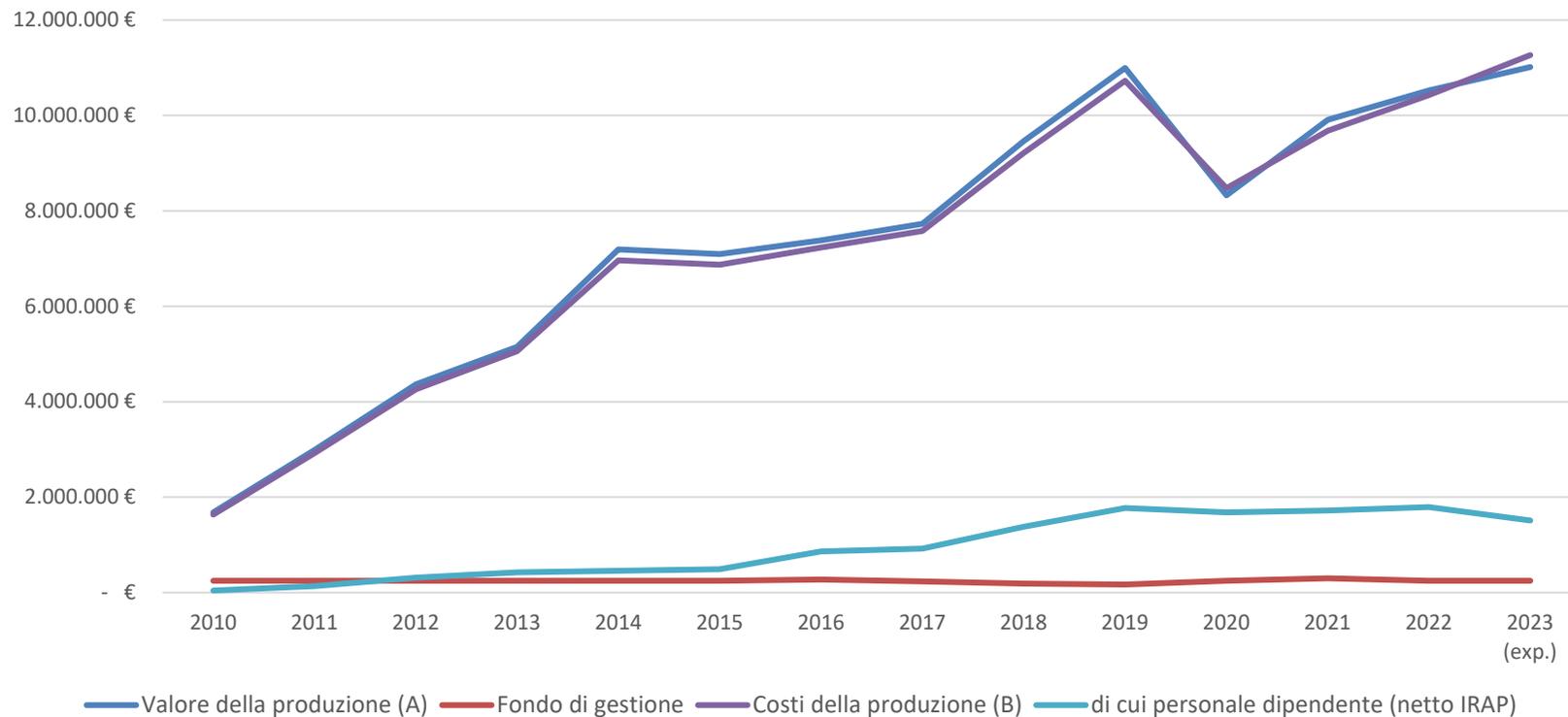
Nel 2024 si completerà il percorso per l'individuazione del modello organizzativo con lo scopo di ottimizzare le competenze presenti presso la Fondazione favorendo la trasversalità e l'interoperatività del personale fin dalla fase di pianificazione delle attività, e non soltanto con riferimento alla dimensione meramente esecutiva delle stesse; al contempo, si procederà a effettuare una mappatura puntuale delle competenze necessarie alla massimizzazione del valore generato in ciascun ambito di attività, con la duplice finalità di:

- a. redigere un Piano di Formazione e Aggiornamento Competenze per il personale interno, da attuarsi a partire dal 2025;
- b. identificare eventuali provider esterni di servizi e competenze, prioritariamente identificabili all'interno dell'ecosistema Ca' Foscari, per lo svolgimento di attività di tipo esecutivo e/o con elevato grado di specializzazione.

Sul fronte della revisione del modello operativo, nel 2024 saranno individuate le traiettorie di sviluppo in specifici ambiti di attività, anche sulla base del piano di sviluppo proposto da Edizioni Ca' Foscari (vedi Allegato 4): si tratta di progetto per la transizione verso un nuovo modello di "project management" editoriale basato sul mantenimento delle attuali risorse interne e sulla riallocazione delle stesse verso attività a più alto valore aggiunto, combinato a una graduale revisione delle tariffe e all'esternalizzazione di attività operative.

## 2. Sostenibilità economica

Nell'ambito delle analisi realizzate nel corso del 2023 è stata presa in esame l'evoluzione dei risultati economici di esercizio a partire dall'anno di istituzione della Fondazione. Gli indicatori analizzati includono: numero e costo del personale dipendente, ricavi, costi, margine operativo, costi di struttura, fondo di gestione e utile di esercizio; variazioni e incrementi di costi a seguito di adeguamenti alla normativa vigente e/o alla determinazione di ulteriori costi precedentemente non imputati a bilancio (es. rimborso utenze e spazi per Ateneo, trattenute su progetti di Trasferimento di Conoscenza). Il seguente grafico illustra l'andamento storico della Fondazione nel periodo 2010-2023:



Dal grafico sopra riportato si evincono due dati principali:

1. L'espansione del volume di attività nell'arco di tredici anni, con una fisiologica battuta d'arresto dovuta al periodo pandemico;
2. l'aumento più che proporzionale dei costi rispetto ai ricavi di esercizio a partire dal 2022;

I dati emersi dalla predetta analisi e gli esiti della mappatura dei processi produttivi indicano la necessità di intervenire strutturalmente per conseguire la sostenibilità economico-finanziaria della Fondazione e consolidare le prospettive di sviluppo.

L'analisi sulla struttura e sul personale sarà funzionale a determinare con un maggior grado di precisione il prezzo dei servizi offerti dalla Fondazione, sia all'Ateneo che all'esterno, che dovrà garantire la copertura totale dei costi sostenuti dalla Fondazione, diretti e indiretti. A tal fine si proseguirà nella definizione e/o nell'aggiornamento e nella successiva applicazione di specifici regolamenti che disciplinino il regime economico e le modalità di erogazione dei servizi offerti dalla Fondazione secondo le aree di intervento.

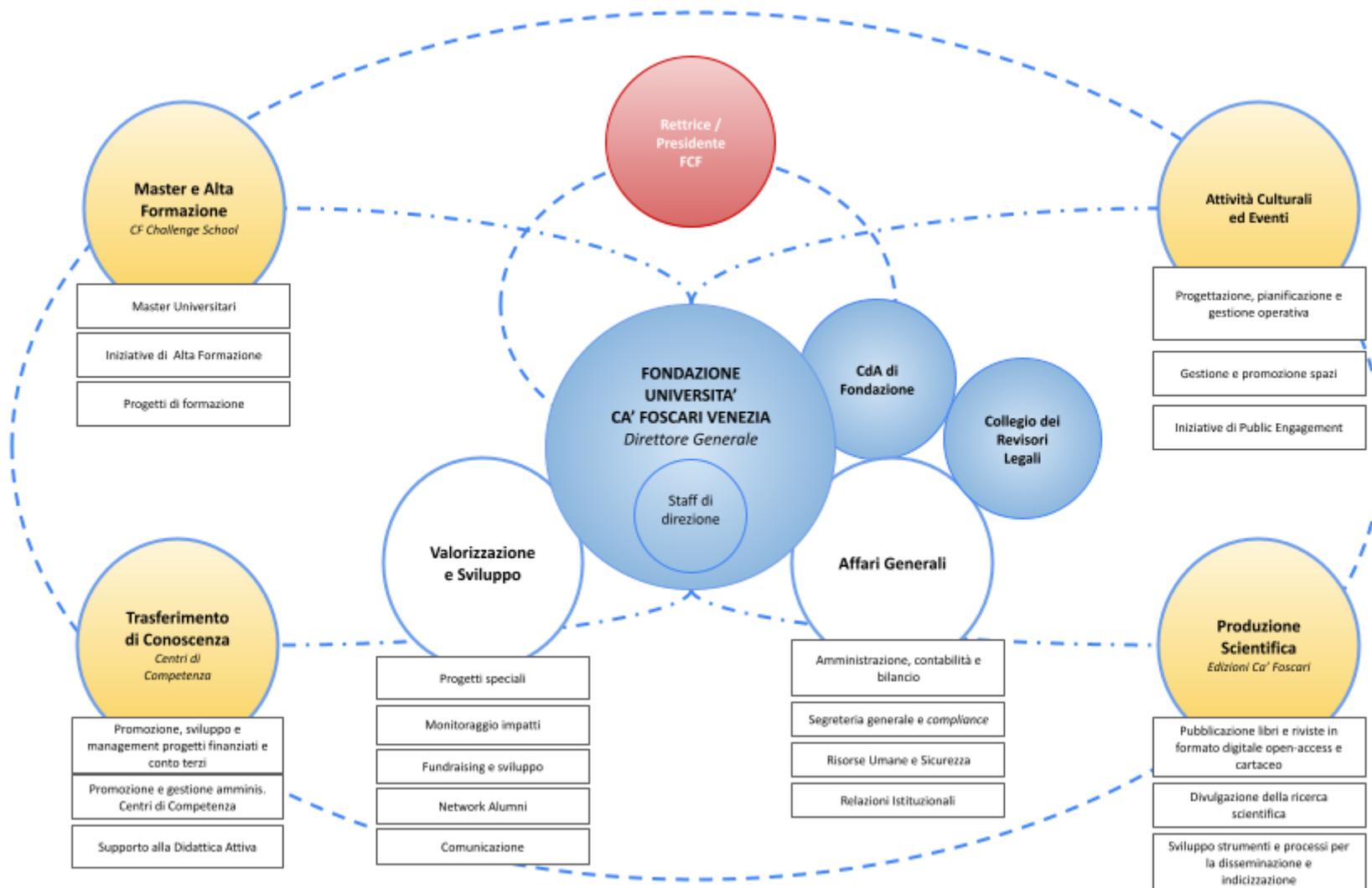
Tra le ulteriori attività funzionali al conseguimento della sostenibilità economica della Fondazione, nel corso del 2024 verrà elaborata una campagna per l'acquisizione di nuovi Partecipanti Istituzionali e/o Sostenitori secondo le modalità specificate nelle relative Linee Guida aggiornate (Allegato 3), nell'ambito di una revisione complessiva del Piano di Valorizzazione & Sviluppo per il triennio 2024-2026 da effettuarsi in coordinamento con le strutture di Ateneo.

