



Fondazione
Università
Ca'Foscari



Università
Ca'Foscari
Venezia

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE 27 NOVEMBRE 2017
PIANO STRATEGICO TRIENNALE 2018-2020
FONDAZIONE UNIVERSITÀ CA' FOSCARI

1. SITUAZIONE ATTUALE

- Visione
- Missione
- Modello
- Organizzazione
- Prospetto economico 2017

2. ANALISI DEL PORTAFOGLIO

- Innovazione e Trasferimento Tecnologico
- Formazione – Challenge School
- Produzioni Culturali
- Development Office

3. ANALISI DI MERCATO

- Mercato, Target e Opportunità
- SWOT

4. STRATEGIA E PIANO 2018-20

- Obiettivi
- Clienti target
- Piano operativo di marketing
- Piano di fundraising

5. INVESTIMENTI RICHIESTI

6. PREVISIONE DI VENDITE E FR 2018-20

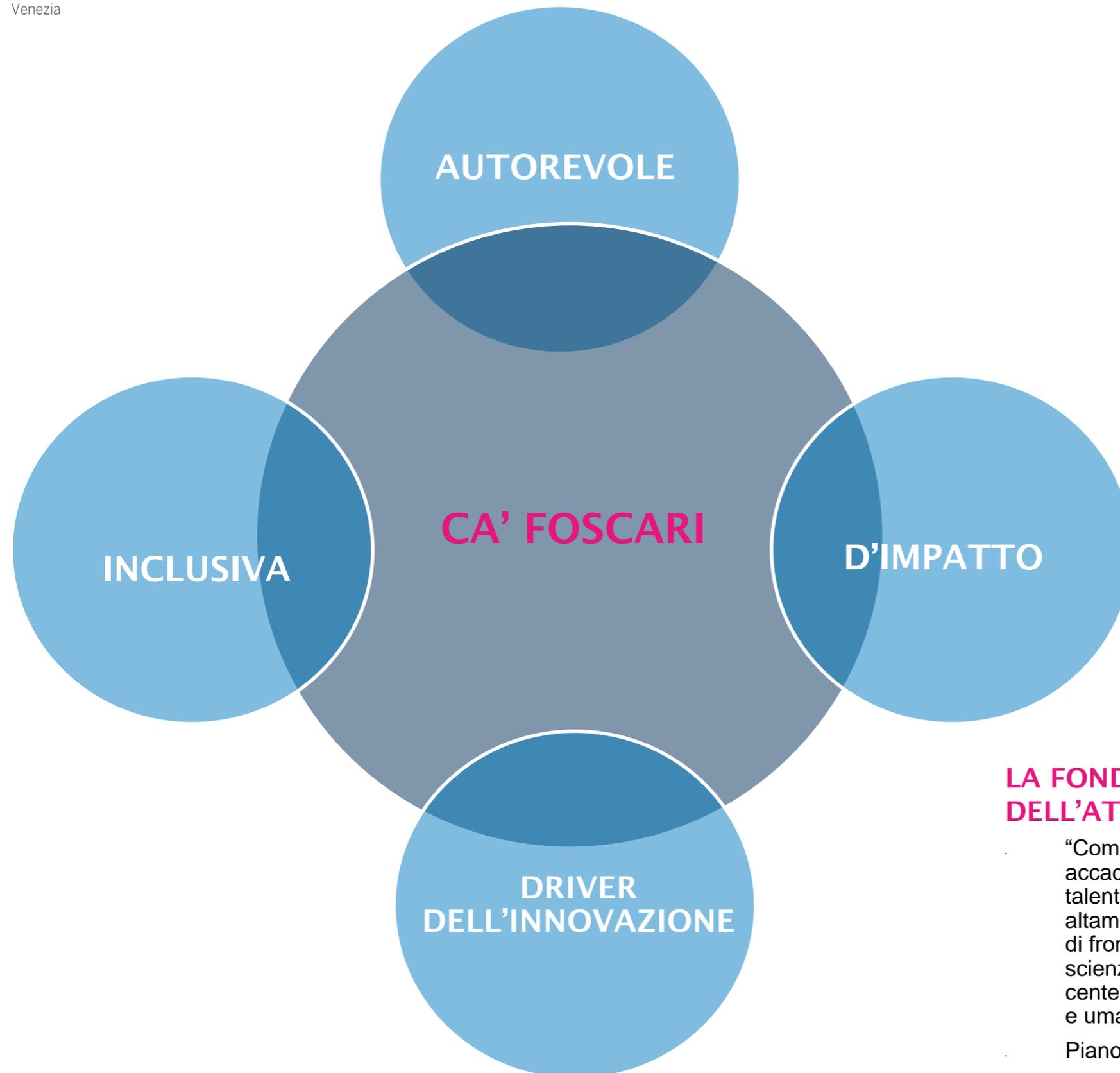
- Strategia di crescita

1.

SITUAZIONE ATTUALE

- Visione**
- Missione**
- Modello**
- Organizzazione**
- Prospetto Economico 2017**





LA FONDAZIONE PERSEGUE LA VISIONE DELL'ATENEO

“Come università leader per eccellenza accademica, abbiamo ad attrarre e promuovere talenti su scala globale, offrendo una didattica altamente qualificata e promuovendo una ricerca di frontiera, mediante l'applicazione attiva delle scienze dure e delle scienze digitali alla nostra centenaria tradizione radicata nelle scienze sociali e umanistiche”

Piano Strategico Ateneo 2016-2020

CA' FOSCARI AUTOREVOLE

BRAIN GAIN

reclutamento dei migliori
cervelli in ambito di ricerca



SOSTENIBILITA' E CAMBIAMENTI CLIMATICI

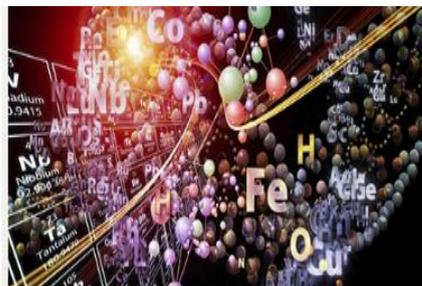


**COLLEGIO INTERNAZIONALE
CA' FOSCARI** recluta i migliori
studenti italiani e internazionali



CA' FOSCARI D'IMPATTO

GLOBAL CHALLENGES approccio interdisciplinare alla ricerca



Science of complex economic,
human and natural systems



Cross cultural and area studies



Public governance, welfare and
social innovation



Creative arts, cultural heritage
and digital humanities



Environmental technologies and
green economy



Economics and management of
innovation and entrepreneurship

CA' FOSCARI INCLUSIVA

CENTER FOR WOMEN'S LEADERSHIP



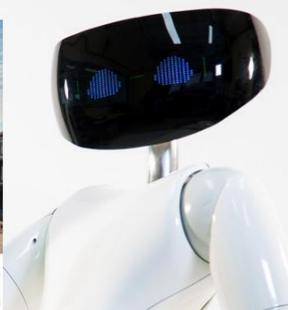
INTERNATIONAL CENTER FOR HUMANITIES AND SOCIAL CHANGE



CA' FOSCARI DRIVER DELL'INNOVAZIONE

NUOVE TECNOLOGIE PER I BENI CULTURALI

iit ISTITUTO ITALIANO DI TECNOLOGIA
ISTITUTO | RICERCA | CENTRI | TRASFERIMENTO



VENICE GETS A TIME MACHINE

DIGITAL MANAGEMENT



COMPETENCE CENTER / PARCO VEGA - INCUBATORE



PUBLIC ENGAGEMENT SCIENCE GALLERY VENICE

divulga la produzione di idee in ambito scientifico e genera innovazione



La Fondazione si propone come il punto di riferimento di Imprese e Istituzioni offrendo **programmi integrati** di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, attività culturali con un **approccio** innovativo e **interdisciplinare** negli ambiti di competenza in cui l'Ateneo si contraddistingue

