



## **Piano Annuale delle attività – Anno 2020 e Piano Triennale 2020-2022**

---

**UniSMART - Fondazione Università degli Studi di Padova**

## Sommario

<i>Executive summary</i> . . . . .	3
<b>Premessa</b> . . . . .	8
<b>Natura, governance, rapporti con l'Ente di riferimento</b> . . . . .	8
Natura . . . . .	8
La governance . . . . .	8
Attività principali. . . . .	9
I Rapporti con l'ente di riferimento . . . . .	9
<b>Organizzazione</b> . . . . .	11
Struttura Organizzativa . . . . .	11
Modello operativo . . . . .	14
Dipendenti e collaboratori . . . . .	15
<b>Emergenza COVID-19</b> . . . . .	16
<b>Obiettivi strategici e piano attività 2020-22</b> . . . . .	17
Trasferimento tecnologico . . . . .	17
<i>Innovazione e ricerca</i> . . . . .	17
<i>Valorizzazione della proprietà intellettuale</i> . . . . .	17
Academy . . . . .	18
<i>Master universitari e corsi di perfezionamento/alta formazione</i> . . . . .	18
<i>Formazione Continua/Apprendimento Permanente</i> . . . . .	19
Servizi di Ateneo . . . . .	19
Community e Stakeholder Engagement . . . . .	20
<b>Piano delle attività 2020</b> . . . . .	21
Trasferimento Tecnologico . . . . .	21
<i>Innovazione e Ricerca</i> . . . . .	21
<i>Valorizzazione proprietà intellettuale</i> . . . . .	22
Academy . . . . .	23
<i>Master Universitari e Corsi Alta Formazione</i> . . . . .	23
<i>Iniziative di Life Long Learning</i> . . . . .	23
Servizi per l'Ateneo. . . . .	24
Community e coinvolgimento stakeholder. . . . .	25
<b>Risultati economici 2019</b> . . . . .	27
<b>Prospetto economico 2020</b> . . . . .	31
<b>Previsione economica 2020-22</b> . . . . .	34
<b>Appendice</b> . . . . .	36
Storia della Fondazione . . . . .	36
Visione . . . . .	37
Missione . . . . .	37

## Executive summary

UniSMART Fondazione Università degli Studi di Padova ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica di Fondazione Universitaria da parte della Prefettura di Padova con Decreto Prefettizio 100/300/2020 del 3 gennaio 2020. La Fondazione è articolata nelle seguenti unità e funzioni di staff:

### ***Trasferimento Tecnologico***

Questa unità, che opera in stretta sinergia con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca di UniPD, include le attività storiche svolte da UniSMART sin dal suo lancio a servizio della terza missione di Ateneo. Le attività hanno una natura prevalente di interfaccia verso i soggetti esterni all'Ateneo siano essi di carattere privato o pubblico, interessati a intraprendere percorsi di innovazione abilitati dalle competenze e infrastrutture di Ateneo piuttosto che dai suoi brevetti. Questa unità si divide in due aree principali di attività ovvero "Innovazione e ricerca" e "Valorizzazione proprietà intellettuale".

### ***Academy***

Questa unità opera su due linee principali di attività:

- Gestione manageriale dei master, dei corsi di perfezionamento e dei corsi di alta formazione post-lauream;
- Apprendimento permanente per imprese, enti, associazioni ed ordini professionali in stretta collaborazione con l'Ufficio Dottorato e post lauream - Settore Master e formazioni continue e più in generale con l'Area Didattica e servizi agli studenti.

### ***Servizi per l'Ateneo***

Questa funzione di staff opera in stretta collaborazione con diversi uffici di Ateneo relativamente ad una serie di attività istituzionali (p.es: Area Comunicazione e Marketing di Ateneo; Area Ricerca e Rapporti con le Imprese di Ateneo; Ufficio Ricerca Internazionale di Ateneo; Ufficio Dottorato e post lauream di Ateneo; Area Relazioni internazionali).

### ***Community e coinvolgimento stakeholder***

Questa funzione di staff gestisce e tiene animata la Community di Innovazione UniSMART, composta ad oggi da oltre 80 organizzazioni, attraverso incontri periodici con le imprese ed organizzazioni partner, condivisione di materiale ed informazioni circa linee di ricerca, brevetti ed iniziative di Ateneo ad elevato potenziale; eventi di divulgazione scientifica che coinvolgono sia i docenti e i ricercatori UniPD che i "champion" della Community.

### ***Amministrazione e Servizi IT***

L'amministrazione si occupa della contabilità generale, della gestione del personale, del controllo di gestione, della segreteria generale e dei servizi di tesoreria. All'amministrazione è inoltre affidato il coordinamento delle attività previste in materia di Anticorruzione, Trasparenza, privacy e codice dei contratti pubblici.

### ***Marketing e comunicazione***

Questa funzione di staff coordina le attività di marketing strategico in collaborazione con le unità e definisce i piani di marketing operativo ivi incluso le strategie e gli strumenti di comunicazione. L'ufficio lavora a stretto contatto con l'Area Comunicazione e Marketing dell'Ateneo e fornisce il proprio supporto istituzionale alle varie attività nelle relazioni strategiche con Alumni, aziende, istituzioni, individui e donors per l'Ateneo.

### ***Dipendenti e collaboratori***

Alla data del 31 dicembre 2019 UniSMART presentava un organico di 22 unità costituito da dipendenti e collaboratori distribuiti attraverso le Unità e le funzioni di staff.

Linee di attività	Dipendenti	Collaboratori
Trasferimento tecnologico	10	1
Academy (Gestione Master e Life Long Learning)	1	5
Amministrazione	2	
Community e coinvolgimento stakeholder	1	2

È previsto per il 2020 un allargamento dello staff in linea con la crescita prevista per le attività delle Unità Trasferimento Tecnologico e Academy, oltre al lancio di nuovi servizi a supporto degli uffici, Dipartimenti e strutture di Ateneo.

L'organico della Fondazione vedrà quindi una ulteriore implementazione con l'introduzione di una figura di Responsabile Ufficio Eventi ed una di Responsabile Marketing, una figura di Esperto Legale con competenza inerenti la Proprietà Intellettuale e quattro nuove figure di Project Manager per le due unità di Trasferimento Tecnologico e Academy.

## Piano delle attività 2020

Nel seguito sono illustrate le attività di dettaglio e le azioni principali previste per il 2020.

### Trasferimento Tecnologico

#### *Innovazione e Ricerca*

Durante il 2020 UniSMART svolgerà attività di carattere istituzionale a supporto dell'area ARRI di Ateneo per un continuo monitoraggio ed analisi dell'offerta di innovazione sviluppata dai ricercatori e nelle strutture dell'Ateneo insieme ad un matching delle competenze e dei bisogni di innovazione provenienti dalle imprese della Community e del territorio.

Questo si concretizzerà nello sviluppo di partenariati con enti e operatori pubblici e privati. Nell'ambito dell'iniziativa EUResearchHub@UniPD, UniSMART supporterà l'Ufficio Ricerca Internazionale nella programmazione delle progettualità finanziabili mediante fondi H2020 e Horizon Europe in linea con le esigenze delle imprese e istituzioni del territorio facenti parte della Community e valorizzando il network di collaborazioni in essere a livello europeo.

Il 2020 vedrà un rafforzamento delle attività di carattere commerciale declinate in tre principali filoni:

- Servizi di "Innovation Consulting" verso PMI, grandi imprese, associazioni industriali, investitori/banche, istituzioni/autorità pubbliche, università e centri di ricerca;
- Servizi di Ricerca a Contratto per lo sviluppo di studi e ricerche abilitate dai ricercatori e laboratori UniPD;
- Ricerca Collaborativa in partenariato pubblico-privato individuando opportunità all'interno del proprio network internazionale e della Community e favorendo il collegamento con le competenze dei gruppi di ricerca di Ateneo per la preparazione di proposte di ricerca collaborativa a valere su bandi competitivi (e.g. H2020) all'interno dello EUResearchHUB@UniPD.

#### *Valorizzazione proprietà intellettuale*

Durante il 2020 UniSMART rafforzerà la propria azione in tutte le fasi del processo di valutazione e valorizzazione della Proprietà Intellettuale, predisponendo numerosi incontri mensili con i Ricercatori dell'Ateneo in modo da poter selezionare al meglio le opportunità tecnologiche da portare sul mercato, in collaborazione con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca di Ateneo.

Specifiche azioni verranno lanciate in ambito Scienze della Vita con specifici eventi formativi ed azioni mirate.

Questo sarà possibile grazie all'allargamento del proprio team dedicato. In particolar modo tra le attività di natura istituzionale verranno messi a punto specifici servizi di Patent e Business Intelligence nelle attività di analisi brevettuale a supporto della Commissione Brevetti, il supporto in ambito legale nella redazione/revisione degli accordi in collaborazione con studi legali e professionisti qualificati oltre al monitoraggio e animazione in itinere degli accordi in essere.

## **Academy**

### ***Master Universitari e Corsi Alta Formazione***

Questa linea di attività ha una natura di carattere istituzionale e riguarda la collaborazione e supporto nella gestione delle attività che caratterizzano il sistema dell'Alta Formazione dell'Ateneo, con uno specifico ruolo e sottese responsabilità di supporto alla progettazione e promozione, alle attività di gestione amministrativa e contabile nonché all'organizzazione di servizi complementari ai percorsi formativi rivolti all'Ateneo e alle sue strutture abilitate a presentare proposte di master e corsi di alta formazione.

Tra Master, Corsi di Perfezionamento e Corsi di Alta Formazione, con riguardo ai tre anni accademici 2019-2020, 2020-2021 e 2021-2022, le situazioni seguite da Academy si attestano attualmente intorno alla trentina. Il perfezionamento dei relativi disciplinari è in corso sia quanto ad avanzamento della definizione dell'attività con i diversi Dipartimenti, sia quanto a stato di elaborazione/approvazione del documento finale.

Durante il 2020 verrà rafforzata l'azione di supporto ai Direttori di Master in sinergia con l'Ufficio Dottorato e Post-lauream. Le aspettative riflesse nel Business Plan Academy riguardano la possibilità di supportare almeno 7 Master ed. 2019-2020 nella gestione delle attività amministrative seguendo l'approccio definito nella Delibera del CDA di Ateneo del 28 maggio 2019.

### ***Iniziativa di Life Long Learning***

Nel 2020, in collaborazione con le organizzazioni della Community e gli stakeholder del territorio, verranno individuati gap formativi e definiti programmi dedicati che coinvolgeranno docenti e ricercatori dell'Ateneo.

Al momento di scrivere queste note la prima attività di questo tipo sta per aver inizio e riguarda formazione per l'azienda STIGA s.p.a. in fatto di intelligenza artificiale e robotica (dipartimento coinvolto: DEI).

In sinergia con gli strumenti già in essere, sono in fase di definizione diverse iniziative atte migliorare alcuni processi e a monitorare la qualità delle attività formative e gli impatti generati con particolare riferimento all'attivazione di un tool di project management dedicato al supporto ai docenti che intendono presentare un nuovo progetto di master/corso o riprogettare uno già esistente.

## **Servizi per l'Ateneo**

UniSMART svolgerà, per conto dell'Ateneo ed in stretta sinergia con le sue unità operative, una serie di attività di natura istituzionale ad alto impatto organizzativo:

- Servizi di organizzazione e gestione di eventi;
- Servizi di analisi dell'offerta delle competenze di Ateneo;
- Servizi di formazione/orientamento relativamente alla tutela della Proprietà Intellettuale;
- Servizi a supporto dell'Ateneo nella partecipazione ai programmi di ricerca collaborativa comunitari;

- Servizi a supporto del Settore Dottorati di Ricerca nella gestione di percorsi di PhD a tema vincolato;
- Servizi di supporto all'Ufficio Internazionalizzazione.

## Community e coinvolgimento stakeholder

Nel 2020 verranno lanciati alcuni ecosistemi pilota per clusterizzare le organizzazioni della Community intorno ad aree tematiche orizzontali (ecosistemi) di ampio interesse ed allineate con gli ambiti distintivi del piano strategico di UniPD (e.g. Economia Circolare, Trasformazione Digitale, ...).

A supporto delle attività degli ecosistemi verrà sviluppata una piattaforma collaborativa che permetta di proiettare verso i partecipanti informazioni e contenuti UniPD per stimolare la domanda e di favorire lo scambio di informazioni tra le organizzazioni della community ed i partecipanti agli ecosistemi, tracciando lo sviluppo di nuovi contenuti, spunti emersi etc.