Durante il prossimo esercizio verranno inoltre messe a punto alcune iniziative di carattere trasversale da realizzarsi secondo il nuovo assetto sinergico interno alla Fondazione, tra cui:

- l'elaborazione di un progetto di riqualificazione e sviluppo degli spazi espositivi dell'Ateneo;
- una proposta di collaborazione interuniversitaria nell'ambito dell'editoria accademica digitale italiana, attualmente in fase di studio;
- Il rafforzamento del supporto offerto all'Ateneo nella gestione di progetti strategici (es. progetti di Orientamento, Celebrazioni Anniversario Marco Polo);
- La razionalizzazione del servizio di supporto alla realizzazione di attività culturali e convegnistiche.

### **3. Software e applicativi a supporto delle attività operative**

L'evoluzione della struttura sarà supportata dall'adozione di software e applicativi per la gestione e l'automazione di attività operative. Dopo aver analizzato diverse opzioni e in linea con la revisione generale delle spese, la Fondazione ha ritenuto opportuno verificare la possibilità di estendere l'utilizzo del software già in dotazione per la contabilità (ARCA di Wolters Kluwer), con moduli da personalizzare secondo le esigenze nel corso del 2024.



## 2.1 Il personale: evoluzione dell'organico per il 2023

Area di attività	2023 (al 01/12/2023)			2023 (al 31/03/2023)		
	COLLABORATORI*	DIPENDENTI (indeterminato)	DIPENDENTI (determinato)	COLLABORATORI*	DIPENDENTI (indeterminato)	DIPENDENTI (determinato)
Formazione (Ca' Foscari Challenge School)	13	14	1	20	15	1
Trasferimento di Conoscenza	19	4	2	20	5	2
Commissione Certificazione Contratti	5	0	0	7	0	0
Eventi e Produzioni Culturali	2	5	0	2	5	0
Valorizzazione e Sviluppo	1	5	0	0	6	0
Affari Generali	0	5	1	0	6	0
Edizioni Ca' Foscari	1	4	1	1	5	0
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>42</b>	<b>3</b>

\* Sono inclusi tutti i rapporti di collaborazione (co.co.co.) impiegati direttamente nei singoli progetti valorizzati al 01/12/2023. Il personale dipendente indicato nel 2023 e nel 2024 non include la Direttrice Generale.

Si riepilogano di seguito le principali azioni (realizzate e previste) per l'evoluzione delle risorse umane nel 2023:

- **Assunzioni / trasformazioni:** sulla base della riorganizzazione delle aree di Fondazione, nel corso del 2024 verrà valutata la situazione del personale, prendendo in considerazione eventuali passaggi di livello e aumenti di retribuzione, oltre ad alcune assunzioni in particolare in sostituzione di personale dimessosi nel corso del 2022 e 2023 e/o stabilizzazioni di personale attualmente a tempo determinato o collaboratori
- **Modifica data accredito stipendi:** a partire da marzo 2023 si è proceduto al cambiamento di data di accredito degli stipendi dei dipendenti e dei compensi dei co.co.co, posticipando la data valuta dal giorno 27 del mese corrente al giorno 10 del mese successivo, così da permettere una razionalizzazione del tempo impiegato per la predisposizione delle paghe. Fino ad ora infatti si procedeva con una previsione a fine mese delle presenze dei dipendenti, attraverso dei "cedolini di controllo" da consuntivare i primi giorni del mese successivo con relative rettifiche; tale modalità impiegava l'amministrazione in una doppia predisposizione dei cedolini paga (quelli di controllo e quelli definitivi), che comportava una doppia gestione dei flussi di banca a causa delle eventuali rettifiche.

- **Rilevazione presenze:** la modifica della data di accredito degli stipendi si è resa necessaria anche per poter poi gestire in modo più efficace la rilevazione delle presenze, che si prevede di realizzare entro l'anno 2024 attraverso l'introduzione del badge, con una flessibilità oraria in entrata e in uscita nell'ambito delle 8 ore giornaliere. Tale modalità di rilevazione è essenziale anche ai fini della Sicurezza dei lavoratori, per poter monitorare il personale effettivamente presente nelle sedi. Per dare seguito a questa misura è necessario prevedere per prima cosa una valutazione rispetto alla gestione degli straordinari e delle trasferte, pertanto nel corso del 2024 è prevista la predisposizione dei seguenti regolamenti: 1) la gestione degli straordinari, 2) la gestione delle trasferte, 3) la gestione del badge e delle presenze. Tali regolamenti, unitamente a quello per l'utilizzo dei sistemi informatici e per lo smartworking già in vigore dal 2019, faranno parte di un regolamento aziendale interno più ampio che Fondazione intende predisporre e che man mano sarà incrementato con ulteriori contributi.

## 2.2 Gli organi e le strutture della Fondazione

### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E COLLEGIO DEI REVISORI

Il Consiglio di Amministrazione è attualmente composto da 9 membri. Nominato il 02/06/2022 dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo a seguito della scadenza del mandato del precedente CdA di Fondazione, si è insediato il 14 giugno 2022 per il successivo triennio fino all'approvazione del bilancio di esercizio 2024.

#### *Consiglio di Amministrazione*

<b>Componente</b>	<b>Carica</b>
Prof.ssa Tiziana Lippiello	Presidente del CdA e Rettrice dell'Università Ca' Foscari
Prof. Fabrizio Panozzo	Consigliere in rappresentanza dell'Università Ca' Foscari
Prof. Claudio Lucchese	Consigliere in rappresentanza dell'Università Ca' Foscari
Prof.ssa Elisa Barbieri	Consigliere in rappresentanza dell'Università Ca' Foscari
Prof.ssa Alessandra Bucossi	Consigliere in rappresentanza dell'Università Ca' Foscari
Prof. Massimiliano Granieri	Consigliere in rappresentanza dell'Università Ca' Foscari
Prof. Riccardo Pietrabissa	Consigliere nominato dal MUR
Dott. Giovanni dell'Olivo	Consigliere in rappresentanza del partner Fondazione di Venezia
Dott. Renzo Chervatin	Consigliere in rappresentanza del partner Unicredit

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

#### *Collegio dei Revisori dei conti*

<b>Componente</b>	<b>Carica</b>
Andrea Valmarana	Presidente
Rita Boerchio	Sindaco - MEF
Massimiliano Staiano	Sindaco - MUR
Roberto Confente	Sindaco supplente
Maria Caterina Rossetto	Sindaco supplente

## GLI ORGANISMI DI COMPLIANCE

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

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

- La Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (dott.ssa Cristiana Rita Alfonsi);
- l'Organismo di Vigilanza esterno per la verifica dell'applicazione del modello 231 (avv. Arturo Sullo);
- La *Data Protection Officer* per il controllo della *Privacy* (avv. Giorgia Masina);
- il Responsabile della Sicurezza, Protezione e Prevenzione (dott. Aldo Talon).

## PARTECIPANTI ISTITUZIONALI

L'obiettivo della Fondazione è allargare la rete dei soggetti con i quali creare occasioni, opportunità e iniziative comuni. I partecipanti istituzionali sono realtà pubbliche e private che prendono parte in via continuativa allo sviluppo delle attività della Fondazione, condividendone le finalità e gli scopi. Nel 2024 la Fondazione intende avviare una campagna di adesione per ampliare i partecipanti nelle diverse categorie previste dal nuovo regolamento (vedi Allegato 3):

- Partecipante istituzionale: apporti in denaro o in natura di importo complessivo annuale compreso tra **€25.000** e **€75.000** su una **base continuativa di almeno 3 anni**,

Partecipante sostenitore: apporti in denaro o in natura, **anche non continuativi**, di importo complessivo annuale compreso tra **€ 10.000** e **€25.000**.

Risultano confermate le *partnership* con Fondazione di Venezia, UniCredit SpA e di ENI Rewind S.p.A.

Di seguito un aggiornamento riguardo alle prospettive per l'esercizio corrente:

- **Fondazione di Venezia:** è in fase di definizione il rinnovo della convenzione per il triennio 2024-2026 che regola le modalità di erogazione da parte del partner di un contributo annuale di euro 250.000, per un totale di euro 750.000. Il contributo erogato è utilizzato per finanziare attività individuate da Fondazione Ca' Foscari e attività di interesse comune con la Fondazione di Venezia negli ambiti della ricerca e dell'ampliamento dell'offerta formativa.
- **Unicredit S.p.A.:** Dopo il rinnovo della *partnership* per l'anno 2023, si sta dialogando per confermare l'interesse a rinnovare la *partnership* in modo continuativo per gli anni futuri; a partire dal 2024 si propone la stipula di una convenzione triennale;
- **Eni Rewind S.p.A.:** la *partnership* viene sancita nel 2022 in virtù della collaborazione pluriennale nell'ambito del progetto di ricerca sui modelli di valutazione degli impatti ESG e sull'*Ecological Risk Assessment*. La convenzione è stata rinnovata per il triennio 2023-2025.

## 2.3 Rapporti e affiliazioni

### RAPPORTI CON L'ATENEO

A seguire si riportano i principali riferimenti relativi al quadro giuridico generale e alle specifiche convenzioni che disciplinano i rapporti tra Fondazione e Ateneo:

- 1) La normativa vigente per la definizione dei piani annuali e pluriennali delle Fondazioni Universitarie, ed in particolare l'art. 12 del decreto del Presidente della Repubblica 24 maggio n. 254 "Regolamento recante criteri e modalità per la costituzione di fondazioni universitarie di diritto privato, a norma dell'art. 59, comma 3, della legge 23 dicembre 2000, n. 388: "1. Gli enti di riferimento definiscono le linee guida dell'attività delle fondazioni per tutta la durata del consiglio di amministrazione. Le linee guida sono aggiornate di anno in anno con conseguente rimodulazione delle risorse previste ovvero, qualora siano individuate nuove o maggiori spese, con il reperimento di risorse aggiuntive. 2. Gli enti di riferimento approvano, su proposta del consiglio di amministrazione, il piano pluriennale di attività, che deve essere conforme alle linee guida determinate ai sensi del comma 1."
- 2) Statuto dell'Ateneo (art. 3) e Statuto di Fondazione (art. 14);
- 3) Convenzione Quadro (approvata dal CdA di Ateneo nella seduta del 31 gennaio 2021, siglata il 22.05.2021 e in scadenza in data 31.12.2023) e convenzioni operative (es. spazi, Career Service, etc.);
- 4) Linee guida di Ateneo e il conseguente Piano Annuale e Triennale di Fondazione (con relative revisioni semestrali), redatti secondo quanto previsto alla normativa di cui al punto 1 del presente elenco.

Convenzioni in essere	Scadenza	Descrizione
<b>Quadro*</b>	31 dicembre 2023 – in fase di rinnovo	Definisce i presupposti e regola i rapporti tra Ateneo e Fondazione nei diversi ambiti di attività di Fondazione (con l'eccezione della Challenge School) rimandando per le singole attività al Piano annuale proposto dal CdA di Fondazione e approvato dal CdA di Ateneo, sentito il Senato Accademico.
<b>Master e LLP - CFCS</b>	31 dicembre 2023 – in proroga	Fondazione e Ateneo, tramite CFCS, collaborano sinergicamente per la realizzazione di un unico catalogo di attività di formazione continua (master universitari e attività di Lifelong Learning) disciplinando i rapporti funzionali e organizzativi fra Scuola e Fondazione nella gestione amministrativa, finanziaria e didattica delle attività di formazione.
<b>Spazi</b>	31 dicembre 2023 – in proroga	Regola l'uso degli spazi concessi dall'Ateneo a Fondazione ed in particolare: Uffici Ca' Dolfin, spazi espositivi, Veniceat, CFZ, punto vendita San Giobbe.