Ente strumentale all'Ateneo capace di:

- reperire risorse
- creare valore
- gestire progettualità complesse
- coniugare competenze diverse

per conto e a supporto di CF

Player per la
terza
missione

Contenitore
Culturale

Punto di
riferimento
per il
territorio

Amplificatore
brand di CF

Aree tematiche distintive dell'Ateneo

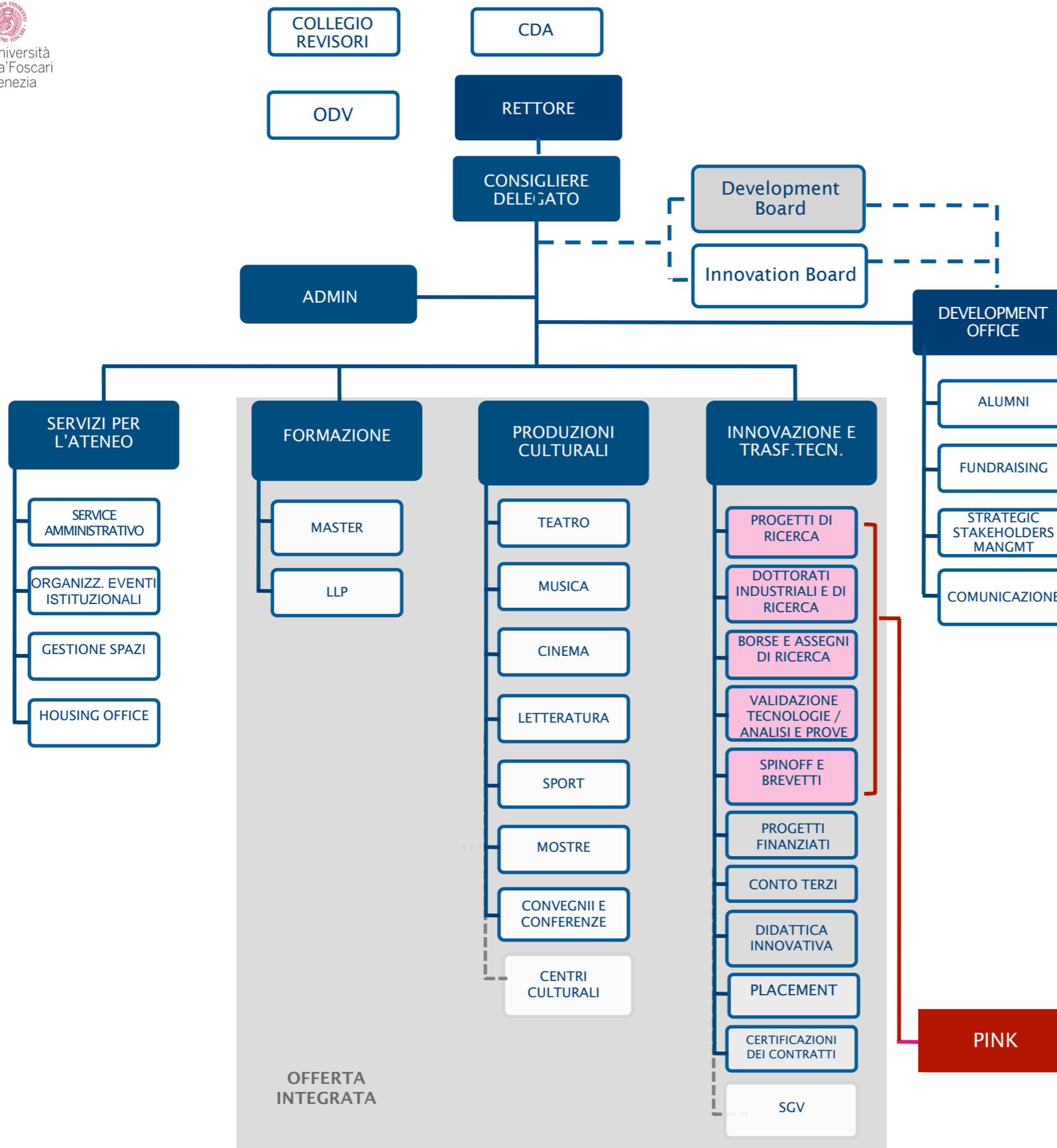
- Scienze e Tecnologie per l'ambiente
- Accounting & Finance
- Dialogo Interculturale e Relazioni Internazionali
- Economia & Management dell'innovazione
- Cybersecurity, machine learning, Data Analytics
- Nanotecnologie e scienze dei Materiali
- Sostenibilità



Segmenti di attività

- Formazione** Master / Alta Formazione / Lifelong learning
- Innovazione e Trasferimento Tecnologico** Scouting di finanziamenti / Progettazione / Incubazione d'Impresa / IP/ Open Innovation
- Attività Culturali** Teatro / Letteratura / Cinema / Musica / Mostre / Convegni e conferenze / Centri culturali
- Servizi per l'Ateneo** Gestione spazi / organizzazione eventi / servizi di residenzialità / service amministrativo
- Development Office** Fundraising / Public Engagement / Placement / Corporate Program / Alumni / Mktg & Comunicazione