Nel 2020 saranno svolte campagne di aggiornamento dati per arricchire il database dei contatti e verrà implementato un sistema di CRM. Questa attività sarà svolta in coordinamento con gli uffici dell'Ateneo per valorizzare le diverse banche dati e l'associazione Alumni, tenendo in considerazione gli aspetti di privacy e gestione dei dati.

## Previsione economica 2020-2022

Alla luce dei programmi di attività e degli obiettivi presentati nei paragrafi precedenti, il prospetto sotto riportato stima i valori dell'attività economica della Fondazione per il triennio 2020 - 2022, suddivise per ciascun anno e, nell'ultima colonna, sommate per triennio.

UniSMART - Fondazione Università degli Studi di Padova 2020 - 2022						
		2020	2021	2022	2020-2022	
		Keuro	Keuro	Keuro	Keuro	
<b>Valore della produzione</b>		<b>2.646</b>	<b>4.000</b>	<b>7.500</b>	<b>14.146</b>	
di cui	Trasferimento tecnologico	1.750	2.300	3.000	7.050	
	Academy	381	1.050	3.700	5.131	
	Servizi Ateneo	315	400	500	1.215	
	Community	200	250	300	750	
<b>Costi diretti</b>		<b>2.361</b>	<b>3.569</b>	<b>6.692</b>	<b>12.622</b>	
	Costi diretti personale	700	1.000	1.750	3.450	
	Altri costi diretti	1.662	2.569	4.942	9.173	
di cui	Trasferimento tecnologico	1.090	1.433	1.781	4.304	
	Academy	253	697	2.456	3.406	
	Servizi Ateneo	155	240	461	856	
	Community	164	200	240	604	

<b>Costi indiretti</b>	<b>283</b>	<b>413</b>	<b>777</b>		<b>1.473</b>
<b>Risultato del periodo</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>31</b>		<b>51</b>

Si evidenziano da una parte il forte trend di crescita delle attività di Trasferimento Tecnologico collegate alla ricerca e innovazione e, dall'altra parte, quello delle attività di Academy che punta a coprire i due terzi dell'offerta post lauream di Ateneo entro la fine del triennio.

Volendo stimare l'ordine di grandezza del flusso di risorse che UniPD e UniSMART scambieranno nel triennio 2020 – 2022, si ottiene la tabella che segue:

<b>Stima (in Keuro) del flusso di risorse scambiato tra UNIPD ed UNISMART nel triennio 2020 - 2022</b>			
	<b>Da UNIPD a UNISMART</b>	<b>Da UNISMART a UNIPD</b>	<b>Delta</b>
TT		4.304*	
Academy	4.700	3.406	
Altro	1.215		
F.do di gestione (Academy)	300		
<b>Totale</b>	<b>6.215</b>	<b>7.710</b>	<b>1.495</b>

Le assunzioni alla base della stima di cui sopra sono le seguenti:

- Il flusso di risorse da UniPD ad UniSMART per Academy è relativo alle quote di iscrizione ai Master affidati alla Fondazione, quote che attualmente vengono incassate dall'Ateneo (la differenza tra 5.131, valore della produzione di Academy nel triennio, e 4.700 è costituita da attività di formazione a mercato);
- Il trasferimento di risorse da UniPD ad UniSMART per "altro" è relativo a servizi la cui realizzazione l'Ateneo ha richiesto alla Fondazione che, in assenza della Fondazione stessa, UniPD sarebbe costretta ad acquistare sul mercato presumibilmente a condizioni più sfavorevoli;
- Il trasferimento relativo al Fondo di Gestione è quello della delibera 137 del 28/5/2019 del CdA di Ateneo con la quale si costituiva l'unità Academy;
- Il trasferimento di risorse da UniSMART a UniPD per TT è relativo per lo più ad attività di ricerca commissionata all'Ateneo dalla Fondazione a fronte di attività generate dalla Fondazione stessa ("altri costi diretti" TT).  
In conformità alla delibera di cui alla nota (\*) tale trasferimento è comprensivo delle trattenute previste dai regolamenti di Ateneo;
- Il trasferimento di risorse da UniSMART a UniPD per Academy è per lo più relativo ad attività di insegnamento richiesta ai docenti dell'Ateneo dalla Fondazione ("altri costi diretti" Academy).

\* Tale cifra comprende le eventuali trattenute a favore dell'Ateneo rispetto alle quali la relativa delibera del C.d.A. di UniSMART del 18 Dicembre 2019 prevede che le attività eseguite dalla "Fondazione per conto dell'Ateneo, o dei professori appartenenti all'Ateneo, per le quali sia la Fondazione a riscuotere dal committente esterno in luogo dell'Ateneo, in toto o in parte, vengano effettuate nel rispetto della disciplina dei regolamenti dell'Ateneo, quando essi prevedono che si applichi una trattenuta sulle entrate quale rimborso dei costi generali sostenuti dall'Ateneo (e dai suoi Dipartimenti). Tali trattenute andranno versate dalla Fondazione all'Ateneo, che provvederà ad impiegarle secondo i propri regolamenti per il sostegno delle spese generali e per l'alimentazione del Fondo Comune".

## Premessa

---

In linea con gli obiettivi assegnati dall'Ateneo di Padova e con il proprio Statuto, sulla base dei risultati e delle attività svolte nel triennio precedente, il presente documento presenta in dettaglio le attività di **UniSMART - Fondazione Università degli Studi di Padova** proposte per il triennio 2020-2022 (vedi in particolare il capitolo "Obiettivi strategici e piano delle attività 2020-2022" per la puntuale descrizione dei relativi KPI), accompagnate dalla stima del budget previsto relativo alle azioni di carattere istituzionale e commerciale per l'anno 2020.

Alla data delle presenti note, essendo ancora in corso le misure restrittive collegate all'emergenza COVID19, la Fondazione ha messo in essere una serie di misure a tutela e garanzia della propria operatività (vedi capitolo relativo).

Non è ancora possibile stimare l'eventuale impatto economico negativo del protrarsi dell'emergenza COVID-19.

## Natura, governance, rapporti con l'Ente di riferimento

---

### Natura

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Padova, con delibera n. 91 del 16 aprile 2019, ha avviato il processo di creazione della Fondazione Universitaria denominata "UniSMART - Fondazione Università degli Studi di Padova", secondo quanto previsto dalla legge Finanziaria 2001 (art. 59 Legge 388/2000) e disciplinata da apposito Regolamento adottato con D.P.R. 254/2001.

UniSMART ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica di Fondazione Universitaria da parte della Prefettura di Padova con Decreto Prefettizio 100/300/2020 del 3 gennaio 2020.

UniSMART costituisce un sistema complementare all'Ateneo nella gestione di progetti complessi a servizio delle strategie e politiche di Ateneo.

### La governance

In continuità con la trasformazione di UniSMART da srl a Fondazione Universitaria e con quanto previsto nell'attuale statuto, il Consiglio di Amministrazione è composto da 6 membri, di cui uno in corso di nomina da parte del MIUR. Il CDA recepisce le indicazioni operative d'indirizzo dell'Università relativamente alla programmazione strategica ed economico-finanziaria all'interno del Piano Annuale delle attività e del Piano strategico triennale al fine di assicurarne la sostenibilità, indicando le eventuali risorse previste a carico dell'Università. Il legale rappresentante di UniSMART è il Presidente del CDA, Prof. Rosario Rizzuto.

I componenti attuali del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori sono riportati sotto.

Consiglio di Amministrazione:

- Prof. Rosario Rizzuto
- Prof.ssa Patrizia Burra
- Dott. Roberto Crosta
- Prof. Fabrizio Dughiero
- Ing. Alberto Scuttari
- Membro da nominarsi a cura del MUR



Collegio di Revisori dei conti:

- Dott. Roberto Breda
- 2 Membri da nominarsi, uno a cura del MEF (richiesta effettuata in data 04.02.2020/ protocollo n. 42570) ed uno a cura del MUR (richiesta effettuata in data 04.02.2020/ protocollo n. 42576)

## Attività principali

In accordo con le linee strategiche di Ateneo, UniSMART svolge a favore e per conto dell'Ateneo le seguenti attività principali:

- Attività di supporto alla valorizzazione dei brevetti e dei risultati della ricerca;
- Attività di supporto gestionale e promozionale alle attività di formazione post lauream e apprendimento continuo;
- Attività strumentali e di supporto della didattica e della ricerca scientifica e tecnologica;
- Attività di coinvolgimento degli stakeholder locali inclusi seminari;
- Conferenze e convegni anche con altre istituzioni e organizzazioni nazionali ed internazionali.

A valle della prevista integrazione della Fondazione “Casa dell’Assistente Prof. Virgilio Ducceschi” e della Fondazione “Casa dello Studente” Fusinato verranno rinforzate le attività in ambito “social housing” a favore di studenti e ricercatori con l’uso di strutture di proprietà.

## 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 statuto, sono regolati, come previsto dallo statuto della Fondazione all'art.14, da specifiche convenzioni, ed in tal senso viene sancito il rapporto di delegazione interorganica tra l'Ateneo e la Fondazione.

Le convenzioni e i disciplinari ad oggi attivi sono stati inclusi in un documento ricognitivo presentato al CDA di UniSMART Padova Enterprise srl nel CDA del 18 Dicembre 2019 e sono riportati nella seguente tabella.

Convenzione	Data	Descrizione
Contratto di Valorizzazione	27 luglio 2016	Con questo accordo l'Università ha affidato ad UniSMART Padova Enterprise srl un mandato speciale di gestione della proprietà intellettuale UniPD ed i relativi poteri per la valorizzazione.
Schema-tipo di convenzione per le attività di ricerca conto terzi	27 settembre 2017	Questo schema-tipo di convenzione, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Università con delibera n. 334 del 27/9/2017, regola i rapporti tra i Dipartimenti dell'Università ed UniSMART Padova Enterprise srl nel caso in cui la società riceva da un'azienda una commessa per lo svolgimento di un'attività di ricerca ed intenda affidarla, in tutto o in parte, ad un Dipartimento.

Convenzione	Data	Descrizione
<p>Disciplinare per regolare gli aspetti generali della collaborazione tra UniSMART e UniPD</p>	<p>19 giugno 2018</p>	<p>Il disciplinare approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Università in data 19/6/2018 regola gli aspetti generali dei rapporti tra le parti e le modalità di affidamento di incarichi a UniSMART da parte dell'Università per la fornitura di servizi di interesse per l'Ateneo "in house", ai sensi dell'articolo 4 dello Statuto di UniSMART Padova Enterprise srl e degli articoli 5 e 192 del D.lgs. 50/2016.</p>
<p>Schema-tipo di disciplinare per la gestione delle attività dei master/corsi istituzionali</p>	<p>25 novembre 2019</p>	<p>Lo schema tipo approvato dalla Giunta della Consulta dei Direttori di Dipartimento di Ateneo regola i rapporti tra i Dipartimenti dell'Università ed UniSMART Padova Enterprise srl, in trasformazione in Fondazione Universitaria, relativamente alle attività di gestione dei master/corsi. Il disciplinare è stato trasmesso ai Direttori di Dipartimento, di Master e/o altro corso e ai Segretari di Dipartimento con comunicazione della Prorettrice al post lauream e del Dirigente dell'ADiSS.</p>

# Organizzazione

## Struttura Organizzativa

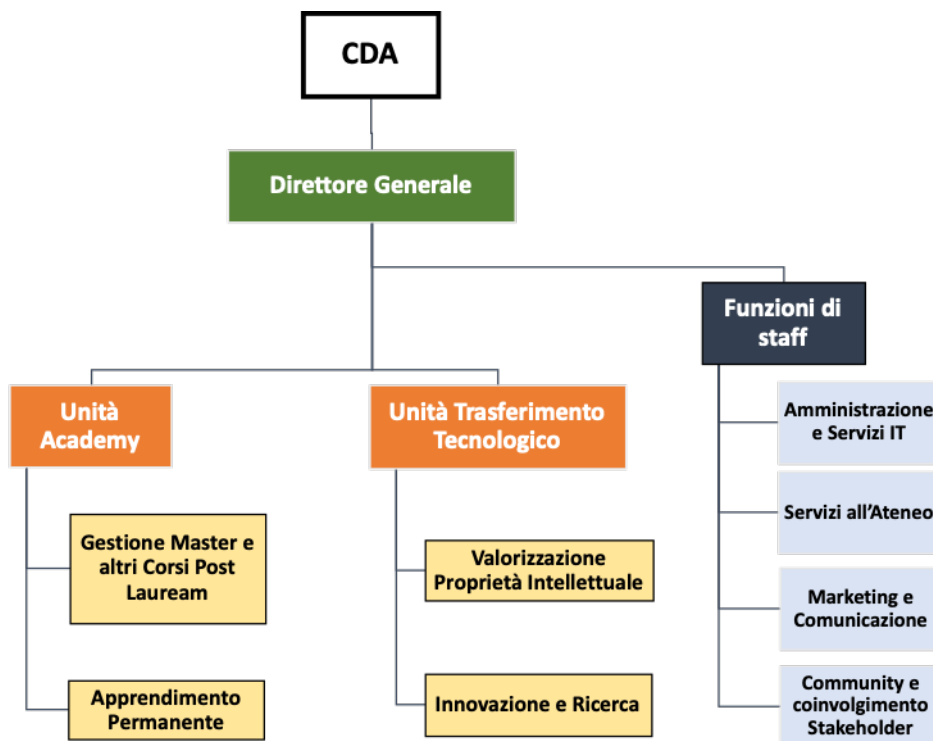
Con il passaggio a Fondazione, la struttura organizzativa di UniSMART prevede un organigramma organizzato secondo due Unità operative ovvero:

- Trasferimento tecnologico, che si divide in due linee di attività principali:
  - Innovazione e Ricerca;
  - Valorizzazione Proprietà Intellettuale.
- Academy, che si divide in due linee di attività principali:
  - Gestione manageriale dei master, dei corsi di perfezionamento e dei corsi di alta formazione post-lauream;
  - Apprendimento Permanente.