*\*Non rientrano nell'ambito disciplinato dalla Convenzione Quadro le **attività di carattere progettuale finanziate da soggetti terzi**, oggetto di specifici accordi per ciò che attiene la ripartizione del budget e le modalità realizzative, che Fondazione svolge in piena autonomia, pur nel rispetto delle Policy di Ateneo in materia di Proprietà Intellettuale e Riservatezza.*

Nel corso del 2024 si procederà alla revisione della Convenzione Spazi tra l'Ateneo e la Fondazione e della Convenzione Master e LLP relativa a Ca' Foscari Challenge School sulla base dei nuovi regolamenti che verranno emanati dall'Ateneo. Durante l'anno sarà inoltre effettuata una revisione dello Statuto della Fondazione per recepire le disposizioni di cui all'art. 19 del Decreto Legge 16 luglio 2020, n. 76 "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale", nonché, eventualmente, per adeguare l'atto normativo alle caratteristiche della nuova organizzazione.

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

Da maggio 2020 la Fondazione Ca' Foscari ha assunto la presidenza della Conferenza Nazionale delle Fondazioni Universitarie (CNFU) con l'ex Presidente ed ex Rettore, Prof. Michele Bugliesi, che è rimasto incaricato della Presidenza CNFU fino alla nomina della nuova governance, prevista per la prima metà del 2024.

Nel 2024 la Fondazione fornirà supporto operativo per l'organizzazione delle riunioni del Consiglio di Presidenza e dell'Assemblea Generale della CNFU, nel cui ambito verranno designati i nuovi componenti degli Organi della CNFU secondo le modalità determinate dal nuovo Statuto, realizzato grazie alla collaborazione del tavolo tecnico mediato da Fondazione Università Ca' Foscari e Fondazione Politecnico di Milano nel quarto trimestre del 2023. Il nuovo testo è stato redatto con l'obiettivo di rendere la gestione dell'ente più agevole, anche intervenendo sulla modalità di elezione degli Organi della Conferenza.

Nel 2024 è prevista la realizzazione di un Convegno in presenza della CNFU presso la sede della Fondazione Università di Salerno, focalizzato sul ruolo delle Fondazioni Universitarie nella gestione dei fondi legati al PNRR.

### 3. BUDGET 2024

FONDAZIONE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA				
BUDGET 2024				
VOCE	ott-23	2024	Δ	Note
<b>A) PROVENTI</b>	<b>11.015.011</b>	<b>10.381.327</b>	<b>-633.684</b>	
INIZIATIVE DI ATENEO	884.221	939.816		Certificazioni spostate in area IA da TdC
VALORIZZAZIONE & SVILUPPO	323.519	254.934		
EDIZIONI CA' FOSCARI	324.500	424.500		
TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA	2.947.720	2.257.553		
FORMAZIONE	4.334.413	4.202.270		
ATTIVITA' CULTURALI ED EVENTI	1.627.486	1.679.100		
<b>CONTRIBUTO ATENEO PER FONDO DI GESTIONE</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>		
<b>CONTRIBUTI ATENEO A COPERTURA PROGETTI SPECIFICI</b>	<b>263.153</b>	<b>263.153</b>		
VALORIZZAZIONE & SVILUPPO	100.000	100.000		
EDIZIONI CA' FOSCARI	76.923	76.923		
<i>Challenge School (VEGA)</i>	86.230	86.230		
<b>CONTRIBUTI PARTNERS ISTIUZIONALI</b>	<b>50.000</b>	<b>100.000</b>		
<i>FONDAZIONE DI VENEZIA</i>	25.000	25.000		
<i>UNICREDIT</i>	25.000	25.000		
<i>Nuovi Partner</i>		50.000		
<b>FONDO BANDO MIUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>ALTRI PROVENTI</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>		comprende sopravvenienze attive, interessi attivi, etc.
<b>B) COSTI DIRETTI</b>	<b>10.039.819</b>	<b>9.322.056</b>	<b>-717.763</b>	Comprende anche costo personale stutturato impegnato per l'Area
INIZIATIVE DI ATENEO	814.671	851.519		
VALORIZZAZIONE & SVILUPPO	305.330	172.471		
EDIZIONI CA' FOSCARI	382.027	423.971		
TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA	2.706.804	2.068.954		Comprende Trattenute Ateneo
FORMAZIONE	4.194.996	4.181.671		
PRODUZIONI CULTURALI	1.635.991	1.623.469		
<b>MARGINE OPERATIVO DI GESTIONE (A-B)</b>	<b>975.192</b>	<b>1.059.271</b>	<b>84.079</b>	
<b>C) COSTI DI STRUTTURA</b>	<b>1.140.275</b>	<b>982.896</b>	<b>-157.379</b>	
Costi per Organi Sociali	176.885	194.045		
Personale Amministrativo	504.108	385.997		
Comunicazione, Valorizzazione & Sviluppo	140.000	100.000		
Spese Generali	309.282	292.854		
Oneri diversi di Gestione	10.000	10.000		
<b>D) AMMORTAMENTI/ ACCANTONAMENTI</b>	<b>86.000</b>	<b>76.000</b>	<b>-10.000</b>	
Ammortamento beni	60.000	50.000		al netto di amm.nti SIH, ECF e Pegaso imputati tra i costi diretti di progetto
Ammortamento Spazi VEGA	26.000	26.000		
<b>E) RISULTATO EBIT (A-B-C-D)</b>	<b>-251.083</b>	<b>375</b>	<b>251.458</b>	

*Tutti i costi sono comprensivi di IRAP*

La previsione del risultato economico per l'esercizio 2024 registra precauzionalmente un volume complessivo dei ricavi in lieve flessione rispetto ai dati registrati per il preconsuntivo 2023. In particolare, il quadro sull'andamento economico dei ricavi per area previsti per il 2024 è caratterizzato da:

- una conferma del trend di crescita dell'attività di Edizioni Ca' Foscari (+31% rispetto ai dati 2023);
- una lieve diminuzione dei ricavi attesi dai progetti di Trasferimento di Conoscenza. Su questo fronte si segnala che ad oggi non sono disponibili previsioni puntuali rispetto a nuove progettualità per il prossimo esercizio. Inoltre, la voce di ricavo non comprende i ricavi derivanti dall'attività della Commissione di Certificazione Contratti (circa Euro 493.000), ora riclassificati sotto la voce Iniziative di Ateneo.

Con riferimento alla contribuzione di Ateneo a supporto della struttura e di specifiche progettualità di Fondazione, è stato considerato l'utilizzo di:

- Euro 250.000 a titolo di contributo di Ateneo al fondo di gestione;
- Euro 76.923 a supporto delle attività di Edizioni Ca' Foscari;
- Euro 86.230 a supporto delle spese di Challenge School per gli spazi del VEGA;
- Euro 100.000 a supporto delle attività di Valorizzazione e Sviluppo.

Le precedenti voci concorrono a determinare un contributo complessivo da parte dell'Ateneo pari a Euro 513.153, in linea con i valori individuati per l'esercizio 2023.

Per quanto riguarda i Partecipanti Istituzionali, si confermano i contributi di Fondazione di Venezia e di Unicredit, e si stimano ulteriori ricavi per Euro 50.000 per nuove partnership da siglare durante il 2024, per un totale di Euro 100.000 derivanti da contributi esterni.

Si stimano costi diretti complessivi per circa Euro 9,3 Milioni, con un margine operativo di gestione atteso di circa 1 Milione di Euro; i costi di struttura sono stimati in calo di circa Euro 150.000 rispetto ai valori individuati in fase di redazione del preconsuntivo 2023.

Le previsioni effettuate, che prendono in considerazione gli effetti di una parziale revisione dei costi dell'attività della Fondazione e di una parziale revisione delle spese generali, permettono di stimare un risultato di esercizio **ante imposte** positivo per Euro 375.

Il seguente schema rappresenta il contributo delle singole aree a copertura dei costi della struttura:

**Fondazione Università Ca' Foscari Venezia**  
**Contribuzione aree a copertura costi di struttura**

	Iniziative di Ateneo con costi Staff	VS con costi Staff	Edizioni Ca' Foscari	Trasferimento di conoscenza	Ca' Foscari Challenge School	Produzioni Culturali	Totale
Ricavi	949.816	454.934	501.423	2.257.553	4.288.500	1.679.100	10.131.327
Costi*	-851.519	-412.129	-423.971	-2.068.954	-4.044.948	-1.623.469	-9.424.990
<b>Marginalità</b>	<b>98.297</b>	<b>42.805</b>	<b>77.452</b>	<b>188.600</b>	<b>243.552</b>	<b>55.631</b>	<b>706.337</b>
<i>Marginalità percentuale</i>	10,35%	9,41%	15,45%	8,35%	5,68%	3,31%	6,97%
<b>Totale generale</b>							
Ricavi	10.131.327						
Costi	-9.424.990						
<b>Risultato gestione aree )</b>	<b>706.337</b>						
<b>Totale costi struttura CFCS</b>	<b>-162.723</b>						
<b>Totale costi struttura generale</b>	<b>-793.239</b>						
<b>Contributo copertura aree</b>							
<i>Iniziative di Ateneo</i>	98.297						
<i>VS</i>	42.805						
<i>Edizioni Ca' Foscari</i>	77.452						
<i>Trasferimento della conoscenza</i>	188.600						
<i>Ca' Foscari Challenge School</i>	243.552						
<i>Produzioni Culturali</i>	55.631						
<b>Totale contributo aree</b>	<b>706.337</b>						
<b>Fondo di gestione Ateneo</b>	<b>250.000</b>						
<b>Perdita al lordo delle imposte</b>	<b>375</b>						

\* include costi diretti e costi del personale

L'attività di analisi dei processi, i successivi interventi di revisione organizzativa e di revisione dell'equilibrio costi/ricavi (revisione marginalità) avviati nel corso del 2023 consentono la pianificazione triennale attraverso ulteriori iniziative per il completo rinnovamento e la sostenibilità della Fondazione.

Nel 2024, in particolare, si proseguirà nell'attuazione degli interventi finalizzati ad assicurare la copertura totale dei costi della Fondazione e a garantire il raggiungimento del pareggio di bilancio, intervenendo sulla definizione dei prezzi applicati ai servizi offerti e sul reperimento di ulteriori fondi secondo le modalità indicate a pag. 7 del presente documento.

## 4. PIANO DI SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ

### 4.1 Affari Generali

A seguito della riorganizzazione della struttura, nel 2023 sono state avviate l'analisi e la revisione delle attuali marginalità sulle attività a copertura dei costi di struttura, con l'obiettivo triennale di individuare delle strategie di sostenibilità economico-finanziaria di lungo periodo per la Fondazione. In linea generale, la valutazione ha portato a prevedere marginalità calcolate sui ricavi di competenza al 15% per le attività istituzionali e al 20% per le attività di natura commerciale. Al momento, alcuni regolamenti di Ateneo continuano tuttavia ad impattare sulla valorizzazione della marginalità complessiva, in particolare per quanto riguarda:

- a) i progetti di Challenge School disciplinati dal relativo regolamento dell'Università Ca' Foscari, che stabilisce quote di marginalità composte dai costi standard per competenza delle singole iniziative, a cui si somma un 6% calcolato sui ricavi di competenza per i progetti in cui Ca' Foscari Challenge School figura come ente proponente.
- b) i progetti dell'area Trasferimento della Conoscenza (ex Innovazione e Trasferimento Tecnologico) ai quali vengono applicati i regolamenti dell'Università Ca' Foscari per "il Fondo di Supporto alla Ricerca e all'Internazionalizzazione" (che prevede la restituzione all'Ateneo del 9% calcolato sui ricavi presunti di competenza per singolo progetto) e per "la Disciplina delle prestazioni verso corrispettivo" (la cui applicazione prevede la restituzione del 15% sui ricavi presunti di competenza per singolo progetto).