Università
Ca'Foscari
Venezia

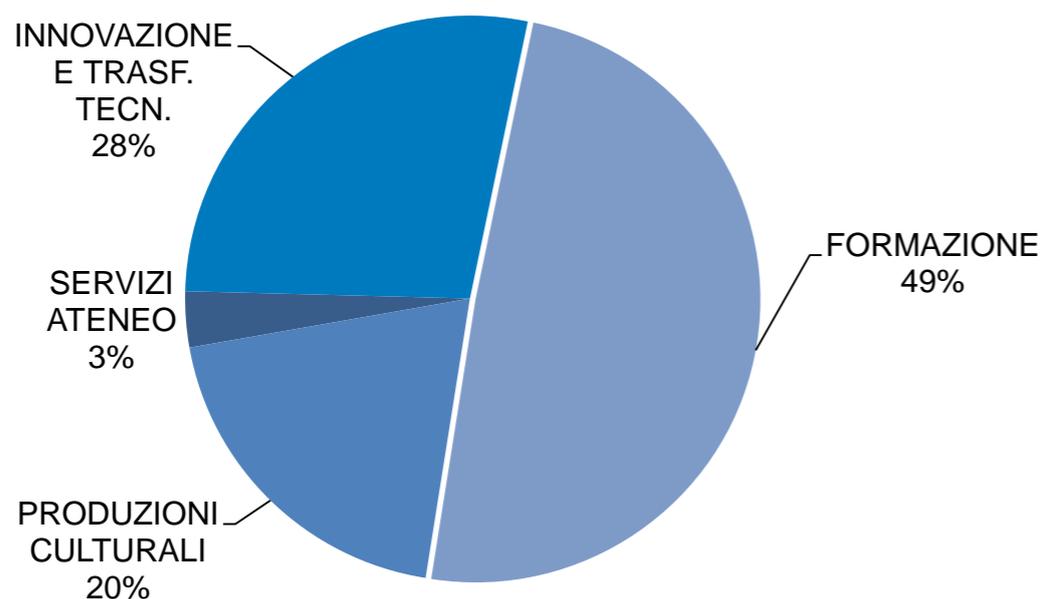
VOCE	Importo (2016)	Importo (2017)*	Note
A) PROVENTI	7.380.084	7.677.270	
RICAVI PER AREA DI ATTIVITA'	6.843.594	7.302.270	
SERVIZI ATENEO	316.322	233.589	
INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	1.513.720	2.040.232	Comprende anche SGV, Placement e Certificazioni
FORMAZIONE	3.568.479	3.582.652	Comprende anche contributi Ateneo per VEGA
PRODUZIONI CULTURALI	1.445.073	1.445.796	
CONTRIBUTO A COPERTURA COSTI DI STRUTTURA	536.490	375.000	
Fondo di Gestione	328.391	250.000	
Fondo Development Office	0	125.000	Di cui 100K da Ateneo e 25K da Alumni
Sopravvenienze attive	208.099		
B) COSTI DIRETTI	6.029.356	6.260.409	
SERVIZI ATENEO	268.220	170.557	
INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	1.250.234	1.685.167	Comprende anche SGV, Placement e Certificazioni
FORMAZIONE	3.265.711	3.186.392	Comprende i costi di gestione della struttura Challenge e VEGA Non comprende i costi per il personale e di ammortamento del VEGA
PRODUZIONI CULTURALI	1.245.191	1.218.294	
MARGINE OPERATIVO DI GESTIONE (A+B)	1.350.728	1.416.860	
C) COSTI DI STRUTTURA	1.173.362	1.223.117	
di cui di Personale	486.909	872.574	Nel 2017 comprende i costi del personale Challenge School e Dev.Off.
di cui Costi per Organi sociali	81.074	121.189	
di cui Spese Generali	380.685	229.355	Nel 2017 sono stati spostati tra i costi diretti alcune voci di spesa di pertinenza delle singole attività
Oneri diversi di Gestione	224.694		
D) AMMORTAMENTI	28.532	76.157	
Ammortamento beni	28.532	28.000	
Ammortamento Spazi VEGA	0	48.157	
E) RISULTATO EBIT (A+B-C+D)	148.834	117.586	

* Il preconsuntivo è aggiornato sulla base delle informazioni raccolte ed elaborate al 31 ottobre 2017

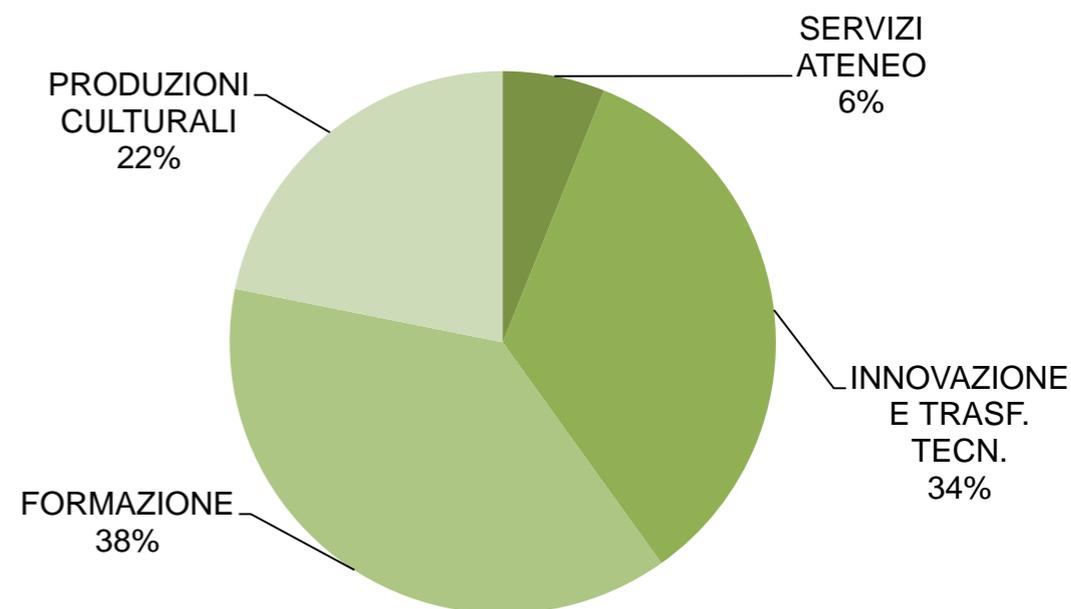
Ricavi per area di attività (al netto del contributo di Ateneo a copertura del costo di struttura)