A queste si affiancano quattro principali funzioni di staff che operano a supporto delle aree operative ovvero:

- Servizi all'Ateneo;
- Community e coinvolgimento stakeholder;
- Amministrazione e servizi IT;
- Marketing e comunicazione.

Il seguente organigramma presenta le varie unità funzionali di UniSMART.



Nel seguito ciascuna Unità è presentata in dettaglio.

## *Trasferimento Tecnologico*

Questa unità include le attività storiche svolte da UniSMART sin dal suo lancio a servizio della terza missione di Ateneo. Le attività hanno una natura prevalente di interfaccia verso i soggetti esterni all'Ateneo siano essi di carattere privato o pubblico, interessati a intraprendere percorsi di innovazione abilitati dalle competenze e infrastrutture di Ateneo piuttosto che dai suoi brevetti. Questa unità si divide in due aree principali di attività ovvero "Innovazione e ricerca" e "Valorizzazione proprietà intellettuale", come dettagliato nel seguito:

- **Innovazione e ricerca:** quest'area gestisce le attività che si sviluppano in sinergia con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca di UniPD come supporto ai gruppi di ricerca, ai Dipartimenti e alle strutture di Ateneo per la creazione di nuove opportunità di collaborazione con le aziende, siano esse per attività di consulenza strategica che per la messa a punto di un contratto di ricerca. Un ulteriore servizio a valore aggiunto è rappresentato dal supporto nella messa a punto e sviluppo di programmi di Ricerca Collaborativa ad elevato TRL tra università e imprese, in particolare nel contesto H2020. Attraverso il lancio dell'iniziativa "EUResearchHub@UniPD", UniSMART collabora a stretto contatto con l'Ufficio Ricerca internazionale dell'Ateneo per individuare le opportunità di finanziamento e facilita l'introduzione di UniPD ed aziende della Community nei vari consorzi, con la possibilità di partecipazione diretta qualora le attività rientrino nella missione societaria ovvero trasferimento tecnologico, "innovation management", "exploitation", divulgazione, etc.
- **Valorizzazione Proprietà Intellettuale:** quest'area gestisce le attività che si sviluppano in sinergia con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca relativamente alla commercializzazione e licenza di brevetti.

Si segnala la stretta sinergia tra le due aree descritte. Ad oggi sono infatti stati depositati e valorizzati due brevetti nati dall'attivazione di un contratto di ricerca tramite UniSMART. Viceversa, UniSMART ha siglato alcuni contratti ricerca nati dalla licenza di brevetti di proprietà UniPD.

## *Academy*

Questa unità opera in stretta collaborazione con l'Ufficio Dottorato e post lauream - Settore Master e formazione continua e più in generale con l'Area Didattica e servizi agli studenti su due linee principali di attività:

- Gestione manageriale dei **master**, dei corsi di perfezionamento e dei corsi di alta formazione **post-lauream**;
- Apprendimento permanente per imprese, enti, associazioni ed ordini professionali.

Per quanto riguarda la **gestione manageriale dei master e degli altri corsi post-lauream** l'attività consiste nel:

- Supportare l'Ateneo nella razionalizzazione dell'offerta formativa life long learning, verificando le aree di effettivo impatto sul mercato per potenziarle e migliorare l'efficacia, eventualmente favorendo una valutazione di quali contenuti delle attività di formazione post lauream possano diventare corsi di laurea triennale o magistrale;
- Promuovere la progettazione di nuovi corsi di Master, corsi di Perfezionamento e corsi di Alta Formazione in grado di rispondere ad esigenze di professionalizzazione del mondo del lavoro;
- Razionalizzare i servizi di supporto (promozione, logistica, tutoraggio, rendicontazione e valutazione dei risultati) migliorandone l'efficienza;
- Migliorare il "conto economico complessivo", in termini di rapporto ricavi da quote di iscrizione/costi di realizzazione;

- Monitorare la qualità percepita dagli studenti e dal mercato, anche valutando l'effettivo placement dei partecipanti.

L'offerta master per l'anno accademico 2019/20 è costituita complessivamente da 69 master suddivisi in 5 aree tematiche, quali: (i) Finanza, diritto e rapporti internazionali; (ii) Innovazione scientifica e trasferimento tecnologico; (iii) La mente e il benessere psico-fisico; (iv) Preservazione, trasmissione della cultura e formazione; (v) Salute, ambiente e territorio. Tutti questi progetti si allineano ai bisogni di aggiornamento delle imprese e/o disegnano risposte puntuali ai fabbisogni occupazionali.

In funzione delle linee guida UniPD e della crescita delle attività Academy potrà essere valutata l'ipotesi della costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico o Advisory Board i cui componenti saranno scelti tra le eccellenze scientifiche dell'Ateneo e gli esperti appartenenti al mondo imprenditoriale provenienti dalle aziende della Community. Sempre in coerenza con le linee guida UniPD, Academy prevede di dotarsi di un Dean (o Preside) e di un Scientific Board (Comitato Scientifico).

Per quanto riguarda le **iniziative di apprendimento permanente** (sempre facenti parte dell'offerta formativa **Life Long Learning**), le attività riguardano la messa a punto, la promozione e la gestione di corsi di formazione continua verso aziende e stakeholder pubblico-privati. Questa linea di attività, capitalizzando l'esperienza iniziale di UniSMART, promuoverà alcune iniziative pilota di formazione che verranno erogate ad alcune aziende della Community, su temi specifici, spesso multidisciplinari, con il coinvolgimento di diversi docenti e Dipartimenti dell'Ateneo.

Le quattro funzioni di staff sono descritte in dettaglio nel seguito.

### *Servizi per l'Ateneo*

Questa funzione di staff opera in stretta collaborazione con diversi uffici di Ateneo relativamente ad una serie di attività istituzionali, quali ad esempio:

- Organizzazione di eventi ed iniziative collegate alla terza missione dell'Ateneo in collaborazione con l'Area Comunicazione e Marketing di Ateneo;
- Formazione ed orientamento relativamente alla tutela della Proprietà Intellettuale attraverso l'organizzazione e realizzazione di corsi, workshop e seminari sulle tematiche di interesse in collaborazione con l'Area Ricerca e Rapporti con le Imprese di Ateneo;
- Supportare l'Ateneo nella partecipazione ai programmi di ricerca collaborativa comunitari, e.g. H2020, in collaborazione con l'Ufficio Ricerca internazionale di Ateneo;
- Gestione di iniziative a supporto di percorsi di PhD a tema vincolato ed erogazione borse di studio promosse da stakeholder locali del mondo finanziario ed imprenditoriale in collaborazione con l'Ufficio Dottorato e post lauream di Ateneo;
- Supporto all'Area Relazioni internazionali dell'Università per la gestione e la fornitura di servizi di residenzialità per gli studenti internazionali i quali, per motivi burocratici e culturali, incontrano più difficoltà nella loro ricerca di alloggio.

### *Community e coinvolgimento stakeholder*

Questa funzione di staff gestisce e tiene animata la Community di Innovazione UniSMART, composta ad oggi da oltre 80 organizzazioni, attraverso ad esempio:

- Incontri periodici con le imprese ed organizzazioni partner organizzati intorno a temi orizzontali di interesse, strumentali a definire roadmap strategiche di sviluppo, individuare gap di competenze e di conoscenza per future azioni formative e di ricerca sia a contratto che di natura collaborativa attraverso strumenti regionali o europei;

- La condivisione di materiale ed informazioni circa linee di ricerca, brevetti ed iniziative di Ateneo ad elevato potenziale;
- Eventi di divulgazione scientifica che coinvolgono sia i docenti e i ricercatori UniPD che i “champion” della Community, promuovendo linee di ricerca, buone pratiche e percorsi di innovazione ad elevato impatto.

### Amministrazione e Servizi IT

Tutte le aree di attività fanno riferimento dal punto di vista amministrativo e contabile all'amministrazione centrale di UniSMART. L'amministrazione si occupa della contabilità generale, della gestione del personale, del controllo di gestione, della segreteria generale e dei servizi di tesoreria. All'amministrazione è inoltre affidato il coordinamento delle attività previste in materia di Anticorruzione, Trasparenza, privacy e codice dei contratti pubblici. Questo ufficio include anche la gestione dell'infrastruttura informatica e degli strumenti di lavoro digitali.

### Marketing e comunicazione

Questa funzione di staff coordina le attività di marketing strategico in collaborazione con le unità e definisce i piani di marketing operativo ivi incluso le strategie e gli strumenti di comunicazione. L'ufficio lavora a stretto contatto con l'Area Comunicazione e Marketing dell'Ateneo e fornisce il proprio **supporto istituzionale** alle varie attività nelle relazioni strategiche con Alumni, aziende, istituzioni, individui e donors per l'Ateneo.

Le attività comprendono, ad esempio:

- Lo sviluppo delle relazioni con la comunità di stakeholder anche grazie alla creazione di iniziative ed eventi per la disseminazione delle competenze ed asset e per stimolare la partecipazione alla vita dell'Ateneo;
- La promozione di iniziative di raccolta fondi da erogazioni liberali e partnership a sostegno degli obiettivi del piano strategico di Ateneo;
- La comunicazione integrata ed il marketing delle attività di UniSMART, in coordinamento con le azioni dell'Ateneo.

### Modello operativo

UniSMART opera attraverso un modello integrato e multidisciplinare che si pone come un'interfaccia proattiva verso aziende, organizzazioni pubbliche e stakeholder per offrire loro le competenze ed i servizi dei Dipartimenti e delle Strutture/Uffici di Ateneo, beneficiando di un network internazionale tra cui la rete Alumni.



## Dipendenti e collaboratori

Alla data del 31 dicembre 2019 UniSMART presentava un organico di 22 unità costituito da dipendenti e collaboratori distribuiti attraverso le Unità e le funzioni di staff.

Linee di attività	Dipendenti	Collaboratori
Trasferimento tecnologico	10	1
Academy (Gestione Master e Life Long Learning)	1	5
Amministrazione	2	
Community e coinvolgimento stakeholder	1	2

Le due funzioni di staff “Servizi all’Ateneo” e “Marketing e comunicazione” non hanno a fine 2019 ancora alcun dipendente o collaboratore diretto.

È previsto per il 2020 un allargamento dello staff in linea con la crescita prevista per le attività delle Unità Trasferimento Tecnologico e Academy, oltre al lancio di nuovi servizi a supporto degli uffici, Dipartimenti e strutture di Ateneo.

L’organico della Fondazione vedrà quindi una ulteriore implementazione con l’introduzione di una figura di Responsabile Ufficio Eventi ed una di Responsabile Marketing, una figura di Esperto Legale con competenza inerenti la Proprietà Intellettuale e quattro nuove figure di Project Manager per le due unità di Trasferimento Tecnologico e Academy.