L'adeguamento delle marginalità alle nuove esigenze è altresì motivato dal generale aumento dei costi di struttura, dovuti in particolare all'aumento delle utenze e dei costi legati alle sedi presso cui la Fondazione è ospitata, all'aumento del costo del personale a seguito degli aumenti delle RAL di aprile 2023 (con un'incidenza annua di circa il 2%) e successivi adeguamenti previsti dal CCNL Commercio, alla necessità di efficientare il lavoro modernizzando i processi amministrativi (in particolare attraverso l'implementazione di un gestionale per la contabilità e il controllo di gestione.)

L'adozione del gestionale si rende necessaria per l'efficientamento dei processi amministrativi, attualmente gestiti con strumenti manuali non più idonei e fortemente impattanti sulla gestione del tempo di lavoro dei dipendenti, attualmente impegnati nella gestione di aspetti amministrativi e autorizzativi poco efficienti che si sommano all'ordinaria gestione delle attività di servizio. La soluzione prospettata come obiettivo per il 2024 è l'adozione di un software gestionale attualmente in fase di valutazione.

## 4.2 Valorizzazione e Sviluppo

L'area Valorizzazione e Sviluppo svolge un'azione trasversale di supporto alle aree di attività di Fondazione sia nell'ambito della gestione delle relazioni con i diversi interlocutori garantendo così un presidio strategico dei rapporti tra la Fondazione e il territorio di riferimento (A), sia nell'ambito di attività di promozione e valorizzazione dell'attività (B). Nel 2024 la Fondazione proseguirà nello sviluppo di attività secondo tali linee di intervento, già oggetto del Piano Triennale di Valorizzazione e Sviluppo 2023-2025 (si segnala che le attività relative al CRM sono attualmente in fase di ridefinizione).

- A. Il **presidio delle relazioni strategiche** comprende sia l'attivazione di nuove relazioni e partnership con imprese, enti e individui in raccordo strutturato con l'Associazione Alumni e la rete di contatti che le medesima gestisce, sia il rafforzamento delle relazioni esistenti attraverso un'attività di monitoraggio e cura finalizzata alla fidelizzazione.

L'attività di networking determina lo sviluppo di iniziative di varia natura e con diverse finalità:

- Finanziamento di attività di ricerca applicata e trasferimento di conoscenza, borse di studio, iniziative di divulgazione e di terza missione tramite raccolta di donazioni e sponsorizzazioni;
- Ampliamento dei Partecipanti Istituzionali e Sostenitori di Fondazione attraverso azioni di coinvolgimento;
- la raccolta del 5x1000 di Ateneo in collaborazione con l'Uff. Comunicazione di Ateneo;
- Sviluppo e definizione dei rapporti di partnership nell'ambito degli eventi di Ateneo affidati alla Fondazione.

- B. **Attività di Comunicazione** intesa sia come presidio della comunicazione interna alla Fondazione e nei rapporti con l'Ateneo, sia verso l'esterno come attività di promozione e valorizzazione di iniziative e di aggiornamento costante della community territoriale (enti, aziende, imprenditori) rispetto alle iniziative cafoscarine di interesse.

Per il 2024 sono previste le seguenti attività:

- Avvio della gestione del sito web, formazione specifica per l'aggiornamento dei contenuti, avvio caricamento eventi, progetti e news;
- Aggiornamento del manuale di immagine coordinata di Fondazione;
- Parallela gestione della comunicazione sui profili social della Fondazione;
- Progettazione di una newsletter esterna a cadenza periodica, destinata alla promozione delle attività verso specifici target;

- Ottimizzazione degli strumenti di raccolta e organizzazione delle richieste di comunicazione provenienti dai diversi uffici;
- Avvio di un progetto per l'integrazione di criteri di sostenibilità nel Bilancio Sociale di Fondazione, con ricadute sulla dimensione comunicativa del documento e sul posizionamento generale della Fondazione rispetto agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.
- Aggiornamento e monitoraggio KPI relativi alla comunicazione;

L'area Valorizzazione e Sviluppo inoltre gestisce alcune iniziative a carattere interdisciplinare quali:

**Ice Memory:** progetto di ricerca internazionale riconosciuto dall'UNESCO con un duplice obiettivo: raccogliere e conservare campioni di ghiaccio prelevati dai ghiacciai di tutto il mondo che potrebbero scomparire o ridursi moltissimo a causa del riscaldamento globale. L'Italia è tra i capifila del progetto, sotto la guida del dell'Istituto di Scienze Polari del Consiglio Nazionale delle Ricerche (ISP-CNR) e l'Università Ca' Foscari Venezia, assieme alla Fondation Université Grenoble Alpes (FR). Il progetto riunisce: Paul Scherrer Institut (PSI), CNRS, French National Research Institute for Sustainable Development (IRD-France); Istituto Polare Francese (IPEV) e il Programma nazionale per le ricerche in Antartide (PNRA). Nel 2024 è prevista l'analisi in laboratorio delle carote di ghiaccio estratte nelle spedizioni precedenti. Inoltre, è in programma una ulteriore spedizione di carotaggio presso il ghiacciaio della Marmolada. Fondazione Università Ca' Foscari supporta questo importante progetto e le sue missioni, attraverso la gestione degli sponsor, dei fornitori e di tutti gli aspetti operativi e logistici.

**CSAR - Centro Studi sull'Arte Russa:** Il Centro Studi sull'Arte Russa (CSAR) - ufficialmente inaugurato il 6 marzo 2011 - è uno dei centri di ricerca del Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali dell'Università Ca' Foscari di Venezia e ormai il più importante e attivo centro di studi sull'arte russa in Europa Occidentale: in meno di dieci anni sono state realizzate o co-prodotte oltre 50 mostre; ospitati 15 festival di cinema russo; pubblicati oltre 40 volumi tra atti di congressi scientifici, traduzioni, cataloghi di mostre; lo CSAR ha inoltre organizzato o partecipato 11 convegni, spesso di assoluta rilevanza internazionale, e una ventina tra seminari di studio e conferenze, rivolti prima di tutto agli studenti di Ca' Foscari ma sempre aperti alla cittadinanza.

**Supporto al Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica (DAIS):** supporto gestionale alle iniziative di terza missione del Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica, finalizzate al confronto tra addetti ai lavori, sviluppatori e ricercatori sui temi più importanti dell'informatica odierna nella formula di laboratori, seminari e talk. Tali iniziative rappresentano un'opportunità di crescita anche per i futuri informatici che si stanno formando presso il Corso di Studi in informatica di Ca' Foscari per comprendere gli sviluppi contemporanei della tecnologia in ambito applicativo.

#### **CORSI DI ORIENTAMENTO PNRR - Orientamento attivo nella transizione scuola-università:**

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza all'interno della Missione 4 Istruzione e Ricerca prevede un finanziamento a favore degli Atenei Italiani per azioni di Orientamento attivo nella transizione scuola-università. Il Decreto Ministeriale 934 del 2022 ne disciplina le modalità di attuazione. I corsi di orientamento destinati

agli studenti e alle studentesse delle scuole superiori proposti dall'Università Ca' Foscari nascono con l'intento di favorire l'accesso degli studenti e delle studentesse ai livelli di istruzione accademica attraverso azioni di orientamento che guidino ad una scelta consapevole ed informata del futuro percorso di studi. Facendo seguito alla proficua esperienza del 2023, ADiSS - Ufficio Orientamento, Tutorato e Servizi di Campus - Settore Orientamento e Tutorato e Fondazione Università Ca' Foscari hanno deciso di rinnovare la collaborazione nella realizzazione dei corsi. Fondazione realizzerà le seguenti attività funzionali alla realizzazione dei corsi: coordinamento con i referenti di ADiSS; coordinamento programma didattico per la predisposizione dei calendari dei corsi da realizzarsi presso gli istituti, attraverso l'interlocuzione con: il responsabile scientifico del progetto e i docenti coinvolti, gli istituti di istruzione superiori, le figure professionali coinvolte nei corsi. ingaggio dei professionisti per l'orientamento alla scelta del percorso universitario e l'orientamento al mondo delle professioni, contabilizzazione delle ore di corso svolte e successiva liquidazione dei compensi (comprensivi delle trasferte); erogazione dei contributi agli istituti di istruzione secondaria convenzionati e destinatari dei corsi; conferimento degli incarichi al personale qualificato dell'Ateneo che erogherà moduli di formazione, e successiva liquidazione; conferimento degli incarichi al personale docente dell'Ateneo impegnato nei moduli disciplinari, contabilizzazione delle ore effettuate, comprensivo del rimborso aggiuntivo per indennità di trasferta, e trasmissione della documentazione per successiva liquidazione a cura dell'Ateneo. L'area valorizzazione e Sviluppo è inoltre preposta al coordinamento dei rapporti con l'Associazione Ca' Foscari Alumni di cui segue un breve focus.

#### **Associazione Ca' Foscari Alumni**

Ca' Foscari Alumni ormai da più di 10 anni gestisce per l'Ateneo e per Fondazione (da Statuto e Atto costitutivo i suoi due Soci Fondatori) tutti i rapporti con i laureati del nostro Ateneo. Un patrimonio di persone, contatti, competenze, aziende ed istituzioni che conta oltre 100.000 Alumni in tutto il mondo. L'Associazione degli ex-studenti dell'Università Ca' Foscari Venezia, con oltre 28.000 iscritti, rappresenta quindi l'anello di congiunzione fra l'Ateneo e quanti vi hanno studiato, un network internazionale che promuove il brand Ca' Foscari e l'identità dei Cafoscarini in Italia e all'estero. Per fare questo sono stati attivati una serie di Chapter territoriali (tra questi i più attivi Milano, Bruxelles, Londra, Parigi, Dublino, Svizzera, Shanghai, Tokyo, Hong Kong, San Francisco, New York, Dubai) raggiungendo 100.000 contatti in 95 paesi nel mondo, con oltre 50 eventi l'anno.

Gli obiettivi dell'Associazione sono: favorire il ritrovo e le occasioni di networking fra Alumni per rafforzare il senso di appartenenza a Ca' Foscari; offrire opportunità professionali, di formazione continua, sviluppo professionale, e mentoring per gli studenti; generare opportunità di networking e fundraising per l'Ateneo e Fondazione.