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

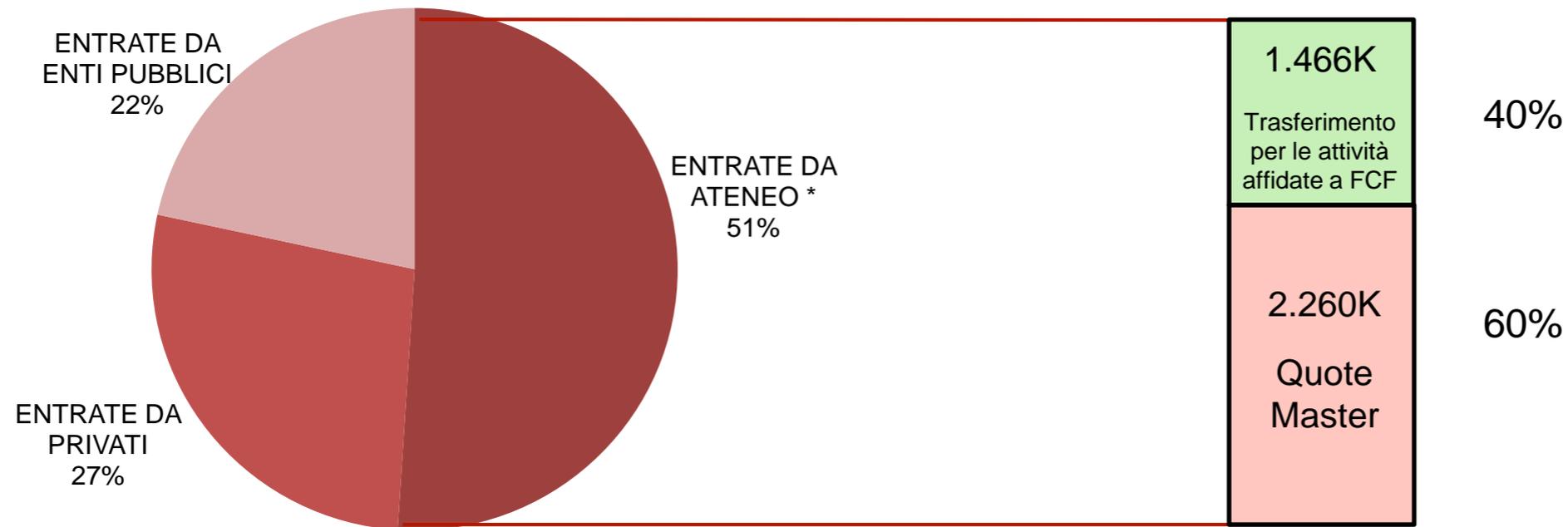
Valore delle Entrate



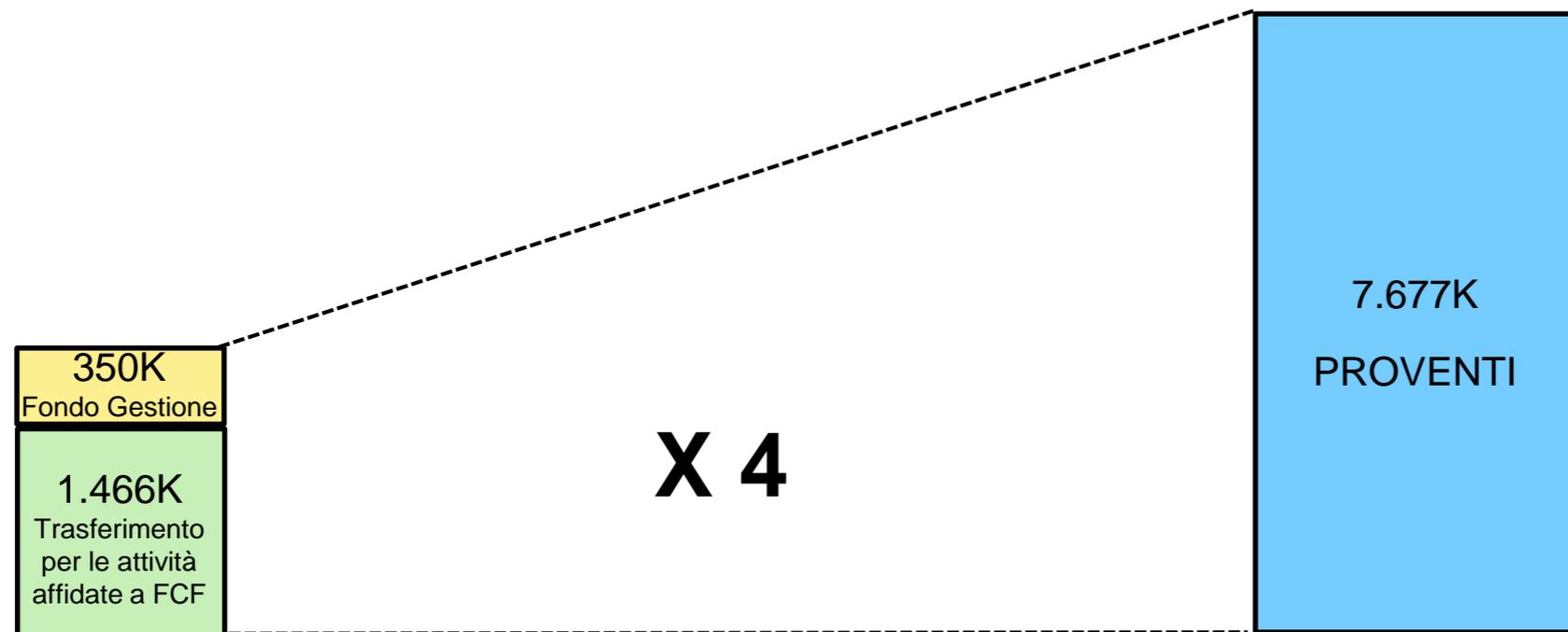
Marginalità Industriale



Natura delle Entrate



*al netto del contributo di Ateneo a copertura del costo di struttura (Euro 350k)



La Fondazione costituisce un sistema complementare all'Ateneo nella gestione di progetti complessi in cui non sono sufficienti le competenze in ambito di ricerca degli Atenei

2.



ANALISI DEL PORTAFOGLIO

- Innovazione e Trasferimento Tecnologico**
- Formazione – Challenge School**
- Produzioni Culturali**
- Development Office**

Innovazione e Trasferimento Tecnologico

OBIETTIVI E AZIONI

Promuovere lo sviluppo:

- La protezione e la promozione dei risultati della ricerca di Ateneo;
- L'integrazione e la valorizzazione delle competenze degli spin-off di Ateneo;
- Lo sviluppo dell'incubatore certificato;
- La creazione di un network con le imprese per la partecipazione a bandi (POR FESR).

Consolidare le sinergie con l'Ateneo:

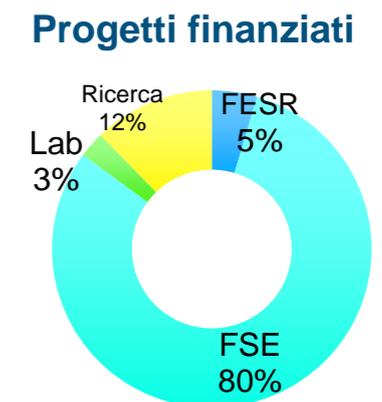
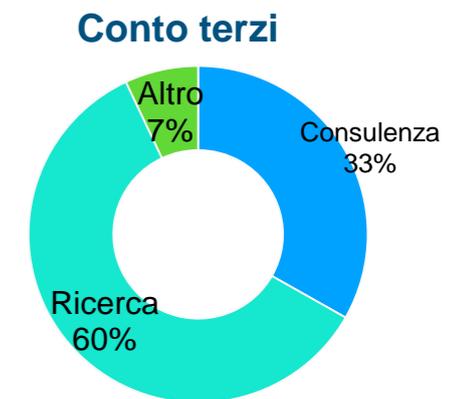
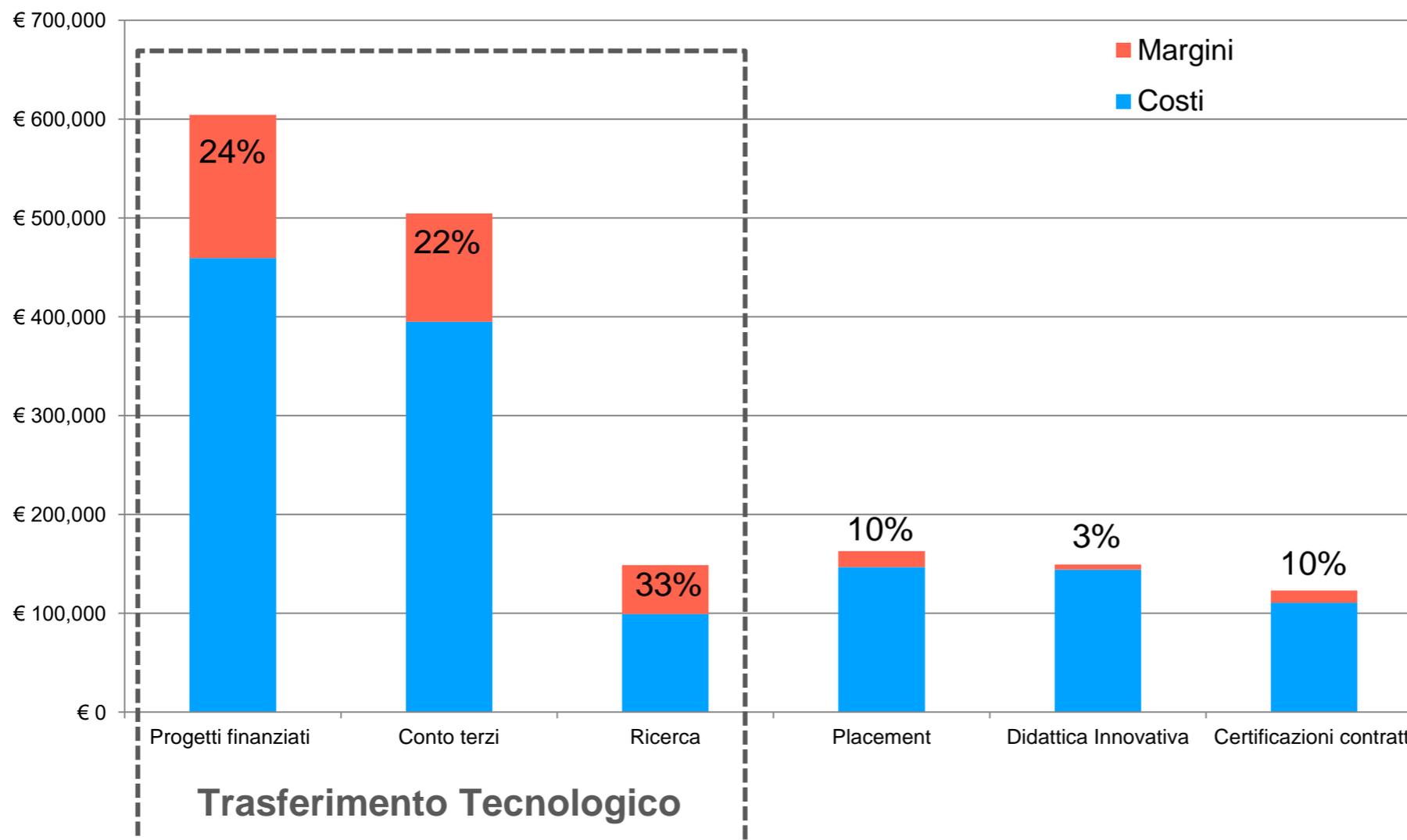
- L'integrazione con PINK e ARIC;
- Il match-making delle competenze per i settori emergenti (Industria 4.0) e per l'interdisciplinarietà delle Global Challenges (Innovazione Sociale, Management dell'Innovazione e Strategico);
- Lo sviluppo del capitale umano tramite l'integrazione dei servizi di Placement;
- Il coordinamento con l'Ateneo nella gestione dei progetti finanziati (FSE).

ULTERIORI AZIONI DI RAFFORZAMENTO

- Aumentare la presenza tra imprese e istituzioni del territorio;
- Rafforzare il presidio nella generazione di nuove imprenditorialità (startup) attraverso l'incubatore certificato;
- Attuazione della convenzione con Confindustria e Camera di Commercio Venezia Rovigo nell'erogazione di servizi di trasferimento alle imprese;
- Promuovere le certificazioni e le validazioni tecnologiche.

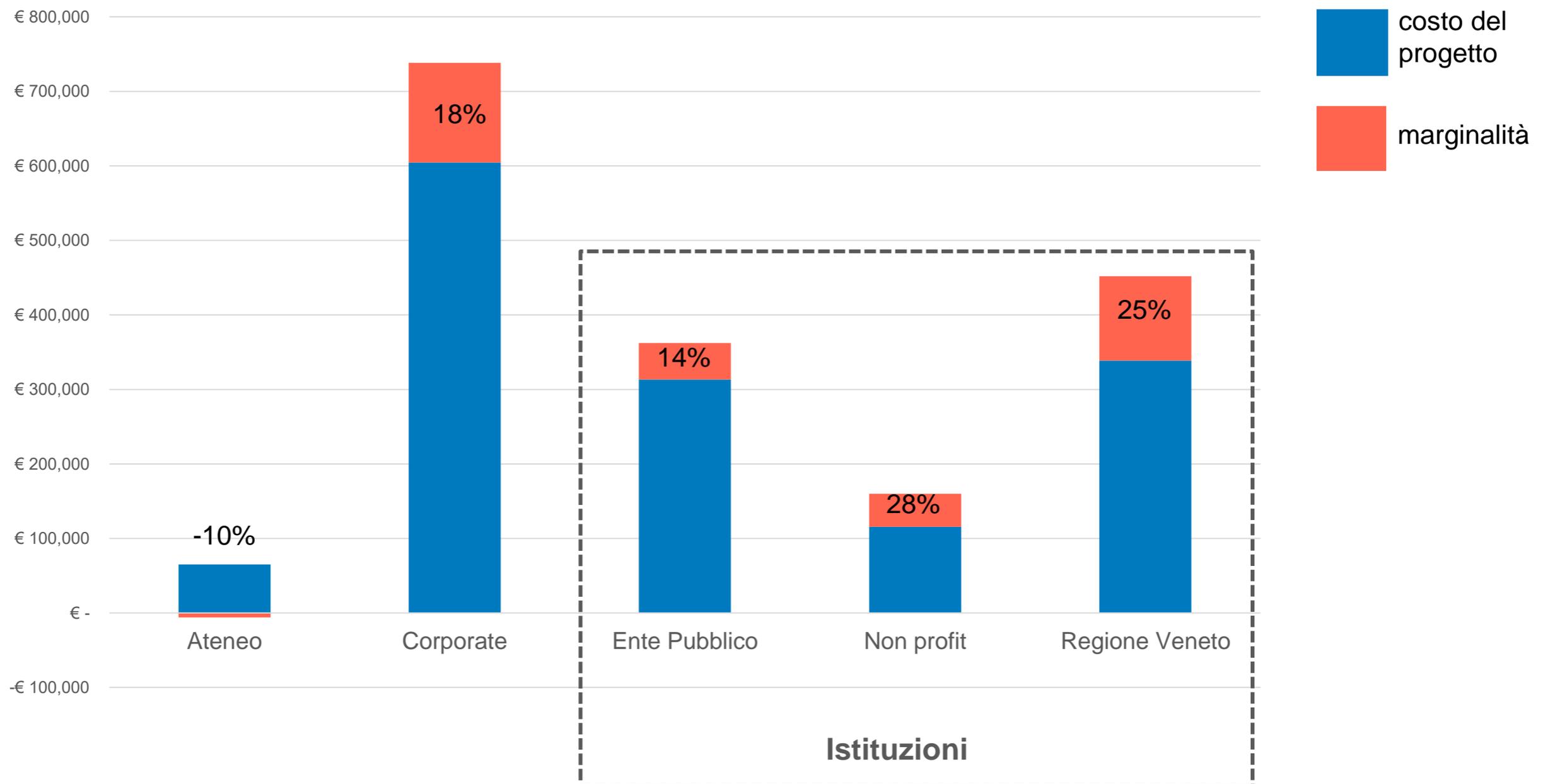
Innovazione e Trasferimento Tecnologico

Innovazione e TT – Ricavi e marginalità per famiglie di servizi (2017)