Questa previsione sulle assunzioni è basata su un’ipotesi di incremento del carico di lavoro rispetto alle attività pianificate e descritte più avanti, in linea con le linee di programmazione strategica dell’Ateneo. La previsione sarà adeguata nel corso dell’anno in funzione della crescita della domanda di servizi da parte delle Strutture di Ateneo rispetto al vasto portafoglio di attività definite nell statuto della Fondazione. Eventuali distacchi di personale e la creazione di sinergie con lo staff delle Strutture di Ateneo verranno considerate, in linea con quanto previsto negli accordi in essere tra UniSMART e l’Università.

## Emergenza COVID-19

---

A fronte dell'emergenza COVID-19, palesatasi in Cina a fine 2019 e che ha cominciato a manifestare in modo importante i suoi effetti in Italia ed in particolare nella Regione del Veneto a partire dal 22 febbraio 2020, UniSMART Fondazione Università degli Studi di Padova in ottemperanza ai Decreti P. C. M. e alle Ordinanze Regionali, ha potenziato e/o attuato le seguenti misure:

- Collegamento costante con le strutture della governance di Ateneo preposte alla gestione della crisi;
- Collegamento costante con i propri consulenti, in special modo il consulente del lavoro, per verificare quotidianamente la rispondenza delle misure adottate in termini di organico a decreti e ordinanze citate;
- Messa in sicurezza degli uffici della propria sede di Padova dove sono disponibili adeguati dpi in caso di necessità;
- Garantita la funzionalità dei propri server con possibilità di collegamento/interrogazione da remoto;
- Tenuto costantemente informati dipendenti e collaboratori circa le modalità di ottemperanza a decreti e ordinanze;
- Dotato i propri dipendenti di personal computer e telefono mobile con possibilità di funzione hotspot;
- Verificato che i collaboratori non dipendenti disponessero di adeguata strumentazione per il lavoro agile da casa;
- Dotato dipendenti e collaboratori di account UniPD con piena accessibilità alle risorse Zoom, Meet, Kaltura ec...per svolgimento di incontri di ogni tipo da remoto;
- Messa in modalità "lavoro agile" del proprio organico nella misura del 100%;
- Dedicato parte delle proprie risorse al progetto UNI.T.I. per il supporto alle certificazioni dei dpi;
- Pubblicato una piattaforma (UPDgrade!) per l'erogazione di formazione a distanza in primis per il personale dell'Ateneo;
- Messa a presidio della piattaforma una risorsa specializzata nella formazione a distanza.

La Fondazione è così riuscita a garantire il 100% della propria produttività a servizio della propria missione statutaria.

Non è ancora possibile stimare l'eventuale impatto economico negativo del protrarsi dell'emergenza COVID-19. I valori economici stimati nel presente documento potranno in ogni caso essere aggiornati in conseguenza delle misure della fase 2.



## Obiettivi strategici e piano attività 2020-22

---

### Trasferimento tecnologico

#### Innovazione e ricerca

##### *Obiettivi ed attività*

- Coinvolgere i 32 Dipartimenti in attività conto terzi, favorendo progetti integrati e interdisciplinari che aumentino del 30% il portafoglio delle iniziative promosse rispetto al 2019;
- Aumentare di almeno il 20% il valore medio dei contratti di innovazione e ricerca;
- Favorire la messa a punto di almeno 10 accordi quadro di collaborazione tra Ateneo e aziende multinazionali interessate a collaborare nel medio periodo su progetti ad elevato impatto.

##### *Ulteriori azioni*

- Coinvolgere studenti e PhD in attività quali Hackathon e Contamination Lab;
- Integrare e valorizzare le competenze e tecnologie degli spin-off e delle start-up incubate presso Start-cube all'interno delle varie iniziative progettuali.

#### Valorizzazione della proprietà intellettuale

##### *Obiettivi ed attività*

- Incrementare il numero di contratti di licensing e aumentare del 30% il numero delle operazioni di valorizzazione tra UniPD e aziende interessate;
- Promuovere i risultati della ricerca di Ateneo ed in particolare i brevetti attraverso la partecipazione ad almeno 7 eventi di brokeraggio carattere internazionale ed almeno 15 di carattere nazionale, oltre a newsletter e promozione su sito e piattaforma UniSMART;
- Supportare l'ufficio Ufficio Valorizzazione della ricerca nella valutazione del potenziale di mercato e sfruttamento di almeno 80 proposte di brevetto;
- Supportare l'ufficio Ufficio Valorizzazione della ricerca nella valorizzazione delle Start-up/Spin-off dell'Ateneo.

##### *Ulteriori azioni*

- Creazione di un catalogo aggiornato dei brevetti da rendere usufruibile attraverso il sito e la piattaforma UniSMART ('Schede Marketing' e materiale video promozionale);
- Costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico o Advisory Board i cui componenti saranno scelti tra le eccellenze scientifiche dell'Ateneo e gli esperti appartenenti al mondo imprenditoriale provenienti dalle aziende della Community per discutere e valutare brevetti o progetti strategici di ricerca dell'Ateneo. Lo scopo sarà quello di innalzare il TRL delle invenzioni attraverso un percorso sempre più mirato alla validazione della tecnologia e del mercato.

Unità	Area	Obiettivo	Indicatore	Base line	Target
<b>Trasferimento Tecnologico</b>					
	<b>Innovazione e ricerca</b>	Aumento delle attività conto terzi promosse con i 32 Dipartimenti	Incremento %	63 (2019)	+ 30%
		Aumento del valor medio dei contratti di innovazione e ricerca	Incremento %	45k	+ 20%
		Favorire l'attivazione accordi quadro tra Ateneo e multinazionali	Numero di accordi	2	10
		Coinvolgimento studenti e PhD in Hackaton e Contamination Lab	Numero studenti e PhD coinvolti	90 (2019)	330 (nel triennio)
		Valorizzazione Spin Off e delle start-up incubate presso Start-cube		3	30
	<b>Valorizzazione proprietà intellettuale</b>	Aumento contratti di licensing	Numero contratti di licensing siglati	4 (2019)	15 (nel triennio)
		Attivazione operazione di valorizzazione UNIPD-aziende interessate	Invremento %	8 con aziende ambito LS	+ 30%
		Partecipazione ad eventi di brokeraggio brevetti internazionali	Numero di eventi partecipati	3	7
		Partecipazione ad eventi di brokeraggio brevetti nazionali	Numero di eventi partecipati	5	15
		Supporto al TTO di UNIPD per sfruttare proposte di brevetto	Numero proposte supportate	50	80

## Academy

### Master universitari e corsi di perfezionamento/alta formazione

#### Obiettivi ed attività

- Copertura del 70% dell'offerta Master e Corsi di Ateneo;
- Avvio di un numero significativo di nuovi progetti di Master/Corso, valorizzando l'attuale portafoglio e aiutando l'Ateneo nella razionalizzazione dell'offerta complessiva;
- Aumento di almeno il 10% del numero di iscritti complessivo, promuovendo Academy e posizionandola in modo sinergico rispetto all'offerta locale e nazionale.

#### Ulteriori azioni

- Aumentare la conoscenza di Academy in UniPD;
- Migliorare la governance scientifica di Academy con un Dean ed un Comitato Scientifico;

- Integrazione di una piattaforma di project management per facilitare la progettazione e/o re-ingegnerizzazione dei corsi;
- Snellire i processi di avvio dei nuovi corsi (es.: affidamento diretto degli incarichi ai docenti secondo le previsioni di legge...);
- Individuazione di un pool di aule a disposizione dei corsi di Academy,

## Formazione Continua/Apprendimento Permanente

### Obiettivi ed attività

- Adeguare la formazione continua ai bisogni delle organizzazioni pubbliche e private assecondando specialmente i mega-trend (globalizzazione, climate change, AI & Robotics, invecchiamento della popolazione);
- Istituzione di un Board di monitoraggio costituito da rappresentanti delle aziende della Community;
- Avviare una indagine conoscitiva sugli sbocchi professionali dei corsisti LLL anche al fine di rafforzare le azioni di placement di Ateneo;
- Acquisire accreditamenti presso Regione del Veneto ed Ordini professionali.

### Ulteriori azioni

- Partecipazione a bandi finanziati e tender MEPA;
- Promozione delle opportunità all'interno della Community.

Unità	Area	Obiettivo	Indicatore	Base line	Target
Academy	Master e Corsi	Aumento Master e Corsi affidati	Master e Corsi affidati / Master e Corsi UNIPD totali	20%	70%
		Avvio di nuovi progetti di Master/Corso	Numero di Master/ Corsi avviati	2	10
		Aumento del numero di iscritti complessivo a Master/Corsi	Incremento %	1300	+ 10%
	Apprendimento Permanente	Avvio di corsi per organizzazioni pubbliche e private	Numero corsi	0	10
		Acquisire accreditamenti presso RdV e Ordini Professionali	Numero Accredimenti	0	5

## Servizi di Ateneo

### Obiettivi ed attività

- Realizzazione di due Innovation Talks all'anno e supporto all'Ateneo nella Partecipazione ad eventi di terza missione e public engagement, e.g. Innovation Days all'interno di Galileo Festival;
- Organizzare corsi interni all'Ateneo di formazione ed orientamento sulla tutela della Proprietà Intellettuale in collaborazione con l'Area Ricerca e Rapporti con le Imprese di Ateneo, coinvolgendo almeno il 10% del personale docente;

- Supportare l'Ateneo nella partecipazione ai programmi di ricerca collaborativa comunitari, e.g. H2020, in collaborazione con l'ufficio Ricerca Internazionale di Ateneo, favorendo progetti a coordinamento UniPD.

#### Ulteriori azioni

- Supportare la gestione di iniziative di PhD a tema vincolato in collaborazione con l'Area Dottorato e post lauream di Ateneo;
- Supporto all'Area Relazioni internazionali dell'Università per la gestione e la fornitura di servizi di residenzialità per gli studenti internazionali.

Unità	Area	Obiettivo	Indicatore	Base line	Target
Servizi di Ateneo		Supportare l'Area Comunicazione e Marketing nella partecipazione ad eventi	Numero di eventi partecipati	4 (2019)	15 (nel triennio)
		Coinvolgere il personale UNIPD in corsi su IP	Personale docente coinvolto/Personale docente totale	0	10%
		Supportare Aric Internazionale nella applicazione H2020	Numero di applicazioni	10	20

## Community e Stakeholder Engagement

#### Obiettivi ed attività

- Aumentare il numero delle organizzazioni attive nella Community fino a 100;
- Lanciare 4 ecosistemi all'interno dei quali coordinare le attività dei membri della Community, strumentali a definire roadmap strategiche di sviluppo, individuare gap di competenze e di conoscenza per future azioni formative e di ricerca sia a contratto che di natura collaborativa attraverso strumenti regionali o europei;
- Lanciare una piattaforma per la condivisione, all'interno della Community, di materiale ed informazioni circa linee di ricerca, brevetti ed iniziative di Ateneo ad elevato potenziale.

#### Ulteriori azioni

Promuovere i gruppi ed infrastrutture di ricerca attraverso eventi dedicati, promuovendo linee di ricerca, buone pratiche e percorsi di innovazione ad elevato impatto.

Unità	Area	Obiettivo	Indicatore	Base line	Target
Community e SH Engagement		Aumento aziende Community	Numero di aziende	75	100
		Attivazione ecosistemi tematici	Numero ecosistemi attivati	0	4
		Realizzazione di eventi dedicati alla community	Numero di eventi	10 (2019)	40 (nel triennio)

## Piano delle attività 2020

Le linee di attività per il 2020 sono state formulate in continuità con il triennio 2017-19 ed in stretta aderenza con le linee strategiche dell'Ateneo, in una logica secondo cui UniSMART svolge un ruolo di supporto, strumentale alla realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo.

In questo contesto, la proposta di Piano di Lavoro per il 2020 si pone come obiettivo il consolidamento delle linee di attività associate al trasferimento tecnologico ed alla terza missione, il potenziamento della struttura dell'Academy sviluppando strumenti e procedure ed allargando lo staff in funzione del previsto aumento della domanda di servizi di supporto all'offerta formativa LLL di Ateneo.