Le azioni strategiche previste per il 2023-2025:



- Rinnovo della piattaforma web [www.cafoscarialumni.it](http://www.cafoscarialumni.it), che necessita di un ammodernamento per adeguarsi agli standard web odierni;
- Estensione della base degli Associati con un focus particolare sul segmento “Premium” e alla fascia più “senior” dei nostri laureati;
- Rilancio dei Chapter all'estero (dopo il fermo per Covid) per intercettare nuove opportunità e competenze;
- Istituzionalizzare il ruolo di Alumni rendendolo sempre più prodromico alle attività e iniziative di Ateneo e Fondazione mettendo a sistema la fitta rete di contatti costruita negli anni

### 4.3 Master e Alta Formazione

#### Master

In relazione all'offerta formativa Master, per l'anno 2023/2024 si registrano segnali deboli dovuti soprattutto a una maturità di alcuni prodotti che stanno iniziando a segnare il passo con ciò che il mercato richiede. In questo momento, in una fase in cui molti progetti sono ancora in fase di immatricolazione, le iscrizioni sono in lieve diminuzione. Ciononostante, l'andamento dei Master executive caratterizzati da obiettivi formativi molto chiari, spendibilità nella progressione di carriera e concrete ricadute in termini di upskilling continua ad avere risultati positivi. Si citano ad esempio il Master in *Scienza e tecniche della prevenzione e della sicurezza – HSE* e il Master in *Pubblica Amministrazione*, che seppur attivi da numerose edizioni sono oggetto di una costante revisione in linea con le necessità del mercato. In generale va evidenziata l'incremento della domanda di percorsi Master da parte di executive, imprese, professionisti e funzionari delle pubbliche amministrazioni rispetto a neo-laureati in cerca di prima occupazione, una tendenza connessa alle necessità di revisione e acquisizione di nuove competenze, dettata da numerosi fattori trainanti quali l'innovazione tecnologica, un trend che si prevede in crescita anche per i prossimi anni.

Tra le nuove iniziative si segnala il Master in *Management dei Servizi di Polizia Locale*, un progetto in convenzione con il Comune di Venezia e con il Comando della Polizia Locale di Venezia per elevare la formazione dei componenti del corpo della polizia locale e le competenze del personale in carico. Il Master nasce dall'idea di coniugare, come già avviene per molti altri servizi pubblici, le discipline manageriali con gli strumenti operativi tipici di un settore di rilevante complessità come quello dei servizi di sicurezza e di polizia locale, in forte crescita ed espansione parallelamente al contestuale sviluppo di città e territorio. Sempre tra i progetti alla prima edizione, va evidenziato inoltre il successo del Master in *Didattica del coreano come lingua straniera*, in convenzione con il Consolato Generale di Corea, nato per il desiderio e lo scopo di offrire ai laureati triennali un'opportunità di approfondimento nell'insegnamento della lingua coreana. Un ulteriore nuovo progetto che è stato presentato quest'anno è il Master in *Illicit Trafficking in Cultural Property. A global approach to a global challenge*, in collaborazione con il Centre for Cultural Heritage Technology dell'Istituto Italiano di Tecnologia. Il percorso mira a formare nuove figure altamente professionali esperte in consulenze e perizie sui beni culturali e sulle opere d'arte a rischio di traffico illecito o falsificazione.

Viene riportato di seguito il portafoglio complessivo dell'Offerta Master per l'a.a. 2023/2024, che conta 39 Master.

### Catalogo Master a.a. 2023/2024

School of Environment
Amministrazione e gestione della fauna selvatica
Diritto dell'ambiente e del territorio
Tutela e gestione della risorsa idrica
Master of Research in Science and management of climate change
Risanamento sostenibile dell'ambiente e bonifica di siti contaminati
Scienza e tecniche della prevenzione, della sicurezza e dell'ambiente STEPS-HSE

School of Management
Economia e gestione del turismo
Economia e management della sanità
Luxury, client advisor and store management
Management del welfare e del terzo settore
Management dei beni e delle attività culturali
Management della sostenibilità
Manager's development program
Mobility innovation and management
Quantum machine learning
Risk management, internal audit & cybersecurity
Strategie per il business dello sport
Strategie e marketing per le imprese del food and wine

School of Government
Diritto del commercio internazionale, fiscalità ed arbitrato – International business, arbitration and tax law
Diritto del lavoro e della previdenza sociale
Geopolitics and economic affairs
Global economics and social affairs
Economics and finance
Pubblica Amministrazione
Studi strategici e sicurezza internazionale

School of Humanities
Comunicazione interculturale
<i>Consulenza filosofica</i>
<i>Didattica del coreano come lingua straniera</i>
Didattica dello spagnolo come lingua straniera
Didattica e promozione della lingua e cultura italiane a stranieri
Didattica delle lingue straniere
Educazione linguistica inclusiva ed accessibile in presenza e a distanza
<i>Illicit trafficking in cultural property. A global approach to a global challenge.</i>
Filosofia e storia della scienza e della tecnologia
<i>Fine arts in filmmaking</i>
Progettazione avanzata dell'insegnamento della lingua e cultura italiane a stranieri
Yoga studies: Corpo e meditazione nelle tradizioni dell'Asia Orientale

La nuova offerta Master per il 2024/25 è al momento in fase di progettazione e la fase di presentazione delle domande terminerà il 31 gennaio 2024.

Va inoltre ricordato che *Dean* e Comitato Tecnico Scientifico della Scuola, in carica da aprile 2023, hanno come obiettivo prioritario proprio il rinnovamento del portfolio dell'Offerta Formativa: sarà necessario attendere alcuni mesi per valutare l'impatto delle azioni intraprese.

## Alta Formazione

Relativamente al segmento Alta Formazione l'offerta di Challenge School si divide tra proposte a catalogo e contenuti formativi *tailor-made*, sviluppati su specifiche esigenze dei committenti.

Nel corso del 2023, che si è chiuso positivamente, sono stati realizzati numerosi progetti *custom* sia per imprese che per la pubblica amministrazione. I temi maggiormente sviluppati sono stati, per la pubblica amministrazione, quelli connessi alla trasformazione digitale dei servizi e del rapporto con il cittadino, per le imprese invece soft skills e cultura manageriale. Tra le proposte a catalogo si conferma il successo dei corsi propedeutici ad eventuali certificazioni (es. project management) e vanno evidenziati tre importanti nuovi percorsi formativi inseriti nel nostro catalogo: l'*Executive Program in Export Management*, progettato grazie alla collaborazione e al dialogo tra il mondo accademico e rilevanti attori del territorio (SACE, SIMEST, Confindustria Veneto Est, AICE, ICE, Assocamerestero); il corso *La nuova normativa europea in tema di sostenibilità e il framework di rendicontazione EFRAG*, che approfondisce, da una prospettiva sia teorica sia pratica, il tema della regolamentazione della rendicontazione di sostenibilità, affrontando le novità a livello di legislazione e di standard di rendicontazione; il *Programma Marco Polo – Turandot*, progetto che ha l'obiettivo di rafforzare la cooperazione scientifica tra Italia e Asia e che ha permesso a 50 studenti cinesi di arrivare a Venezia per acquisire il livello di conoscenza della lingua e della cultura italiana necessario per poter accedere ai corsi di laurea in Italia.

La proposta di formazione a catalogo per il 2024, la cui definizione prende avvio dalla consueta indagine del fabbisogno prevista annualmente, prevederà iniziative dedicate all'approfondimento delle competenze specifiche di professionisti ed imprenditori in ambiti chiave. In particolare, i corsi avranno l'obiettivo di intercettare la richiesta di acquisizione di conoscenze specifiche, attraverso modalità di apprendimento partecipative e concrete. Per guidare e facilitare la scelta dei potenziali interessati le proposte sono ancora raggruppate nei consueti ambiti tematici: personal development, business communication, legal & compliance, project management, financing resources, safety, performance PA.

#### 4.4 Trasferimento di conoscenza

In linea con l'obiettivo 1 per la Terza Missione delineato nel Piano Strategico 2021-2026 dell'Ateneo (azioni: 1.1 e 1.6), l'area opera con il fine di creare valore per il territorio promuovendo un ecosistema che diventi un acceleratore di progetti e attività che coinvolgono istituzioni, organizzazioni economiche, produttive e professionali, finalizzati al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione delle conoscenze.

Come disciplinato dalla Convenzione quadro, le attività di trasferimento tecnologico proseguiranno nell'ambito dei rapporti con il territorio (imprese ed istituzioni) e tra Ateneo e Fondazione, che agisce anche in collaborazione dell'Ufficio PInK – Promozione dell'Innovazione e del Know-how, mediante il supporto all'organizzazione di eventi e progetti i cui aspetti generali sono di volta in volta definiti dall'Ateneo.

Nel 2024 ci si pone l'obiettivo di supportare concretamente la gestione tecnico-amministrativa del Centro di servizi per le strumentazioni scientifiche di Ateneo" (CSA), anche per rispondere alla necessità di poter rendicontare i costi per l'utilizzo della strumentazione ("internal voicing") nell'ambito di progetti finanziati (es. Horizon2020). La gestione e il potenziamento delle attività del CSA da parte della Fondazione permetteranno di aumentare le prospettive di promozione verso l'esterno e di intercettare opportunità di valorizzazione del servizio offerto verso il territorio.

Per il 2024 è inoltre prevista una sempre maggior interazione tra le School di Challenge School e i Centri di Competenza gestiti nell'ambito di Fondazione, con l'obiettivo di fornire alle imprese una gamma di servizi integrati che consentano percorsi di open innovation in linea con la crescente esigenza delle imprese di affidarsi a un modello di innovazione che includa strumenti e competenze provenienti dall'esterno, con focus particolare sulle università e gli istituti di ricerca.

È previsto il costante monitoraggio di bandi e la partecipazione a progetti finanziati, con particolare riferimento a quelli promossi dalla regione Veneto, in *partnership* con altre imprese e istituzioni del territorio, grazie alla collaborazione con i Centri di Competenza, in raccordo con l'Ateneo. Nel corso del 2024 si intende inoltre potenziare le opportunità di collaborazione strategica con l'Ateneo attraverso la co-partecipazione della Fondazione a progetti europei nella forma dell'*affiliated entity*.

Il dettaglio sulle progettualità con prosecuzione e partenza previste nel 2024 è indicato nell'Allegato 1 – Progetti di Trasferimento di Conoscenza.

## Centri di competenza

Con la delibera del Cda di Ateneo del 6/10/2017, l'Ateneo rinviava a Fondazione "la gestione di iniziative consulenziali che non avevano ricevuto accreditamento come spin-off attraverso l'istituzione di appositi Centri."

L'oggetto dei Centri/Hub che nel tempo si sono costituiti presso la Fondazione può essere diversificato come segue:

- **attività di consulenza** e di applicazione della ricerca;
- **attività di sviluppo delle competenze** di enti terzi sui temi di interesse del Centro/Hub;
- **attività di promozione, progettazione e monitoraggio di progetti a valere su fondi regionali, nazionali, europei ecc.;**
- **progetti di open innovation** (es. Contamination Lab);
- **attività di divulgazione e diffusione** dei temi di competenza del Centro/Hub, tramite la produzione di report, l'ideazione di workshop con interlocutori esterni, l'organizzazione di eventi e la creazione di community di imprenditori, manager, accademici e studenti.

Nel 2024 Fondazione Università Ca' Foscari continuerà a fornire supporto allo sviluppo e alla gestione dei progetti nell'ambito di ciascun Centro di Competenza attivo presso la Fondazione, nel rispetto di quanto riportato nella "Proposta di Regolamento per la gestione dei Centri e Hub in Fondazione", redatta nel corso del presente esercizio al fine di riportare i Centri a "una struttura regolamentare per quanto più possibile uniforme, pur nel rispetto delle peculiarità dei diversi centri", così come indicato dalle linee guida di Ateneo 2022-2024.