Innovazione e Trasferimento Tecnologico

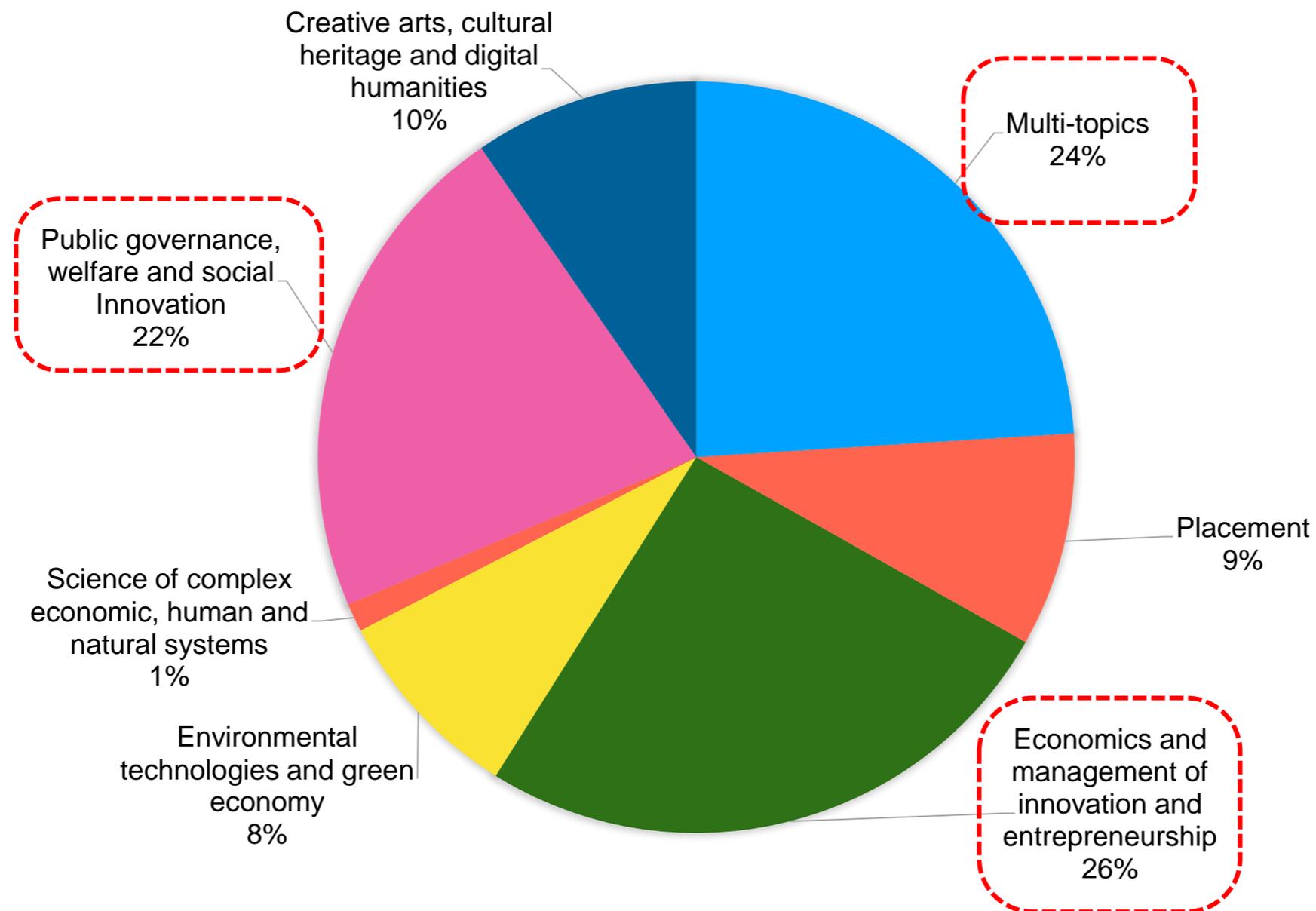
Innovazione e TT – Ricavi e marginalità per tipologia di clienti (2017)



Innovazione e Trasferimento Tecnologico

Innovazione e TT – Ricavi per area di competenza* (2017)