Verranno inoltre implementati ulteriori servizi istituzionali a supporto dell'Ateneo in linea con le richieste crescenti da parte di Uffici, Dipartimenti e strutture di Ateneo ed il portafoglio delle attività previsto nello statuto della Fondazione. Queste comprenderanno in futuro le attività di "social housing" e residenzialità che rientrano nella missione della Fondazione "Casa dell'Assistente Prof. Virgilio Ducceschi" e della Fondazione "Casa dello Studente". In questa fase di pianificazione queste ultime attività non sono state considerate e saranno inserite in futuri aggiornamenti del documento qualora giungesse a termine il processo di incorporazione delle due fondazioni nell'arco dell'anno.

Nel seguito sono illustrate le attività di dettaglio e le azioni principali previste per il 2020 in ambito Trasferimento Tecnologico, Academy, Servizi per l'Ateneo oltre che Community e coinvolgimento stakeholder.

### Trasferimento Tecnologico

#### Innovazione e Ricerca

UniSMART favorisce e promuove l'attività di consulenza e collaborazione scientifica e culturale fra l'Università, il mercato imprenditoriale e le istituzioni in ambito nazionale, comunitario o internazionale. Questo si esplica in attività di ricerca su commessa, consulenza, validazione tecnologie e gestione di progetti a valere sui fondi europei ad erogazione diretta, in particolare H2020, per i quali UniSMART ha sviluppato un team di gestione altamente specializzato.

Durante il 2020 UniSMART svolgerà attività di **carattere istituzionale** a supporto dell'Area Ricerca e rapporti con le imprese di Ateneo per un continuo monitoraggio ed analisi dell'offerta di innovazione sviluppata dai ricercatori e nelle strutture dell'Ateneo insieme ad un matching delle competenze e dei bisogni di innovazione provenienti dalle imprese della Community e del territorio.

Questo si concretizzerà nello sviluppo di partenariati con enti e operatori pubblici e privati. Nell'ambito dell'iniziativa EUResearchHub@UniPD, UniSMART supporterà l'Ufficio Ricerca Internazionale nella programmazione delle progettualità finanziabili mediante fondi H2020 e Horizon Europe in linea con le esigenze delle imprese e istituzioni del territorio facenti parte della Community e valorizzando il network di collaborazioni in essere a livello europeo, ivi compresa la partecipazione a reti nazionali ed internazionali per la valorizzazione della ricerca e lo sviluppo tecnologico e la diffusione dei risultati.

Il 2020 vedrà indubbiamente un rafforzamento delle attività di **carattere commerciale** declinate in tre principali filoni:

- **Servizi di “Innovation Consulting”** verso PMI, grandi imprese, associazioni industriali, investitori/banche, istituzioni/autorità pubbliche, università e centri di ricerca, per lo sviluppo ad esempio di roadmap strategiche di sviluppo prodotto/servizio, scansione dello stato dell’arte brevettuale e scientifico e supporto nella strutturazione dei contenuti di future proposte di ricerca. Questi servizi hanno la funzione di creare un “entry level” con le aziende al fine di esporle in modo efficiente alle competenze di Ateneo con un investimento limitato;
- **Servizi di Ricerca a Contratto** per lo sviluppo di studi e ricerche abilitate dai ricercatori e laboratori UniPD. Questi servizi sono erogati attraverso contratti specifici con uno o più Dipartimenti nei quali UniSMART svolge il ruolo di interfaccia contrattuale con il cliente finale, fornendo un supporto gestionale attraverso un proprio Project Manager;
- **Ricerca Collaborativa in partenariato** pubblico-privato individuando opportunità all’interno del proprio network internazionale e della Community e favorendo il collegamento con le competenze dei gruppi di ricerca di Ateneo per la preparazione di proposte di ricerca collaborativa a valere su bandi competitivi (e.g. H2020) all’interno dello EUresearchHUB@UniPD.

Questa attività si focalizzerà nel 2020 lungo le seguenti linee:

- Consolidare il portafoglio dei servizi offerti e le modalità di erogazione in linea con la domanda e le esperienze maturate ad oggi;
- Consolidare l’integrazione tra l’Ufficio Valorizzazione della ricerca e l’Unità Trasferimento Tecnologico di UniSMART nella messa a punto di contratti di collaborazione con le imprese, ivi compreso il supporto alla definizione e gestione di partnership Ateneo-Impresa per lo sviluppo di collaborazioni quadro e laboratori congiunti, nonché schemi innovativi a valore aggiunto quali il Contamination LAB, Idea Contest o Hackathon;
- Consolidare la collaborazione con l’ufficio Ricerca Internazionale, definendo una strategia integrata all’interno dello EUresearchHUB@UniPD che si basi sulle buone pratiche ed esperienze maturate ad oggi e sia capace di aumentare in modo significativo il numero delle proposte coordinate dall’Ateneo valorizzando la sua rete internazionale e le organizzazioni che partecipano nella Community, aumentando il livello di consapevolezza e conoscenza delle opportunità;
- Valorizzare la collaborazione con gli spin-off UniPD facendo leva sulla Community ed il network in ambito imprenditoriale;
- Collaborare con l’incubatore universitario StartCube per supportarne le attività di accelerazione ed incubazione d’impresa laddove risulti essere sinergico verso le aziende con cui UniSMART collabora;
- Sviluppare un piano di servizi integrati in collaborazione con Alumni valorizzandone la rete internazionale ed il coinvolgimento dei talenti in attività a valore aggiunto;
- Rafforzare la partnership con gli stakeholder istituzionali del territorio fornendo supporto alle imprese associate nei progetti ed iniziative di ricerca e trasferimento tecnologico.

### Valorizzazione proprietà intellettuale

Questa linea di attività ha come obiettivo da un lato la definizione di accordi commerciali con terzi per la licenza o la cessione di brevetti ed altri asset intangibili di proprietà di UniPD e dall’altro lato il supporto sistematico all’Ufficio Valorizzazione della ricerca di UniPD relativamente alle strategie ed azioni di valorizzazione dei brevetti e dei prodotti della ricerca.

Durante il 2020 UniSMART rafforzerà la propria azione in tutte le fasi del processo di valutazione e valorizzazione della Proprietà Intellettuale, predisponendo numerosi incontri mensili con i Ricercatori dell'Ateneo in modo da poter selezionare al meglio le opportunità tecnologiche da portare sul mercato, in collaborazione con il l'Ufficio Valorizzazione della ricerca di Ateneo. Specifiche azioni verranno lanciate in ambito Scienze della Vita con specifici eventi formativi ed azioni mirate.

Questo sarà possibile grazie all'allargamento del proprio team dedicato. In particolar modo tra le attività di natura istituzionale verranno messi a punto specifici servizi di Patent e Business Intelligence nelle attività di analisi brevettuale a supporto della Commissione Brevetti, il supporto in ambito legale nella redazione/revisione degli accordi in collaborazione con studi legali e professionisti qualificati oltre al monitoraggio e animazione in itinere degli accordi in essere.

## **Academy**

L'Academy è la più recente linea di attività ed ha una duplice natura ovvero la gestione manageriale dei Master Universitari, dei corsi di Perfezionamento e dei corsi di Alta Formazione a supporto delle attività istituzionali di Ateneo e la messa a punto di specifiche iniziative di Apprendimento Permanente che possono avere una natura commerciale essendo erogate verso imprese o istituzioni.

### **Master Universitari e Corsi Alta Formazione**

Questa linea di attività ha una natura di carattere istituzionale e riguarda la collaborazione e supporto nella gestione delle attività che caratterizzano il sistema dell'Alta Formazione dell'Ateneo, con uno specifico ruolo e sottese responsabilità di supporto alla progettazione e promozione, alle attività di gestione amministrativa e contabile nonché all'organizzazione di servizi complementari ai percorsi formativi rivolti all'Ateneo e alle sue strutture abilitate a presentare proposte di master e corsi di alta formazione.

L'11 dicembre 2019 sono stati siglati i primi tre disciplinari di affidamento dei tre master del Dipartimento Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali (SPGI) ad UniSMART (edizione 2019-2020). Sono in fase di progettazione una quindicina di nuovi master per l'anno 2020/21 in aree diverse. 3 di queste nuove proposte di master, due di ambito ingegneristico ed una di taglio socio-economico, sono state seguite direttamente da UniSMART. Alla data di redazione di questa proposta di Piano Attività 2020, i due nuovi master di ambito ingegneristico sono stati approvati dai relativi Consigli di Dipartimento (Master in Management dell'Open Innovation e Master in Tecnologo della qualità dei processi industriali farmaceutici).

Tra Master, Corsi di Perfezionamento e Corsi di Alta Formazione, con riguardo ai tre anni accademici 2019-2020, 2020-2021 e 2021-2022, le situazioni seguite da Academy si attestano attualmente intorno alla trentina. Il perfezionamento dei relativi disciplinari è in corso sia quanto ad avanzamento della definizione dell'attività con i diversi Dipartimenti, sia quanto a stato di elaborazione/approvazione del documento finale.

Durante il 2020 verrà rafforzata l'azione di supporto ai Direttori di Master in sinergia con l'Ufficio Dottorato e Formazione Post-lauream. Le aspettative riflesse nel Business Plan Academy riguardano la possibilità di supportare almeno 7 Master ed. 2019-2020 nella gestione delle attività amministrative seguendo l'approccio definito nella Delibera del CDA di Ateneo del 28 maggio 2019.

### **Iniziative di Life Long Learning**

Nel 2020 si prevede l'attivazione di un corso di Apprendimento Permanente collegato a cia-

scuno dei Master che saranno affidati ad UniSMART Academy a mezzo disciplinare. In collaborazione con le organizzazioni della Community e gli stakeholder del territorio verranno individuati gap formativi e definiti programmi dedicati che coinvolgeranno docenti e ricercatori dell'Ateneo. Questo capitalizza alcune esperienze già svolte da UniSMART negli esercizi precedenti a favore di alcune aziende della Community quali ad esempio Pietro Fiorentini e Adler. Alcuni corsi sono in fase avanzata di progettazione con Carraro, Volksbank ed il Comune di Castelfranco. In parallelo, a dicembre è stato organizzato un workshop sull'intelligenza artificiale con applicazioni in ambito industriale per individuare le esigenze formative di un gruppo di aziende pilota della Community.

Al momento di scrivere queste note la prima attività di questo tipo sta per aver inizio e riguarda formazione per l'azienda STIGA s.p.a. in fatto di intelligenza artificiale e robotica (dipartimento coinvolto: DEI).

In sinergia con gli strumenti già in essere, sono in fase di definizione diverse iniziative atte migliorare alcuni processi e a monitorare la qualità delle attività formative e gli impatti generati, in particolare:

- Attivazione di un tool di project management dedicato al supporto ai docenti che intendono presentare un nuovo progetto di master/corso o riprogettare uno già esistente;
- Revisione del regolamento master e formazione continua in ottica di miglioramento del processo di attivazione di nuove proposte formative post lauream;
- La creazione di una piattaforma di monitoraggio delle ricadute occupazionali in relazione ai master post lauream;
- Il potenziamento degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction;
- Infine, è in fase di studio la realizzazione di una piattaforma virtuale per il monitoraggio del fabbisogno formativo e occupazionale di imprese e organizzazioni.

Completeranno il quadro delle azioni a supporto della valorizzazione dell'offerta formativa LLL di Ateneo svolta da Academy:

- L'individuazione di un Preside (Dean) a presidio del valore scientifico dell'offerta formativa promossa da Academy;
- L'istituzione di un Comitato Scientifico (Scientific Board) che fungerà da supporto al Dean di Academy e da raccordo con la Commissione Master e Formazione Continua;
- La stesura di un regolamento di funzionamento di Academy.

## Servizi per l'Ateneo

UniSMART svolgerà, per conto dell'Ateneo, una serie di attività di **natura istituzionale** ad alto impatto organizzativo in ragione del trend di incremento di iniziative, eventi, progetti in cui l'Ateneo è coinvolta e dello sviluppo delle attività di terza missione.

Nel contesto di delegazione interorganica tra l'Ateneo e la Fondazione, questa scelta consente di alleggerire le unità organizzative dell'Ateneo stesso da attività strumentali e di servizio che possono essere più convenientemente svolte da UniSMART pur restando in capo all'Ateneo l'attività principale di progettazione e messa a punto delle iniziative stesse.