La nuova Proposta di Regolamento (vedi Allegato 2) è finalizzata a chiarire:

- L'oggetto dei Centri / Hub e la durata degli stessi
- la procedura di costituzione dei Centri / Hub (premesse e successivo iter amministrativo)
- La governance interna ai Centri / Hub
- La tipologia di supporto che la Fondazione può fornire nella gestione dei progetti dei Centri / Hub e nelle attività di promozione degli stessi;
- La gestione economica dei Centri e Hub, con particolare riferimento alla tutela della sostenibilità economica della Fondazione

Segue una descrizione delle attività svolte e pianificate dai Centri attualmente attivi:

### **Governance and Social Innovation (GSI)**

Nel 2024 il Centro proseguirà le proprie collaborazioni con l'obiettivo di aumentare il volume di attività grazie al consolidamento di progettualità e collaborazioni sviluppate nel corso degli anni precedenti. Le iniziative del Centro sono rivolte a favorire i processi di innovazione nel sociale in una logica di governance dei servizi inclusiva di tutti gli attori interessati. Nel biennio 2022-2023 il Centro ha avviato un servizio di accompagnamento alla progettazione, al monitoraggio e alla

rendicontazione di attività finanziate dal PNRR a supporto dei Comuni veneti. Dal 2019 si è inoltre consolidata una significativa esperienza nel campo delle criticità finanziarie dei Comuni, sul quale si è sviluppato un osservatorio avente natura continuativa, la cui attività di ricerca si esprime nella pubblicazione annuale del Rapporto Ca' Foscari sui Comuni che proseguirà anche nel 2024.

### **Center for Sustainability (C4S)**

Nel 2024 il C4S continuerà a supportare le imprese nell'ambito di progetti tailor-made già acquisiti di importanza strategica come quelli nell'ambito del supporto tecnico scientifico per la validazione di tecnologie e modelli per la misurazione della sostenibilità per ENI Rewind (con la quale è stata attivata una III convenzione biennale) e nell'ambito della Circular Economy per il gruppo ENI. Nel 2024 proseguiranno inoltre le attività del progetto RETURN, partenariato esteso finanziato tramite il PNRR dal valore di 115 milioni che vede la partecipazione del C4S nello sviluppo di studi e ricerca in due differenti spoke. Prosegue inoltre il progetto MODSEN "MOdel of Saving electric ENergy from organic waste fermentation" finanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) sulla ricerca applicata per l'efficientamento energetico, della durata di 36 mesi e per un valore complessivo di 1.052.000 euro. Nel 2024 proseguono 17 progetti attivi nel precedente esercizio, tra cui il supporto alla progettazione della messa in sicurezza della discarica di Ca' Filissine di Pescantina (VR) su bando gara di Veneto Acque spa, ai quali si aggiungono nuovi progetti attualmente in fase di acquisizione.

### **CF Applied Economics**

Nel corso del 2024 il Centro di Competenza CF Applied Economics proseguirà lo sviluppo del progetto H2020 NEXOGENESIS "Facilitating the next generation of effective and intelligent water-related policies utilising artificial intelligence and reinforcement learning to assess the water-energy-food-ecosystem (WEFE) nexus", avviato con il kickoff meeting realizzato a settembre 2021. Nell'ambito del progetto il Centro coordinerà le attività di modellistica biofisica ed umana previste nel WP2. Il principale obiettivo è quello di generare scenari comuni di riferimento attraverso combinazioni di dati da poter impiegare come punti di partenza nella valutazione delle politiche ambientali Europee nei casi di studio con la complessità indotta dai cambiamenti climatici. In particolare si concentrerà nello sviluppo di scenari socio-economici, principalmente attraverso modelli macroeconomici dinamici di equilibrio generale.

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

Il Ca' Foscari Competency Centre proseguirà nel 2024 le attività sullo sviluppo delle competenze emotive e sociali rivolte agli studenti dei corsi di laurea magistrale e triennale (tra cui Competency Lab, Competenze in Pillole), e i laboratori nell'ambito dei corsi di formazione People Management e HR Training Manager di Ca' Foscari Challenge School, con l'aggiunta di iniziative formative executive. È confermata la partnership con UMANA, per proseguire le proposte rivolte agli studenti di laurea magistrale dell'Ateneo che intendono sviluppare specifiche competenze trasversali. Proseguiranno le attività relative al Laboratorio ELLE su leadership inclusiva in partnership con progetto LEI del Career Service e un'azienda partner, oltre a seminari e workshop sul tema della leadership femminile. Infine

L'Osservatorio Economico e Sociale di Treviso della CCAA Treviso-Belluno ha coinvolto la Fondazione in un'attività di consulenza per la ricerca sui temi delle donne e dell'imprenditorialità femminile nel territorio di Treviso e Belluno. Nel corso del 2024 potrebbero essere inoltre sviluppate ulteriori attività.

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

Lo Strategy Innovation Hub, istituito nel corso del 2020, si propone di creare una community costituita da imprenditori, manager e accademici, interessati ai temi dell'innovazione strategica. Il Centro intende realizzare le seguenti attività: organizzazione annuale di un grande evento divulgativo (Strategy Innovation Forum), organizzazione bimestrale di eventi di diffusione (Strategy Innovation Workshop anche nella modalità webinar), divulgazione dei risultati di ricerche attraverso la creazione di report su specifici ambiti dell'innovazione strategica; sviluppo di servizi ad hoc di trasferimento della conoscenza e tecnologia, per specifici committenti individuati. Nell'ambito delle attività del Centro è realizzato VeniSIA, il programma di acceleratore di innovazione aperto a start-up sui temi della sostenibilità (come meglio specificato nell'Allegato 3).

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

aiku è il centro di competenza dedicato all'interazione tra cultura, processi creativi e mondo delle imprese. Attraverso progetti di management della produzione culturale, interventi artistici in azienda, progettazione di musei d'impresa, aiku trasferisce i risultati della ricerca universitaria attivando la creatività di artisti e professionisti della cultura per stimolare il cambiamento culturale e l'innovazione strategica.

L'intento è quello di creare reali e produttive occasioni di incontro tra Arte, Cultura e Impresa come innesco creativo per immaginare nuove proposte di valore nel quadro di una transizione sostenibile.

Creatività, ibridazione ed impatto sociale sono al centro delle progettualità di aiku. Il centro è operativo con progetti a livello europeo, nazionale e regionale che mettono in rete il mondo imprenditoriale con i professionisti dell'arte e della creatività e i luoghi della cultura.

Gli obiettivi del centro:

**COSTRUIRE VALORE CONDIVISO:** aiku funge da catalizzatore di idee e risorse nel pianificare sinergie a lungo termine tra il mondo delle imprese e il mondo della cultura in chiave di innovazione. Monitoriamo le opportunità, identifichiamo obiettivi comuni, intercettiamo possibili partnership con il fine di creare un valore condiviso che è sociale, identitario, culturale ed economico.

**PERSEGUIRE LA TERZA MISSIONE:** Trasferisce i risultati della ricerca universitaria nelle pratiche e nei processi. L'analisi del contesto interno ed esterno all'organizzazione è il primo passo fondamentale per elaborare un progetto efficace e coerente con gli obiettivi preposti, nonché punto di partenza per stimolare l'innovazione strategica e nuovi modelli di business.

**LAVORARE IN RETE:** aiku punta ad attivare un network di soggetti strategici (culturali-creativi e politico-istituzionali) per portare valore sia in fase di creazione del contenuto progettuale che nella sua diffusione, avvalorandone la credibilità in ottica di sistema.

**COSTRUIRE NARRAZIONI EVOLUTE:** Nei progetti art & business aiku utilizza i linguaggi artistici contemporanei per stimolare nuove visioni e significati simbolici per incrementare visibilità, immagine e reputazione dell'azienda. aiku analizza e valorizza l'identità dell'organizzazione, la sua visione e filosofia, costruendo un posizionamento coerente grazie ad uno storytelling art-based.

#### **Didattica Attiva**

Prosegue nel 2024 l'attività di supporto ai CLab (Ca' Foscari Laboratori di didattica attiva): sono attualmente in fase di progettazione 3 nuovi laboratori che si svolgeranno nel corso del 2024 su tematiche di interesse locale e internazionale.

## 4.5 Attività culturali ed eventi

La Fondazione supporta l'Università Ca' Foscari nell'organizzazione e nella gestione di eventi e convegni negli ambiti scientifici in cui l'Ateneo si distingue, nonché nella realizzazione di eventi culturali dedicati a teatro, musica, cinema, letteratura ed eventi espositivi. Nel corso degli anni la Fondazione ha contribuito alla gestione e alla crescita di molteplici iniziative in collaborazione con le strutture dell'Università Ca' Foscari, che formano parte integrante dell'offerta culturale annuale della città di Venezia.

La Fondazione si offre inoltre come partner ideale per consulenze creative per attività convegnistiche, mostre d'arte, consulenze di progettazione e gestione di eventi corporate ed istituzionali. Nel 2024 e nei successivi anni, sulla scorta dell'importante esperienza e delle professionalità maturate presso la Fondazione, è prevista l'organizzazione di convegni di alto rilievo internazionale, con elevate prospettive di coinvolgimento della comunità scientifica.

Tra le attività di particolare rilevanza previste nel 2024 si segnalano le celebrazioni del settecentesimo anniversario della morte di Marco Polo, iniziative che verranno realizzate da Ca' Foscari tramite la sua Fondazione e in stretta collaborazione con il Ministero dei Beni Culturali.

A seguire si riporta la descrizione dettagliata degli eventi pianificati per il 2024.

### Attività Teatrali

- **Teatro Ca' Foscari:** a fronte del grande successo della stagione teatrale dello scorso anno anche per il 2024 è prevista la realizzazione di un fitto cartellone di spettacoli, workshop interdisciplinari e cicli di proiezioni di film, curati da docenti di Ca' Foscari in dialogo con esperti nei vari ambiti di attività. In particolare verranno proposte agli studenti e all'intera cittadinanza attività culturali realizzate in partnership con Fondazione di Venezia, IUAV e Teatro Stabile del Veneto, avvalendosi di spazi anche esterni a quelli dell'ateneo per rafforzare il rapporto tra le istituzioni e sottolineare che il Teatro Ca' Foscari deve essere un concetto operativo e una modalità di intervento nella società e sul territorio.
- **Fucina Arti Performative:** diretta da Elisabetta Brusa, Fucina Arti Performative è uno spazio mentale e fisico dedicato allo studio, alla sperimentazione, alla ricerca e all'approfondimento, nonché alla produzione culturale e teatrale relativa a temi legati al mondo delle arti performative e del teatro, aperto a tutta la comunità studentesca di Ca' Foscari.

### Attività Musicali

- **MusicaFoscari:** nel 2024 si proseguirà il percorso di indagine nei nuovi linguaggi musicali attraverso la realizzazione di eventi strutturati nella formula "workshop e concerto". Musicisti di fama nazionale e internazionale verranno invitati a condurre dei laboratori rivolti a studenti di tutti i curricula per indagare nuove

tecniche e nuove poetiche. I risultati del lavoro svolto saranno presentati con eventi aperti agli studenti e alla cittadinanza con l'esibizione dei musicisti ospiti e l'intervento degli studenti.