**Global Challenges*



Formazione – Challenge School

OBIETTIVI E AZIONI

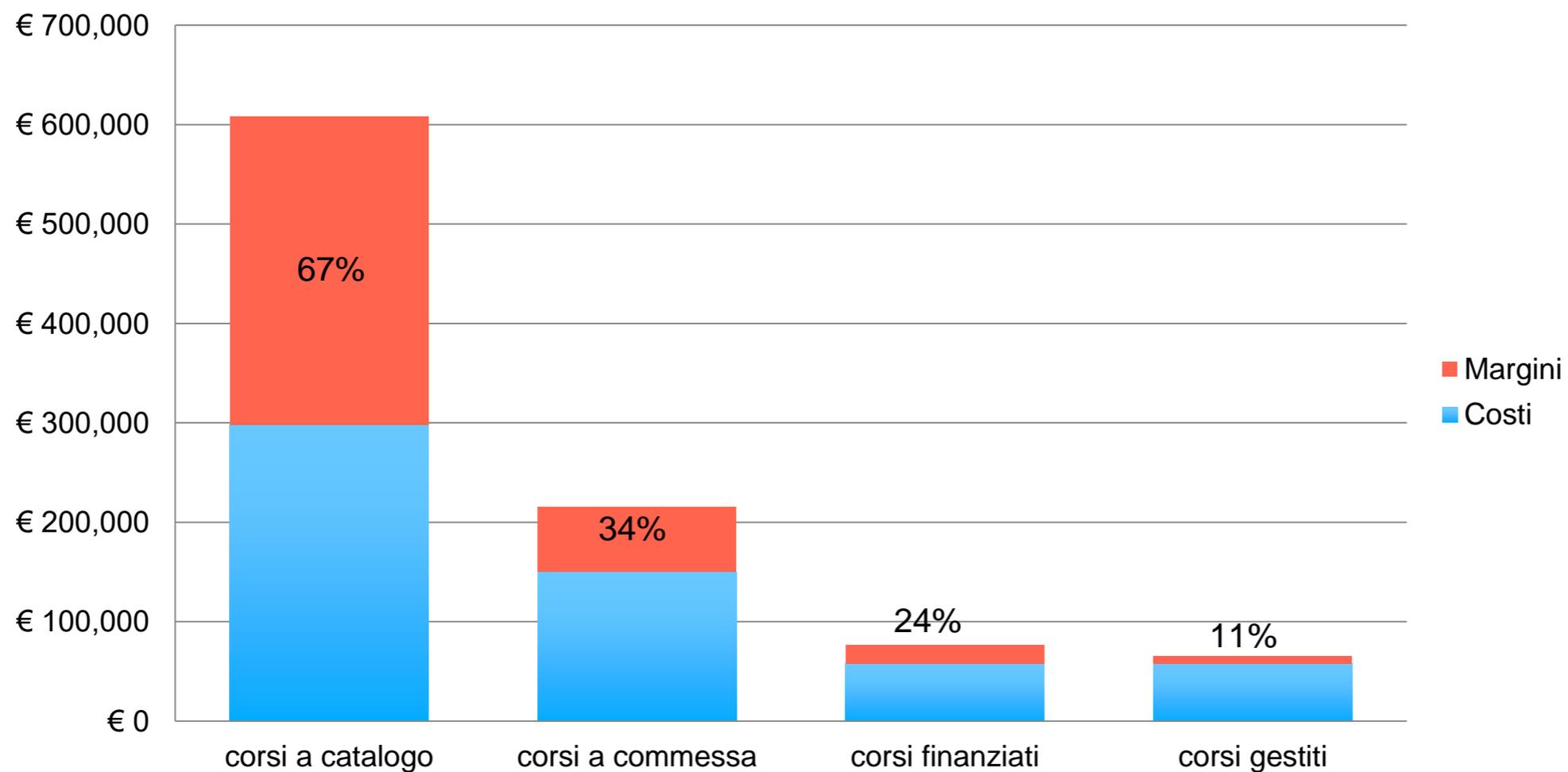
- **Adeguare la formazione continua ai bisogni delle organizzazioni pubbliche e private**
- **Aumentare l'awareness della Challenge School attraverso marketing e comunicazione coordinate con l'Ateneo**
- **Acquisire nuovi accreditamenti e orientamento all'inserimento nei ranking di settore**
- **Rafforzare le azioni di *placement* per gli studenti master**
- **Individuare nuove potenziali leve di finanziamento per la formazione LLP e Master**

ULTERIORI AZIONI DI RAFFORZAMENTO

- Valorizzare il luogo della Challenge School all'interno del Parco VEGA in raccordo con Confindustria e il sistema delle imprese
- Sviluppo di un nuovo sito
- Integrazione con il sistema di CRM di Ateneo
- Creare una *faculty* per il coordinamento scientifico delle aree disciplinari
- Potenziamento dell'organico con le seguenti figure: amministrazione (dipendente a tempo indeterminato); gestione attività su commessa e commerciale (2 collaborazioni); 1 project manager master e 1 project manager LLP (dipendenti); 1 segreteria studenti master (dipendente) e 1 receptionist (outsourcing)

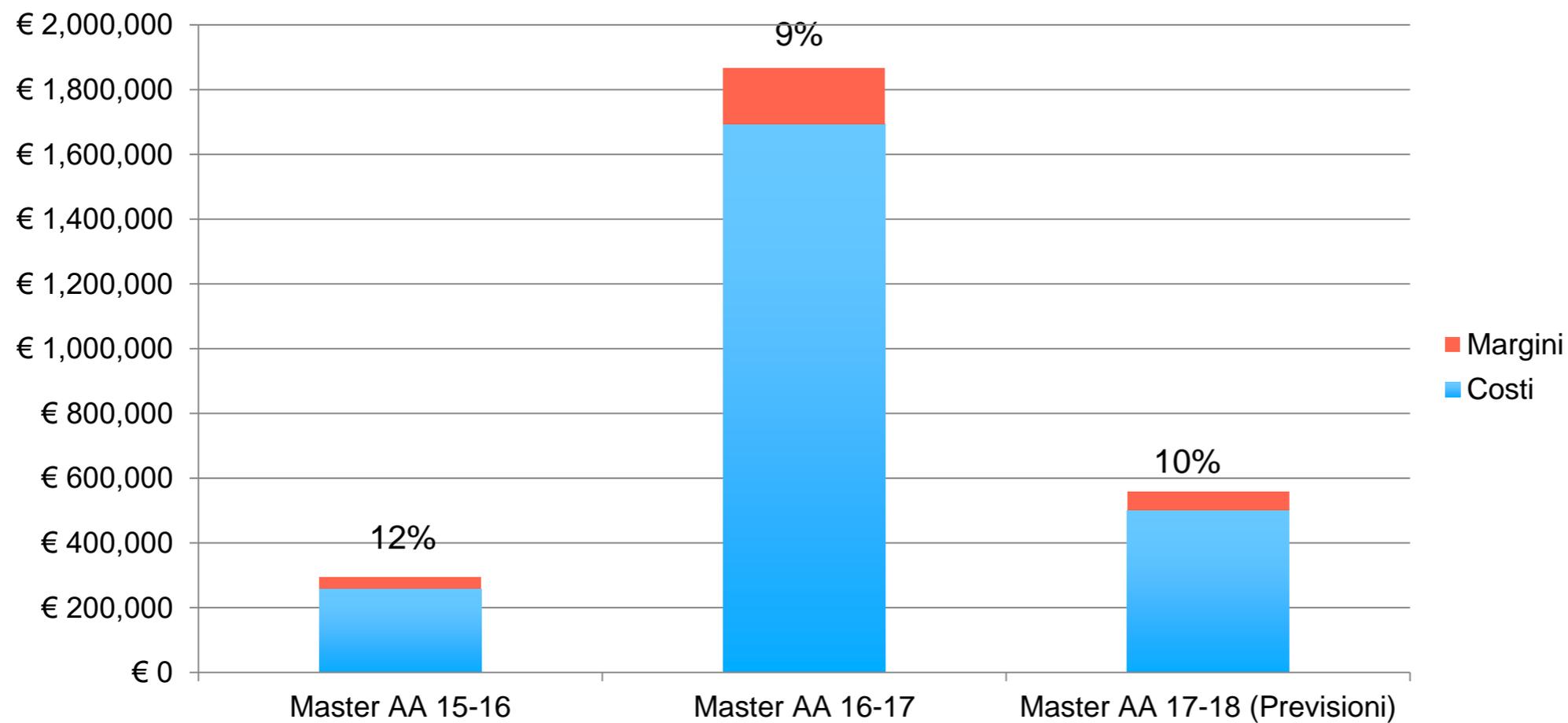
Formazione – Challenge School

Formazione – Ricavi e marginalità per famiglie LLP (2017)