Le attività in questione vengono quindi delegate ad Unsimart su incarico dell'Ateneo ed in collaborazione con lo stesso e mirano al potenziamento delle medesime attività:

- **Servizi di organizzazione e gestione di eventi** interni ed esterni all'Ateneo per supportare l'Ateneo nei compiti ad alto impatto organizzativo. L'attività di UniSMART si articola in alcuni ambiti di attività di supporto così individuati:



- **Servizi di organizzazione di eventi in ambito di rapporti con le imprese e le istituzioni:** servizi di organizzazione e gestione dell'evento inclusa l'eventuale ricerca di sponsor esterni e incassi sponsorizzazioni, ricerca spazi, promozione dell'evento, gestione iscrizione e incassi, segreteria organizzativa, gestione budget evento, cura degli allestimenti, supporto alle strutture universitarie nella progettazione dell'evento;
- **Servizi di organizzazione di eventi istituzionali di Ateneo:** servizi di organizzazione e gestione dell'evento in stretto raccordo con UniPD, ricerca di eventuali sponsor esterni, ricerca spazi, promozione dell'evento, segreteria organizzativa, cura degli allestimenti, gestione budget evento.
- **Servizi di analisi dell'offerta delle competenze di Ateneo** per favorire il matching con la domanda del mercato, da parte di soggetti pubblici e privati, in collaborazione con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca; quest'attività si estenderà al supporto nell'individuare le competenze ed infrastrutture di ricerca in linea con le idee di progetto presentate all'interno del Competence center del triveneto, relativamente al possibile coinvolgimento di ricercatori e docenti dell'Ateneo;
- **Servizi di formazione/orientamento relativamente alla tutela della Proprietà Intellettuale** attraverso l'organizzazione e realizzazione di corsi, workshop e seminari sulle tematiche di interesse in collaborazione con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca;
- **Servizi a supporto dell'Ateneo nella partecipazione ai programmi di ricerca collaborativa comunitari**, e.g. H2020, in collaborazione con l'ufficio Ricerca Internazionale, come già illustrato;
- **Servizi a supporto del Settore Dottorati di Ricerca nella gestione di percorsi di PhD a tema vincolato** e erogazione borse di studio promosse da stakeholder locali del mondo finanziario ed imprenditoriale;
- **Servizi di supporto all'Ufficio Internazionalizzazione** dell'Università per la gestione dei rapporti con fornitori di servizi di residenzialità presenti sul territorio con particolare attenzione a quelli che offrono soluzioni più adatte agli studenti internazionali i quali, per motivi burocratici e culturali, incontrano più difficoltà nella loro ricerca di alloggio. A questo si affiancherà un possibile servizio di supporto al recruitment di studenti internazionali attraverso una rete di agenti operativi nelle aree di interesse strategico per UniPD.

A queste attività si potranno affiancare in futuro ulteriori servizi strumentali alle strategie di Ateneo, ad esempio l'organizzazione e raccolta dati per la valutazione delle performance del trasferimento tecnologico dell'Ateneo a supporto degli uffici centrali. Questo potrà comprendere ad esempio la 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 coinvolti come end-user e clienti nelle attività di ricerca (occupazione, fatturato, etc.), o generate indirettamente a vantaggio del sistema economico.

## Community e coinvolgimento stakeholder

All'interno di questa linea le attività avranno una natura prevalentemente istituzionale. Nel 2020 verranno lanciati alcuni ecosistemi pilota per clusterizzare le organizzazioni della Community intorno ad aree tematiche orizzontali (ecosistemi) di ampio interesse ed allineate con gli ambiti distintivi del piano strategico di UniPD (e.g. Economia Circolare, Trasformazione Digitale, ...). Quest'attività prevedrà riunioni periodiche dei gruppi di lavoro de visu e attraverso strumenti di comunicazione remota oltre ad eventi plenari quali aperitech o cene nei quali presentare i risultati e le pubblicazioni sviluppate nell'ambito di questi ecosistemi che integrano ambiti di ricerca, formazione, terza missione, internazionalizzazione ed eventuali

altri ambiti tematici per assicurare la diffusione della cultura in tutti i principali ambiti distintivi di UniPD. A supporto delle attività degli ecosistemi verrà sviluppata una piattaforma collaborativa che permetta di proiettare verso i partecipanti informazioni e contenuti UniPD per stimolare la domanda e di favorire lo scambio di informazioni tra le organizzazioni della community ed i partecipanti agli ecosistemi, tracciando lo sviluppo di nuovi contenuti, spunti emersi etc.

Nel 2020 saranno svolte campagne di aggiornamento dati per arricchire il database dei contatti e verrà implementato un sistema di CRM. Questa attività sarà svolta in coordinamento con gli uffici dell'Ateneo per valorizzare le diverse banche dati e l'associazione Alumni, tenendo in considerazione gli aspetti di privacy e gestione dei dati.

Per quanto riguarda il fronte interno, oltre al rafforzamento dell'Amministrazione per far fronte alle crescenti richieste di supporto da parte dei clienti e dell'ateneo, verrà lanciata una nuova funzione di staff che si occuperà di Marketing e Comunicazione, come già in precedenza illustrato. Nel 2020 le attività comprenderanno:

- Rinnovamento del sito web di UniSMART per recepire la trasformazione in fondazione e valorizzare il portafoglio allargato dei servizi, ivi compresa l'integrazione della piattaforma a supporto degli ecosistemi della Community ed il portale Academy;
- Coordinamento della comunicazione e marketing operativo relativo alle varie linee di attività, con particolare riferimento all'implementazione del nuovo sito web collegato con il CRM;
- Campagne di marketing e incontri mirati all'ampliamento dei membri della Community;
- Piano editoriale per ampliare la community di followers delle pagine social (Facebook e LinkedIn), con particolare riferimento all'aumento dell'engagement, oggi prioritario rispetto alla quantità; quest'attività sarà coordinata con il piano di comunicazione ed eventi dell'ateneo e dell'Associazione Alumni;
- Supporto alla comunicazione e promozione delle campagne di fund-raising dell'Ateneo, creando sinergie all'interno della Community.

Per quanto riguarda le misure adottate da UniSMART in materia di Anticorruzione e Trasparenza e Modello Organizzativo, la trasformazione dell'ente in Fondazione fa venir meno l'obbligo di applicazione del D. Lgs 231/2001.

Per il 2020 le azioni da porre in essere saranno: l'individuazione delle aree a maggior rischio di corruzione, valutate in relazione al contesto, alle attività e alle funzioni dell'ente; la programmazione della formazione, con particolare attenzione alle aree a maggior rischio di corruzione; l'adozione di procedure per l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione al rischio di fenomeni corruttivi; l'individuazione di modalità di gestione delle risorse umane e finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; la previsione dell'adozione di un Codice di comportamento per i dipendenti ed i collaboratori, che includa la regolamentazione dei casi di conflitto di interesse per l'ambito delle funzioni ed attività amministrative; la previsione di obblighi di informazione nei confronti dell'Organo di Vigilanza, deputato a verificare il funzionamento e l'osservanza dei modelli; l'adozione di misure volte a garantire il corretto e regolare flusso delle informazioni e consentire il monitoraggio sull'implementazione del piano da parte dell'amministrazione vigilante; l'introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel piano, oltre alla redazione del piano annuale e triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza; l'applicazione del codice dei contratti pubblici e la valutazione sulla creazione di un elenco fornitori ufficiale.

Anche per il 2020 verranno garantiti gli adempimenti previsti dalla normativa in materia di sicurezza e verrà data continuità alle politiche sulla qualità, che interessa in particolare l'area della Formazione.

## Risultati economici 2019

La Fondazione prosegue ed estende le attività di UniSMART a supporto della missione dell'Università. A tal proposito nei seguenti paragrafi viene riassunto quanto svolto nel corso del 2019 ed i principali risultati ottenuti, utilizzati nel seguito come punto di partenza, insieme alle linee strategiche definite dall'Ateneo, per definire il piano delle attività ed il budget 2020.

Il risultato conseguito al 31 dicembre 2019 continua e consolida la validità e l'efficacia del modello UniSMART avviato nel 2017, confermando il pieno raggiungimento degli obiettivi previsti dal Business Plan 2017-19 attraverso un consistente aumento delle entrate in ambito trasferimento tecnologico e Community accompagnato da una gestione efficiente dei costi di struttura.

I ricavi, collegati alla terza missione di UniPD, sono stati per la maggior parte ottenuti con l'apertura di nuove linee di collaborazione con organizzazioni che negli ultimi anni non avevano svolto attività commerciali con i Dipartimenti e i Centri coinvolti, in forte sinergia con gli uffici ed i servizi di Ateneo.

La maggior parte dei costi diretti delle commesse eseguite è relativo ai costi di subfornitura per lo svolgimento di attività di ricerca conto terzi da parte dei Dipartimenti o Centri UniPD coinvolti nell'esecuzione delle attività stesse, oltre al costo del personale UniSMART.

I risultati dell'esercizio 2019 confermano quindi e rafforzano il percorso avviato dal lancio di UniSMART per la realizzazione di un modello pienamente integrato con le strutture di Ateneo e funzionale alle sue politiche, ancor meglio valorizzato dalla trasformazione in Fondazione Universitaria. Questa attività ha promosso inoltre il coinvolgimento di alcune spin-off e start-up partecipate da ricercatori UniPD. Tutto ciò dimostra l'efficacia del modello di trasferimento tecnologico a complemento delle azioni svolte dal Ufficio Valorizzazione della ricerca dell'Ateneo.

Sono stati finalizzati nuovi contratti di ricerca con aziende locali ed europee, ad esempio l'azienda tedesca Fischerwerke, l'azienda svedese Epiroc (Gruppo Atlas Copco), l'azienda inglese GlaxoSmithKline o l'azienda farmaceutica multinazionale Novartis. L'Ateneo è stato supportato nella presentazione delle linee di ricerca verso grossi player nazionali quali il Gruppo ENI, coinvolgendo 5 dipartimenti e oltre trenta docenti/ricercatori.

UniSMART ha lavorato a stretto contatto con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca per l'organizzazione e la gestione dell'iniziativa Contamination lab che coinvolge gli studenti di Ateneo in percorsi formativi e di confronto con le imprese ed istituzioni per lo sviluppo di progetti innovativi che hanno portato alla realizzazione di prototipi ed al lancio di start-up per portare i risultati sul mercato. Il coinvolgimento degli studenti ha riguardato inoltre l'organizzazione di diversi eventi quali "Idea Contests" o "Hackathon" per conto di PMI, Comuni, Istituzioni quali l'Agenzia Spaziale Europea o l'Ente Fiera di Vicenza.

Per quanto riguarda la valorizzazione della Proprietà Intellettuale, nel 2019 UniSMART, in stretta collaborazione con il Ufficio Valorizzazione della ricerca di UniPD, ha licenziato ed è in fase avanzata di negoziazione per la commercializzazione di cinque brevetti per un valore nominale superiore al mezzo milione di Euro. Da novembre 2019 UniSMART collabora con l'Ufficio Valorizzazione della ricerca per la negoziazione di tutti i nuovi contratti di licenza ed i rinnovi che coinvolgono le aziende spin-off di Ateneo.

Per quanto riguarda le attività di ricerca collaborativa all'interno dei bandi europei competitivi (e.g. H2020), UniSMART ha iniziato nel 2018 una collaborazione con l'Ufficio Ricerca Internazionale all'interno dello EUresearchHUB@UniPD. Dal 2018 a fine 2019 questa attivi-

tà ha permesso di mobilitare oltre 50 proposte di ricerca collaborativa nelle quali UniPD e UniSMART sono coinvolte insieme a numerose aziende ed organizzazioni della Community e del territorio per un totale di 11 progetti finanziati per circa 4M Euro e 17 proposte ancora in fase di valutazione.

7 proposte sono in fase di presentazione nel primo trimestre 2020 quale frutto del lavoro svolto nel 2019 attraverso la partecipazione a numerosi incontri di brokerage e networking organizzati da piattaforme tecnologiche e dalla Commissione Europea.

Nel corso del 2019 UniSMART ha inoltre dato supporto:

- all'Ufficio Dottorati di Ateneo per l'attivazione di borse di dottorato a tema vincolato finanziate da Fondazione Cariparo, Intesa Sanpaolo e Assindustria Venetocentro in collaborazione con alcune aziende del territorio. Questa iniziativa ha mobilitato circa mezzo milione di Euro di risorse economiche a favore dell'Ateneo e verrà ripetuta nel corso del 2020;
- all'Area Comunicazione e Marketing dell'Ateneo per la realizzazione di un paio di edizioni degli Innovation Talks che hanno complessivamente mobilitato oltre 600 persone tra imprenditori, start-upper, ricercatori e docenti, studenti, rappresentanti di comuni ed enti pubblici oltreché la cittadinanza.