- **Orchestra e Coro dell'Università Ca' Foscari:** attivi da 40 anni, offrono a studenti e personale docente e non la possibilità di coltivare la passione per la musica vocale e strumentale. Nel 2024 le attività concertistiche si apriranno il 20 gennaio con la partecipazione del gruppo vocale ad un Concerto in collaborazione con il Coro dell'Università di Padova presso la Sala Dei Giganti. Nel corso dell'anno, oltre alla realizzazione degli appuntamenti fissi quali il Concerto di Natale ed il Concerto di fine anno accademico, sono previsti scambi con Cori italiani ed europei.

### Attività Cinematografiche

- **Ca' Foscari Short Film Festival:** la quattordicesima edizione si terrà dal 20 al 23 marzo 2024. È già stato rinnovato il coinvolgimento di alcune istituzioni veneziane per dar seguito a un festival diffuso nella città.

### Attività Letterarie

- **Incroci di civiltà:** la diciassettesima edizione del festival si svolgerà dal 10 al 14 aprile 2024. Il festival celebra la lunghissima tradizione di Venezia come crocevia di culture, persone, lingue e tradizioni mettendo in dialogo gli autori e i loro lettori intorno ai temi urgenti della contemporaneità.
- **Writers in conversation:** Il ciclo di incontri Writers in conversation è un'attività geminata dal festival letterario Incroci di civiltà, si svolge nel corso di tutto l'anno accademico, e rappresenta un'importante occasione per conversare in modo informale e a tu per tu con scrittori, traduttori, giornalisti, artisti, e per riflettere con loro sui grandi temi sociali e culturali del nostro tempo.
- **“L'altro sono io – maratona di letture migranti”:** si riconferma la consueta Maratona autunnale realizzata dell'Archivio Scrittori e Scrittrici migranti. Pratiche critiche di azione transculturale e interdisciplinare, per valorizzare gli intrecci e le commistioni dei saperi, scalfire pregiudizi e paure nei confronti di ciò che si considera “l'altro” e costruire empatia e comprensione verso fenomeni complessi della contemporaneità non più eludibili.

### Cerimonie

- **Cerimonia di inaugurazione dell'Anno Accademico dell'Università Ca' Foscari Venezia:** l'inaugurazione dell'anno accademico si terrà il 16 febbraio 2024 nella prestigiosa cornice del Teatro Goldoni di Venezia.

- **Assemblea CRUI:** in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 2024-2025, il 15 febbraio 2024, l'Università Ca' Foscari ospiterà la Giunta e l'Assemblea periodiche della CRUI – Conferenza Nazionale dei Rettori delle Università Italiane.
- **Cerimonie di consegna dei diplomi di laurea triennale in Piazza San Marco:** Momento dedicato ai laureati triennali dei corsi di Venezia per festeggiare il conseguimento del diploma di laurea. Sono previste tre sessioni nei mesi di aprile, luglio e novembre.
- **Cerimonia di consegna dei diplomi di Dottore di Ricerca:** momento dedicato ai dottori di ricerca per festeggiare il conseguimento del diploma di dottorato, previsto per il 6 giugno 2024.
- **Cerimonia di apertura Anno Dottorale:** l'inaugurazione dell'Anno Dottorale si terrà il 10 ottobre 2024.

## Grandi eventi

- **Marco Polo a Venezia – Progetto per le celebrazioni del settimo centenario della morte di Marco Polo (1324):** il 2024 segna una doppia ricorrenza, i 770 anni dalla nascita di Marco Polo (1254) e il settimo centenario della morte (1324). Nell'occasione l'Università Ca' Foscari si è fatta promotrice di un progetto scientifico e culturale per celebrare una delle personalità veneziane più note nel mondo, e per valorizzare il proprio lavoro scientifico, la propria vocazione internazionale, e il ruolo culturale di Venezia e delle istituzioni culturali che lavorano sul suo territorio, dando vita all'istituzione di un Comitato nazionale per le Celebrazioni riconosciuto e approvato dal Ministero della Cultura. Hanno aderito al Comitato enti istituzionali, culturali ed economico-finanziari della Città metropolitana di Venezia, rappresentati dai propri presidenti / direttori, oltre a enti nazionali e internazionali. Il progetto prevede un ventaglio di attività di varia natura per il triennio 2024-2026, tra cui iniziative culturali (i progetti di punta di Ateneo - quali Short Film Festival, Incroci di civiltà, Artnight, Venetonight, attività teatrali e musicali ecc. avranno un focus dedicato a Marco Polo), azioni scientifiche (convegni internazionali in Italia e all'estero), seminari nazionali previsti non solo a Venezia ma anche nelle sedi delle Università partner, azioni museali (attività espositive).
- **Art Night:** La dodicesima edizione di Art Night si terrà il 22 e il 23 giugno 2023. La lunga Notte dell'Arte veneziana è una manifestazione ideata e organizzata dall'Università Ca' Foscari in collaborazione con il Comune di Venezia, nata nel 2011 e inserita dal 2013 nel calendario ufficiale delle Notti d'Arte europee. Art Night coinvolge le istituzioni culturali pubbliche e private della città con centinaia di eventi gratuiti.
- **Veneto Night:** l'ultimo venerdì di settembre, dal mattino alla notte, decine di ricercatori e ricercatrici cafoscarine coinvolgeranno un pubblico di tutte le età con laboratori, visite, spettacoli e racconti ai microfoni di Radio Ca' Foscari.
- **San Basilio Waterfront Festival:** nasce dalla collaborazione tra Università Ca' Foscari Venezia e Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale – Porti di Venezia e Chioggia, è una rassegna di musica emergente per band o solisti regolarmente iscritti alle istituzioni universitarie veneziane. L'iniziativa viene realizzata nel mese di ottobre con l'esibizione "live" di band / solisti selezionati attraverso una call.
- **Research Communication week:** a giugno torna la Settimana di training per ricercatrici e ricercatori uniti a incontri ed approfondimenti per conoscere, discutere e sperimentare strumenti di comunicazione e *public engagement*.

## Mostre ed Esposizioni – Spazi Espositivi

- **“L'avanguardia nel deserto – la forma e il simbolo (aprile – settembre 2024):** la mostra, a cura dei Professori Silvia Burini e Giuseppe Barbieri, si svolge parallelamente a Palazzo Pitti (Firenze) e a Ca' Foscari Esposizioni (Venezia). È concepita come progetto unitario, dal titolo “L'Avanguardia nel deserto”, è articolata in due coerenti e concatenate sezioni (Firenze: La luce e il colore; Venezia: La forma e il simbolo), e presenta per la prima volta al pubblico italiano (in realtà, all'Occidente europeo) l'affascinante sviluppo della pittura in Uzbekistan dalla fine del XIX sec., quando finalmente si avvia un'esperienza di pittura da cavalletto, e sino al 1937, che è l'anno dell'avvento, anche nelle repubbliche sovietiche dell'Asia Centrale, dei dettami, rigidi e vincolanti, del Realismo Socialista.

## Convegni, eventi e manifestazioni gestiti in collaborazione con l'Ateneo

- **NetSciX 2024 International School and Conference on Network Science (22-25 gennaio 2024):** l'Università Ca' Foscari ospiterà la conferenza invernale della Network Science Society, che estende la popolare serie di conferenze NetSci per fornire un ulteriore forum alla crescente comunità di ricercatori e professionisti che lavorano nelle aree emergenti della scienza delle reti. La conferenza promuove la comunicazione e la collaborazione interdisciplinare nella ricerca sulla scienza delle reti attraverso le scienze informatiche e dell'informazione, la fisica, la matematica, la statistica, le scienze della vita, le neuroscienze, le scienze ambientali, le scienze sociali, l'economia e la finanza, le arti e il design.
- **“Il giorno della memoria e del ricordo” (gennaio-febbraio 2024):** in occasione delle celebrazioni internazionali e nazionali dei giorni della Memoria e del Ricordo, l'Università Ca' Foscari organizzerà nei mesi di gennaio e febbraio 2024 una serie di cerimonie, iniziative, incontri e momenti comuni di narrazione dei fatti e di riflessione, allo scopo di conservare la memoria di un tragico e oscuro periodo della storia nel nostro Paese e in Europa, e affinché simili eventi non possano mai più accadere.
- **UEFA (8-12 aprile 2024):** corso di formazione specifico per professionisti legali nell'ambito del diritto relativo al calcio;
- **10th Seminar on International and Comparative Labour law (giugno 2024): ISLSSL.** Il seminario, giunto alla sua nona edizione, è rivolto a giuristi, dottorandi ed esperti specializzati in diritto internazionale del lavoro e diritto del lavoro. Evento in collaborazione con il Dipartimento di Economia.
- **ARIC:** Nell'arco dell'anno la Fondazione supporterà la realizzazione di vari eventi legati alla ricerca realizzati dal Settore Ricerca di Ateneo.
- **ARIC progetto Brevetti (19-20 marzo 2024):** evento organizzato in occasione dell'anniversario per i 550 anni dello statuto veneziano dei brevetti. Sono previste due giornate con momenti divulgativi e aperti alla cittadinanza alternati a conferenze tematiche sia di natura puramente scientifica sia incentrate su temi più vicini alle imprese/enti presenti.
- **Privacy Symposium (giugno 2024):** convegno che promuove il dialogo, la cooperazione internazionale e la condivisione delle conoscenze relative alle normative sulla protezione dei dati, compliance e tecnologie emergenti. Evento in collaborazione con il Dipartimento di Economia.

- **“International Society for Bayesian Analysis World Meeting 2024” (ISBA) (dall’1 al 7 luglio 2024):** si terrà presso il Campus di Economia di San Giobbe dell'Università Ca' Foscari di Venezia la 31a edizione di ISBA, organizzato dal Venice Centre for Economic and Risk Analytics (VERA) e promosso dalla International Society for Bayesian Analysis (ISBA), società scientifica fondata nel 1992 dall'economista Arnold Zellner e dagli statistici Gordon Kaufman e Thomas Leonard. Lo scopo delle conferenze internazionali di ISBA è quello di riunire la comunità statistica mondiale di ricercatori e professionisti che sviluppano metodi bayesiani e li applicano a problemi impegnativi in diversi campi, che vanno dall'economia e dalla finanza, agli affari, all'industria, alla biostatistica, alla statistica farmaceutica, alla statistica ambientale, ecc.
- **Strategy Innovation Forum (SIF) (settembre 2024).** Dal 2015, SIF - Strategy Innovation Forum riunisce ogni anno a Venezia il think tank italiano in materia di innovazione strategica. Il forum coinvolge imprenditori, manager, professionisti, accademici e figure politiche per creare e diffondere conoscenza e relazioni, a favore della trasformazione del sistema imprenditoriale. In collaborazione con Strategy Innovation S.r.L.
- **Giornata Europea della Lingue (26 settembre 2024):** Il 26 settembre 2024 segna il 23esimo anniversario della Giornata europea delle lingue. Ogni anno, a partire dal 2001, questa giornata celebra il ricco mosaico di lingue esistenti in Europa e nel mondo.
- **L'Associazione dei teorici economici dell'Europa meridionale (ASSET):** nell'autunno 2024 si terrà a Venezia la riunione annuale di ASSET, l'Associazione che raggruppa i dipartimenti di economia e centri di ricerca economica con sede nell'Europa meridionale e nella regione mediterranea (Cipro, Francia, Grecia, Israele, Italia, Portogallo, Spagna, Tunisia e Turchia) promuovendo la cooperazione e lo scambio di idee e di ricercatori nei settori generali dell'economia analitica e quantitativa e dell'econometria. Gli incontri e le attività di ASSET sono aperti a studiosi internazionali provenienti da ogni parte del mondo.
- **Eventi Dipartimento Economia:** eventi in seno al Piano comune delle attività per l'anno 2024.