Nel corso del 2019 è stata lanciata la nuova Unit Academy con lo scopo di supportare l'Ateneo nella gestione e nella promozione dei Master e Corsi di Formazione post-lauream. All'interno di un progetto di start-up supportato da risorse di Ateneo è stato sviluppato un Business Plan e si è iniziata una intensa attività di contatto con i Direttori di Master e Corsi di Alta Formazione da un lato e, dall'altro lato, con le aziende della Community e del territorio per promuovere le attività lanciando diverse iniziative pilota. Sono stati definiti disciplinari ad hoc che regolano la collaborazione tra UniSMART e i Dipartimenti relativamente alla gestione dei master e corsi di formazione post-lauream. La nuova unità Academy al 31 dicembre 2019 non aveva ancora prodotto ricavi mentre i costi associati, al netto del contributo di avvio deliberato dall'Ateneo in data 28 maggio 2019, sono stimati a circa 100k Euro per fine 2019.

Come messo in evidenza nella tabella 1 sotto riportata il valore della produzione è di poco inferiore ai 2M Euro.

	31/12/2019	31/12/2018
<b>A) Valore della produzione</b>		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.839.581	713.875
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	5.620	168.403
5) altri ricavi e proventi	-	-
contributi in conto esercizio	89.207	-
altri	2.691	800
Totale altri ricavi e proventi	91.898	800
Totale valore della produzione	1.937.099	883.078
<b>B) Costi della produzione</b>		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	10.794	12.473
7) per servizi	985.366	509.409
8) per godimento di beni di terzi	3.410	626

	31/12/2019	31/12/2018
9) per il personale	-	-
a) salari e stipendi	497.075	240.640
b) oneri sociali	120.085	53.894
c) trattamento di fine rapporto	26.960	14.376
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>644.120</b>	<b>308.910</b>
10) ammortamenti e svalutazioni	-	-
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	10.122	5.298
<b>Totale ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>10.122</b>	<b>5.298</b>
12) accantonamenti per rischi	15.359	-
14) oneri diversi di gestione	18.813	8.472
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>1.687.984</b>	<b>845.188</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>249.115</b>	<b>37.890</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
16) altri proventi finanziari	-	-
d) proventi diversi dai precedenti	-	-
altri	328	-
<b>Totale proventi diversi dai precedenti</b>	<b>328</b>	<b>-</b>
<b>Totale altri proventi finanziari</b>	<b>328</b>	<b>-</b>
17) interessi ed altri oneri finanziari	-	-
altri	5	186
<b>Totale interessi e altri oneri finanziari</b>	<b>5</b>	<b>186</b>
17-bis) utili e perdite su cambi	-	(453)
<b>Totale proventi e oneri finanziari (15+16-17+-17-bis)</b>	<b>323</b>	<b>(639)</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D)</b>	<b>249.438</b>	<b>37.251</b>
<b>20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>		
imposte correnti	46.321	11.828
<b>Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>	<b>46.321</b>	<b>11.828</b>
<b>21) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>203.117</b>	<b>25.423</b>

Tabella 1: Conto Economico 2019

Vale la pena evidenziare che la voce di costi della produzione, superiore a 1,6M Euro, si riferisce prevalentemente al costo del personale dipendente e collaboratori coinvolti nelle attività ed all'attività di ricerca in subfornitura svolta dai Dipartimenti Universitari a supporto dei contratti acquisiti da UniSMART, ovvero attività addizionale da valorizzarsi in chiave positiva in sede di bilancio consolidato di Ateneo.

Il risultato di periodo risultante, prima delle imposte, si attesta a circa 250k Euro.

Come si evince dalla tabella sotto, i ricavi generati nel 2019 afferiscono principalmente all'Unità "Trasferimento Tecnologico" che accorpa i servizi di ricerca conto terzi, consulenza, valorizzazione brevetti e ricerca collaborativa competitiva (e.g. H2020) oltreché le attività svolte per l'Ateneo per circa il 90% del totale. L'Unità "Community e coinvolgimento Stakeholder" ha contribuito ai ricavi per circa il 10%.

Categoria di attività	Valore esercizio corrente
Ricavi per progetti Europei	511.965
Ricavi per progetti di ricerca	782.072
Ricavi adesione Community	190.115
Ricavi per Innovation Consulting	347.763
Ricavi per brevetti	5.300
Altri Ricavi	2.366
<b>Totale</b>	<b>1.839.581</b>

Il portafoglio dei contratti e la pipeline delle proposte, pesate sulla probabilità di acquisizione, superano i 3 milioni di Euro. Va altresì messo in evidenza che la situazione finanziaria è estremamente positiva avendo la società una gestione del circolante molto attenta. In particolare, in riferimento alle fee della Community, l'incasso viene sempre anticipato dai clienti. Inoltre i contratti di ricerca prevedono tipicamente una quota di anticipo pari al 50%, garantendo un'ottima correlazione tra flussi di cassa in entrata e uscita.

La tabella sottostante riporta i flussi di risorse scambiati nel 2019 tra UniPD ed UniSMART Padova Enterprise s.r.l. (che, si ricorda, è divenuta Fondazione nel 2020) dalla quale si evince una chiara ricaduta positiva per l'Ateneo dell'attività di UniSMART.

	Flusso risorse da UniSMART a UniPD	Flusso risorse da UniPD a UniSMART	Delta a favore UniPD
Contratti stipulati nel 2019	2.165.232	136.500	2.028.732
Fatture emesse nel 2019	503.000	226.000	277.000
Contratti licenza brevetti (UniSMART broker)	44.571	4.457	40.114

## Prospetto economico 2020

Come anticipato, la Fondazione è stata costituita attraverso la trasformazione di “UniSMART Padova Enterprise srl” proseguendo nella sua attività secondo i piani del Socio Unico Università di Padova, senza soluzione di continuità.

Per la redazione del Budget per il 2020 è stata formulata un’ipotesi di previsione in termini di ricavi, costi e marginalità considerando un trend di crescita delle attività commerciali “storiche” della Srl in-house legate al trasferimento tecnologico, una sostanziale stabilità delle entrate legate alla Community considerando l’ingresso di nuove organizzazioni ed un possibile turn-over di alcune delle “vecchie”, mentre per quanto riguarda l’Academy si fatto riferimento alle stime contenute nel Business Plan approvato dal CDA di UniSMART per quanto riguarda Academy.

Sono inoltre state considerate entrate previste dalle nuove attività istituzionali a servizio dell’Ateneo (supporto agli Uffici Valorizzazione della ricerca, International Housing, Ricerca Internazionale e Area Comunicazione e Marketing), ancora in fase di avvio, per un totale di 315K Euro. Non sono state invece considerate possibili attività e servizi di “social housing” associati alla futura integrazione della Fondazione “Casa dell’Assistente Prof. Virgilio Ducceschi” e della Fondazione “Casa dello Studente”.

Il budget 2020 è riassunto nella seguente tabella.

UniSMART - Fondazione Università degli Studi di Padova 2020				
		<b>RICAVI</b>		
<b>Trasferimento tecnologico</b>		1.750.625,00		
	di cui		Brevetti	20.000,00
			Innovation Service	255.000,00
			PRJ Ricerca Conto terzi	1.065.000,00
			PRJ Ricerca H2020	410.625,00
<b>Academy</b>		381.000,00		
<b>Community</b>		200.000,00		
<b>Servizi all’Ateneo</b>		315.000,00		
	di cui		International Housing	75.000,00
			Ricerca Internazionale	50.000,00
			Comunicazione ed eventi UniPd	50.000,00
			Supporto Ufficio Valorizzazione della ricerca	140.000,00
<b>Totale RICAVI</b>		<b>2.646.625,00</b>		

		<b>COSTI DIRETTI</b>		
<b>Trasferimento tecnologico</b>		-1.430.000,00		
di cui			Personale	-340.000,00
			Altri Costi	-1.090.000,00
<b>Academy</b>		-453.000,00		
di cui			Personale	-200.000,00
			Altri Costi	-253.000,00
<b>Community</b>		-193.000,00		
di cui			Personale	-38.000,00
			Altri Costi	-155.000,00
<b>Servizi all'Ateneo</b>		-285.500,00		
di cui			Personale	-122.000,00
			Altri Costi	-163.500,00
<b>Totale COSTI DIRETTI</b>		<b>-2.361.500,00</b>		
<b>PRIMO MARGINE</b>		<b>285.125,00</b>		
		<b>COSTI INDIRETTI</b>		
Personale Management		-68.000,00		
Formazione Personale		-15.000,00		
Spese commerciali		-60.000,00		
Spese amministr. e god.beni		-110.000,00		
Ammortamenti		-20.000,00		
Gest.veicoli		-10.000,00		
Interessi e oneri finanziari		-300,00		
<b>Totale COSTI INDIRETTI</b>		<b>-283.300,00</b>		
<b>RISULTATO DI PERIODO</b>		<b>1.825,00</b>		

Per quanto riguarda i ricavi da ricerca conto terzi (1.065K Euro) si tratta di attività commissionate a UniSMART dai propri clienti.

Per il loro svolgimento, la Fondazione commissiona a sua volta ai Dipartimenti o altre strutture UniPD in grado di svolgerle, analoghe attività per un controvalore di oltre 900K Euro. Gli importi riconosciuti alle strutture di Ateneo comprendono anche eventuali trattenute previste dai regolamenti dell'Università.



Analogamente la voce “altri costi” diretti dell’Academy riguarda prevalentemente attività di insegnamento da parte di docenti UniPD e tutorato dei master affidati.

I costi di struttura della Fondazione sono stati dimensionati come riferimento di base sui costi della srl a fine 2019, adeguati al previsto raddoppio dei ricavi e l’incremento del personale che impatta ad esempio sui costi di dotazioni informatiche, telefonia e spazi ufficio. Verranno in particolare rafforzate l’amministrazione e l’ufficio marketing e comunicazione come dettagliato nel paragrafo Dipendenti e Collaboratori del capitolo Organizzazione. Nello stesso paragrafo si trovano le azioni che saranno traggurdate per il rafforzamento dell’unità Academy.

Ulteriori voci di costo ipotizzate per il 2020 non rimborsate all’interno dei progetti di natura commerciale includono:

- Spese vive per l’implementazione di iniziative ed eventi a supporto dell’Area Comunicazione e Marketing dell’Ateneo, stimate in circa 27k Euro;
- Spese legali per la messa a punto di contratti di licenza di particolare complessità e la review di contratti di ricerca conto terzi di elevato importo qualora esistano elementi di criticità e rischio che necessitano il coinvolgimento di specialisti ad hoc, stimate in circa 30k Euro;
- Impiego di collaboratori esterni per supportare nelle attività di animazione della Community nei suoi diversi ecosistemi, indicativamente 150k Euro per il coinvolgimento di alcuni assegnisti di ricerca e studenti UniPD;
- Utilizzo di servizi esterni per il supporto agli studenti stranieri nell’individuazione di alloggi e supporto amministrativo, stimati indicativamente in 60k Euro;
- Spese di marketing e comunicazione, in particolare per lo sviluppo di un nuovo sito web della fondazione comprendente un’area per le attività Academy, strumenti informatici di engagement della Community e attività di supporto al “brand positioning” ed all’immagine coordinata con la produzione del materiale di marketing della fondazione, per un importo stimato pari a circa 50k Euro;
- Attività di formazione per il personale stimate indicativamente in 15k Euro.

Le assunzioni e l’affidamento di eventuali incarichi esterni seguirà specifici regolamenti allineati alla normativa vigente e adattati a partire dalle procedure interne in essere per la srl.

Non sono state inserite stime relative ad eventuali altri progetti ed attività che verranno attuati su impulso dell’Ateneo e/o su richiesta dei futuri sponsor della Fondazione.

## Previsione economica 2020-22

UniSMART - Fondazione Università degli Studi di Padova 2020 - 2022						
			2020	2021	2022	2020-2022
			Keuro	Keuro	Keuro	Keuro
<b>Valore della produzione</b>			<b>2.646</b>	<b>4.000</b>	<b>7.500</b>	<b>14.146</b>
	di cui	Trasferimento tecnologico	1.750	2.300	3.000	7.050
		Academy	381	1.050	3.700	5.131
		Servizi Ateneo	315	400	500	1.215
		Community	200	250	300	750
<b>Costi diretti</b>			<b>2.361</b>	<b>3.569</b>	<b>6.692</b>	<b>12.622</b>
		Costi diretti personale	700	1.000	1.750	3.450
		Altri costi diretti	1.662	2.569	4.942	9.173
	di cui	Trasferimento tecnologico	1.090	1.433	1.781	4.304
		Academy	253	697	2.456	3.406
		Servizi Ateneo	155	240	461	856
		Community	164	200	240	604
<b>Costi indiretti</b>			<b>283</b>	<b>413</b>	<b>777</b>	<b>1.473</b>
<b>Risultato del periodo</b>			<b>2</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>51</b>

Alla luce dei programmi di attività e degli obiettivi presentati nei paragrafi precedenti, il prospetto sopra riportato stima i valori dell'attività economica della Fondazione per il triennio 2020 – 2022, suddivise per ciascun anno e, nell'ultima colonna, sommate per triennio.

Come nelle altre sezioni del presente documento, anche in questa previsione non sono state incluse le attività di “social housing” e residenzialità che rientrano nella missione della Fondazione “Casa dell’Assistente Prof. Virgilio Ducceschi” e della Fondazione “Casa dello Studente”.

Si evidenziano da una parte il forte trend di crescita delle attività di Trasferimento Tecnologico collegate alla ricerca e innovazione e, dall'altra parte, quello delle attività di Academy che punta a coprire i due terzi dell'offerta post lauream di Ateneo entro la fine del triennio.

Volendo stimare l'ordine di grandezza del flusso di risorse che UniPD e UniSMART scambieranno nel triennio 2020 – 2022, si ottiene la tabella che segue.

Stima (in Keuro) del flusso di risorse scambiato tra UNIPD ed UNISMART nel triennio 2020 - 2022			
	Da UNIPD a UNISMART	Da UNISMART a UNIPD	Delta
TT		4.304*	
Academy	4.700	3.406	
Altro	1.215		
F.do di gestione (Academy)	300		
<b>Totale</b>	<b>6.215</b>	<b>7.710</b>	<b>1.495</b>

Le assunzioni alla base della stima di cui sopra sono le seguenti:

- Il flusso di risorse da UniPD ad UniSMART per Academy è relativo alle quote di iscrizione ai Master affidati alla Fondazione, quote che attualmente vengono incassate dall'Ateneo (la differenza tra 5.131, valore della produzione di Academy nel triennio, e 4.700 è costituita da attività di formazione a mercato);
- Il trasferimento di risorse da UniPD ad UniSMART per “altro” è relativo a servizi la cui realizzazione l'Ateneo ha richiesto alla Fondazione che, in assenza della Fondazione stessa, UniPD sarebbe costretta ad acquistare sul mercato presumibilmente a condizioni più sfavorevoli;
- Il trasferimento relativo al Fondo di Gestione è quello della delibera 137 del 28/5/2019 del CdA di Ateneo con la quale si costituiva l'unità Academy;
- Il trasferimento di risorse da UniSMART a UniPD per TT è relativo per lo più ad attività di ricerca commissionata all'Ateneo dalla Fondazione a fronte di attività generate dalla Fondazione stessa (“altri costi diretti” TT). In conformità alla delibera di cui alla nota (\*) tale trasferimento è comprensivo delle trattenute previste dai regolamenti di Ateneo;
- Il trasferimento di risorse da UniSMART a UniPD per Academy è per lo più relativo ad attività di insegnamento richiesta ai docenti dell'Ateneo dalla Fondazione (“altri costi diretti” Academy).

\* Tale cifra comprende le eventuali trattenute a favore dell'Ateneo rispetto alle quali la relativa delibera del C.d.A. di UniSMART del 18 Dicembre 2019 prevede che le attività eseguite dalla “Fondazione per conto dell'Ateneo, o dei professori appartenenti all'Ateneo, per le quali sia la Fondazione a riscuotere dal committente esterno in luogo dell'Ateneo, in toto o in parte, vengano effettuate nel rispetto della disciplina dei regolamenti dell'Ateneo, quando essi prevedono che si applichi una trattenuta sulle entrate quale rimborso dei costi generali sostenuti dall'Ateneo (e dai suoi Dipartimenti). Tali trattenute andranno versate dalla Fondazione all'Ateneo, che provvederà ad impiegarle secondo i propri regolamenti per il sostegno delle spese generali e per l'alimentazione del Fondo Comune”.

### Storia della Fondazione

UniSMART – Fondazione Università degli Studi di Padova (di seguito UniSMART) nasce nel febbraio 2020 dalla trasformazione di UniSMART Padova Enterprise srl, società a totale controllo dell'Università di Padova costituita nel 2016 con l'obiettivo di fornire un supporto alle attività di terza missione dell'Ateneo patavino ovvero valorizzare la proprietà intellettuale, le competenze e gli asset di ricerca dell'Ateneo verso le imprese del territorio e non solo, creando impatto sociale ed economico.

Durante la fase di transizione tra lo stato di S.r.l. e di Fondazione, i rinnovi contrattuali del personale sono stati gestiti senza soluzione di continuità. Ciò è possibile in quanto la Fondazione, essendo ente di diritto privato, può applicare il CCNL del commercio, contratto in vigore per la S.r.l. e quindi, gli eventuali rinnovi, non sono stati alterati dalla trasformazione della S.r.l. in Fondazione. Lo stesso principio è stato applicato con riferimento alle attività, compresi i contratti attivi e passivi, dal momento che quelle svolte dalla S.r.l. sono confluite nelle attività perseguite dalla Fondazione.

Nei primi tre anni dalla nascita UniSMART si è rivelata una realtà unica nel contesto nazionale, operando attraverso un modello di business che affianca alle attività di commercializzazione dei brevetti e di ricerca a contratto una serie di servizi di “innovation management” in linea con il trend delle Università leader nelle attività di terza missione che hanno lanciato società commerciali quali Oxentia Ltd, posseduta al 100% dall'Università di Oxford.

A dimostrazione dell'efficacia dell'attività di interconnessione svolta da UniSMART tra aziende e strutture di Ateneo, vale la pena citare i numerosi contratti commerciali siglati e le offerte in fase di negoziazione che vedono la partecipazione di 85 docenti e ricercatori per un ammontare superiore a 3 milioni di Euro con un coinvolgimento attivo di 21 Dipartimenti e centri di Ateneo. In aggiunta ai Dipartimenti e Centri che sono stati coinvolti in nuovi contratti, UniSMART ha siglato contratti di collaborazione con vari Uffici e Servizi di Ateneo “Career & Stage” e “Digital Learning & Multimedia” per svolgere alcune attività verso i clienti. Ulteriori Dipartimenti, Centri e strutture di Ateneo sono state coinvolte in attività di networking ed esposizione delle competenze presenti al loro interno con la concreta prospettiva di avviare collaborazioni di ricerca.

Per marcare il carattere strumentale della società, su indicazione dell'Università di Padova, lo statuto della medesima è stato modificato nel corso dell'anno 2017 prevedendo in particolare che la società fosse qualificata come società “in house” dell'Università di Padova. Conseguentemente nel corso dell'anno 2018 è stato sottoscritto un disciplinare per la regolazione degli aspetti generali della collaborazione con l'Università.

Capitalizzando una Community di imprese ed organizzazioni pubbliche che supera le 80 unità, UniSMART rappresenta il punto di riferimento di imprese e istituzioni locali ed internazionali in grado di offrire programmi integrati di ricerca e trasferimento tecnologico, formazione, eventi divulgativi con un modello innovativo che valorizza le competenze dei Dipartimenti e delle strutture ed uffici dell'Università di Padova, rappresentando un sistema complementare nella gestione di progetti complessi e multidisciplinari.

Durante il 2019 è stata consolidata la struttura organizzativa ed il modello di business attraverso nuove risorse umane, strumenti gestionali e procedure allo scopo di accrescerne la

capacità di attrarre aziende clienti, creare valore in sinergia con i servizi di Ateneo, gestire progettualità in collaborazione con i Dipartimenti e centri, mettere insieme competenze diverse per conto e a supporto dell'Università. Lo staff ha raggiunto le 22 unità tra dipendenti e collaboratori con un incremento rispetto al 2018 di oltre il 50%. Il valore della produzione stimato al 31 dicembre 2019 ammonta a circa 1,7M Euro, raddoppiato rispetto all'esercizio precedente. La maggior parte dei ricavi è legata alle attività di innovazione e ricerca che ha visto ad oggi il coinvolgimento di 21 Dipartimenti e Centri di Ateneo con la partecipazione di 85 gruppi di ricerca nei vari progetti ed iniziative. Il risultato di periodo stimato al 31 dicembre 2019 si attesta a oltre 280k Euro al netto del contributo di Ateneo previsto per il lancio dell'Academy. Il risultato molto positivo e migliorativo rispetto alle previsioni del Business Plan triennale 2017-2019 si è ottenuto grazie all'incremento dei ricavi da un lato e ad una gestione oculata delle spese che sono risultate inferiori al budget approvato ad inizio anno.

Per quanto riguarda la “governance”, UniSMART è stata gestita sino alla data del 31/12/2018 da un Amministratore Unico, nella persona del Dott. Lucio Antonello. La società ha nominato un direttore, nella persona dell'ing. Stefano Carosio, cui sono state conferite deleghe operative con procura conferita dall'Amministratore Unico con atto del Notaio Robatto di rep. n. 14.344. Per assicurare il raccordo con l'Università, Ente pubblico socio, si è sempre fatto riferimento alle previsioni statutarie e alle singole richieste di volta in volta effettuate dall'Università di Padova attraverso i propri organi ed uffici.

Da gennaio 2019 è stata attuata una trasformazione della governance societaria con l'introduzione di un Consiglio di Amministrazione, che ha un ruolo centrale nella governance stessa e che opera nel rispetto della trasparenza delle scelte gestionali e dell'efficacia del sistema di controllo interno.

## Visione

*“Universa universis patavina libertas”*

*Tutta intera, per tutti, la libertà nell'Università di Padova* - questo il motto con cui l'Università degli Studi di Padova è stata fondata nel 1222 quando alcuni studenti migrarono dalla sede universitaria di Bologna, il cui Comune svolgeva sempre più frequentemente controlli e pressioni sulle corporazioni studentesche.

Un motto che, sebbene nasca dal preciso contesto storico-culturale dell'epoca, si trova ad essere estremamente moderno, valido e rappresentativo alla soglia dell'anniversario degli 800 anni dalla fondazione, alla nascita della Fondazione che raccoglie il patrimonio di conoscenza “universale” dell'Ateneo per proiettarlo verso il futuro e dividerlo “per tutti”.

UniSMART – Fondazione Università degli Studi di Padova si propone di valorizzare le competenze e le risorse di tutto l'Ateneo, ponendolo al centro di una rete di rapporti e relazioni con Imprese ed attori del mondo pubblico e privato, puntando su innovazione tecnologica, impatto sulla società ed internazionalizzazione promuovendo, accrescendo e diffondendo il proprio patrimonio di conoscenza attraverso attività di ricerca, formazione e terza missione.

## Missione

In funzione e nell'interesse dell'Ateneo, UniSMART – Fondazione Università degli Studi di Padova si occupa di:

- supportare l'Ateneo nella promozione e nell'attuazione delle azioni nell'ambito della terza missione, quali il trasferimento e la valorizzazione dei risultati della ricerca, an-

che attraverso la tutela brevettuale e la creazione di nuove imprenditorialità, generando, sviluppando e gestendo rapporti tra l'Università e il territorio;

- supportare l'Ateneo nell'organizzazione di corsi di formazione post lauream e altre attività di Life Long Learning;
- supportare l'Università nelle attività di promozione, realizzazione di manifestazioni ed eventi, coinvolgimento pubblico;
- supportare l'Ateneo nell'internazionalizzazione della didattica e della ricerca;
- supportare l'Ateneo nello svolgimento dell'attività integrativa e sussidiaria alla didattica e alla ricerca;
- supportare le attività istituzionali di Ateneo in tema di residenzialità universitaria e altre strutture di servizio strumentali;
- supportare l'Ateneo nella raccolta di fondi e nella richiesta di contributi da parte di persone fisiche e giuridiche, pubbliche o private, per il perseguimento degli scopi istituzionali dell'Università;
- supportare l'Ateneo nel coinvolgimento di soggetti, pubblici o privati, locali, nazionali, comunitari, esteri o internazionali, anche attraverso la partecipazione a società, consorzi, associazioni o fondazioni, per il perseguimento degli scopi della Fondazione e dell'Ateneo.