#### 4.6 Edizioni Ca' Foscari

Edizioni Ca' Foscari (ECF) pubblica riviste e libri in formato digitale in tutti gli ambiti della ricerca accademica per favorire la diffusione dei risultati della ricerca nella comunità scientifica nazionale e internazionale. Tutte le pubblicazioni sono messe a disposizione online in forma integrale e gratuita, con lo scopo di favorire e alimentare l'accesso alla conoscenza e l'inclusione nei processi del sapere. I testi giungono alla pubblicazione solo dopo un rigoroso processo di selezione e valutazione dei contenuti da parte del Comitato editoriale di ECF e dei Comitati scientifici di ciascuna rivista o collana, che ne accertano la qualità. Sono quindi sottoposti a un'attenta cura editoriale e vengono trattati ai fini dell'indicizzazione nelle principali banche dati internazionali online. Edizioni Ca' Foscari opera garantendo un servizio professionale in linea con gli standard dell'editoria Open Access Gold e Diamond.

Nel 2024 Edizioni Ca' Foscari continuerà ad attuare gli indirizzi del Piano Strategico dell'Ateneo per incrementare la reputazione, il ranking e l'internazionalità dell'Università Ca' Foscari. A tal proposito, nel corso del 2023 è stato elaborato un dettagliato piano di sviluppo strategico triennale che contempla tre azioni chiave:

- Ridefinizione dei compiti della struttura interna
- Revisione dei prezzi dei servizi offerti
- Focus sull'attrazione di committenza esterna a Ca' Foscari

Il prossimo esercizio costituirà quindi la prima fase di attuazione di tale piano triennale finalizzato al consolidamento di Edizioni Ca' Foscari come *“marchio riconoscibile dell'eccellenza interna e attrazione di quella esterna”*<sup>2</sup> e punto di riferimento nel panorama dell'editoria Open Access, anche tramite lo sviluppo di nuovi servizi funzionali alla produzione editoriale diretta, e secondo un modello di project management editoriale coordinato dal personale interno. (Vedi Allegato 4)  
L'attività di ECF sarà declinata con le seguenti finalità:

#### **Ampliare il bacino dei potenziali committenti finalizzato all'ulteriore aumento della quota di committenze extra-Ca' Foscari**

Edizioni Ca' Foscari si colloca in un contesto in rapida evoluzione e con promettenti prospettive sia in termini di finanziamenti per la pubblicazione della ricerca sia in termini di opportunità di sviluppo e collaborazione a livello internazionale. Su questo fronte si segnalano in particolare:

---

<sup>2</sup> Piano Strategico 2021-2026, Strategia 2026 per la Ricerca, Azione 1.2

- le direttive della Commissione Europea rispetto alla pubblicazione dei risultati dei progetti di ricerca finanziati tramite bandi ERC, che devono essere realizzate in formato Open Access e i cui costi di realizzazione sono inclusi nelle spese ammissibili ai finanziamenti dei progetti;
- un ventaglio di prospettive di partnership con Università ed editori nazionali e internazionali. In particolare, sono già state avviate concrete interlocuzioni con Firenze University Press, Scuola Normale Superiore di Pisa e Elsevier.
- La membership di ECF in Open Access Scholarly Publishers Association – OASPA, da cui deriverà il coinvolgimento di Edizioni Ca' Foscari in un'agenda di eventi e di relazioni con altri qualificati operatori del settore. Si segnala che Edizioni Ca' Foscari e Firenze University Press rappresentano gli unici editori open access italiani tra i membri del consorzio.

Oltre a operare in logica sinergica con l'area Valorizzazione e Sviluppo di Fondazione, che fornirà supporto alla diffusione e promozione delle attività editoriali, Edizioni Ca' Foscari continuerà a collaborare attivamente con l'Ufficio Ricerca di Ateneo (ARIC) per l'integrazione delle attività editoriali nel contesto delle azioni di scouting e comunicazione condotte da ARIC (Open Day e altri incontri dedicati a ricercatori vincitori di finanziamenti di alto profilo quali ERC, Marie Curie, Montalcini); contestualmente, ECF definirà l'attuazione di una politica di promozione altamente mirata verso i ricercatori italiani ed europei e le rispettive istituzioni, finalizzata ad un incremento della *brand awareness* e ad alimentare il flusso delle proposte di pubblicazione. Una delle traiettorie di sviluppo su questo fronte è costituita dalla creazione di progetti editoriali a lungo termine (collane e riviste) finalizzate ad attirare ricercatori esterni a Ca' Foscari.

### **Proseguire nell'incremento dell'impact factor, della reputazione e del ranking delle pubblicazioni, misurabile attraverso i download e le citazioni dei contenuti ECF**

L'individuazione di partnership strategiche con partner che operano nel campo della disseminazione di pubblicazioni di libri OA sarà cruciale per consolidare e ampliare la diffusione delle pubblicazioni di ECF.

Attraverso la collaborazione con SBA e la creazione di un flusso automatizzato di catalogazione nel discovery tool PRIMO di Ateneo tutta la produzione – passata e presente – di ECF verrà sistematicamente resa accessibile anche in tutti i discovery tool locali di tutti gli atenei nazionali, consentendo un rapido e forte incremento della visibilità delle pubblicazioni ECF presso gli altri atenei, con un'evidente ricaduta di reputazione e di marketing.

Su questo fronte si segnala che, da ottobre 2023, ECF è membro di COUNTER, consorzio di istituzioni ed editori open access: entro il primo trimestre 2024 il consorzio certificherà i dati di visualizzazioni e download delle pubblicazioni di ECF misurate attraverso il sito della casa editrice.

Su esplicita richiesta dell'Ufficio APPS - Settore Controllo e Audit, Edizioni Ca' Foscari sta attualmente fornendo un elenco qualificato di ricercatori nazionali e internazionali che hanno collaborato con ricercatori cafoscarini nell'ambito della pubblicazione di riviste e monografie, nonché nella creazione di nuove collane e riviste. Tale elenco verrà utilizzato a supporto della campagna di valutazione dell'Università Ca' Foscari nell'ambito del ranking QS.

### **Sviluppo di ECF come provider di servizi editoriali e tecnologici specializzati nel settore dell'editoria accademica**

Parallelamente alle azioni per l'attrazione di progetti editoriali legati a filoni della ricerca d'eccellenza anche provenienti da contesti extra-cafoscarini, Edizioni Ca' Foscari intende sviluppare le proprie infrastrutture informatiche nell'ottica di assumere il ruolo di provider di servizi editoriali e tecnologici dedicati al settore dell'editoria accademica. Tale nuovo settore di espansione delle attività risulta strategico in virtù della prevedibile necessità degli Atenei italiani di dotarsi di strumenti all'avanguardia per far fronte alle crescenti esigenze legate all'Open Access a livello accademico.

Entro il primo semestre del 2024 verrà completato il processo di rigenerazione della piattaforma proprietaria ECFpeerflow per l'ottimizzazione dei processi interni alla casa editrice; entro la fine del prossimo esercizio tale processo sarà finalizzato a rendere la piattaforma un asset esportabile verso clienti esterni (es. tramite concessioni di licenze e consulenza per l'utilizzo).

Altre azioni per il consolidamento di ECF con provider di servizi comprendono l'inserimento di ECF nel progetto di piattaforma open data Dataverse sotto forma di prestazione di servizi alla Biblioteca Digitale di Ateneo;

Le predette azioni verranno realizzate nell'ambito di un nuovo assetto organizzativo di Edizioni Ca' Foscari, che prevede la parziale riallocazione del personale interno verso attività a minor assorbimento di tempo (tipicamente attività di redazione pura) e a più alto valore aggiunto. A titolo di esempio, tali attività comprendono:

- un'attenta pianificazione del programma editoriale
- un'ottimizzazione delle risorse allocate per il fabbisogno di collaborazione e forniture esterne coordinamento di redattori esterni
- un attento controllo qualità per la finalizzazione delle pubblicazioni
- l'indicizzazione delle produzioni editoriali nei maggiori database OA,
- il coordinamento dei processi di peer-review,
- la partecipazione a eventi e collaborazioni legate al contesto Open Access

La transizione a un modello redazionale più flessibile ed elastico prevede il sostanziale mantenimento del personale di Edizioni Ca' Foscari e un parallelo e graduale adeguamento delle tariffe nell'arco del prossimo triennio, con lo scopo di garantire la sostenibilità economica dell'area e adeguare i prezzi di ECF alle medie internazionali del mercato open-access, pur garantendo la competitività rispetto agli altri soggetti operanti nel settore.

Gli scenari di proiezione (vedi Allegato) si basano su:

- a) I valori di budget previsionale elaborati a luglio 2023;
- b) Un aumento progressivo dei prezzi applicati in funzione della provenienza del committente (Ateneo ed esterno), con conseguenti variazioni dei ricavi generati da attività di editoria open access (proiezioni 1A, 2A, 3A);
- c) Un aumento progressivo dei costi relativi al personale interno in relazione all'incremento graduale delle tariffe, a copertura di progressioni, scatti e aumenti salariali ipotizzati per la crescita professionale del personale di redazione interno a Edizioni Ca' Foscari.
- d) Il verificarsi di un'inversione del rapporto tra commesse interne a Ca' Foscari e provenienti dall'esterno, con conseguenti variazioni dei ricavi (1B, 2B, 3B).

#### 4.7 Altri servizi e specifiche progettualità

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

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

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

#### Career Service

La Fondazione anche per il 2024 sta proseguendo nel fornire supporto amministrativo all'organizzazione, promozione e comunicazione al Career Service nelle seguenti attività:

- Incontri di recruiting con le aziende, anche in versione online, attraverso nuove modalità di recruiting e di comunicazione per favorire il coinvolgimento sempre maggiore di studenti, neolaureati e delle imprese;
- Laboratori e progetti di orientamento al lavoro e all'autoimprenditorialità anche in modalità online, comprese anche le iniziative laboratoriali nell'ambito del "progetto LEI" e i progetti per le attività editoriali del Career Service.

#### Gestione Spazi in concessione dall'Ateneo

In data 23/12/2022 Fondazione Ca' Foscari ha accettato la proposta di proroga di un anno della convenzione che regola l'utilizzo degli spazi di proprietà dell'Ateneo di cui risulta concessionaria ed in particolare: sede uffici Ca' Dolfin, spazi espositivi sul Canal Grande, Spazio Zattere, spazi adibiti a bar-ristorazione presso palazzo Ca' Foscari e corner shop di San Giobbe. La nuova scadenza fissata per la convenzione è il 31/12/2023 ed è prevista un'ulteriore proroga per l'anno 2024.

#### Recruiting internazionale

La Fondazione continua a collaborare con l'Ateneo per il raggiungimento degli obiettivi di internazionalizzazione tramite attività di promozione e reclutamento studentesco, con specifico riferimento ai corsi di laurea triennale e magistrale erogati dall'Ateneo. Le attività vengono svolte in coordinamento con l'Ufficio Relazioni Internazionali e riguardano anche la School for International Education (CFSIE).



### **Commissione Certificazione Contratti**

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