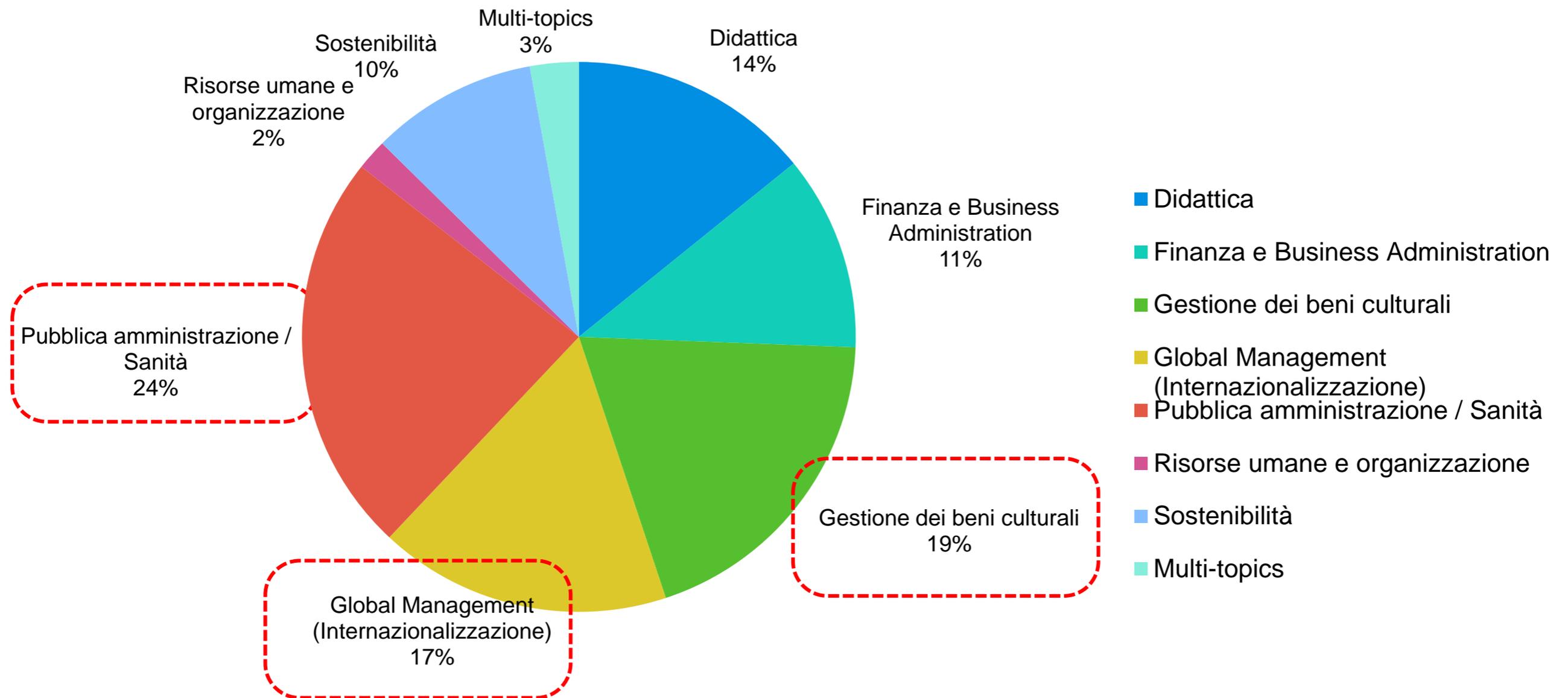
Formazione – Challenge School

Formazione – Ricavi e marginalità per Master (2017)



Formazione - Challenge School

Formazione – Ricavi per area di competenza LLP e Master (2017)



Produzioni culturali

OBIETTIVI E AZIONI

Rafforzare le attività di public engagement attraverso:

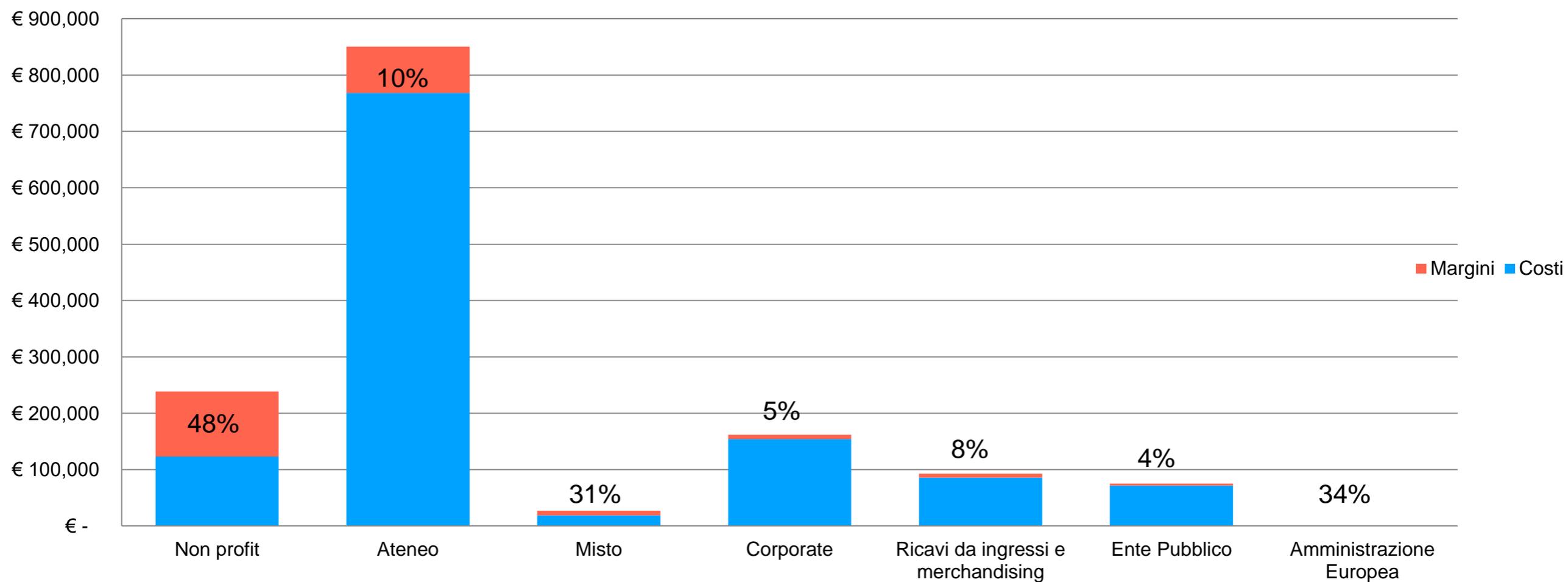
- **L'individuazione di partnership con il mondo corporate ed istituzionale;**
- **L'attrazione di risorse dall'esterno su iniziative CF;**
- **La creazione di un calendario coordinato degli eventi;**
- **La promozione dell'organizzazione di eventi e produzioni culturali sia nei confronti di docenti che di soggetti terzi (imprese);**
- **La gestione e la promozione degli spazi espositivi per la realizzazione di mostre o altri eventi culturali.**

ULTERIORI AZIONI DI RAFFORZAMENTO

- Realizzare budget relief sui progetti di Ateneo;
- Definire le risorse da destinare all'evento, formulare il budget e verificarne l'attenta e puntuale gestione;
- Ottimizzare i tempi, i ruoli e le attività di realizzazione degli eventi coordinando le attività istituzionali e quelle richieste da committenti esterni;
- Consolidare e fidelizzare i clienti che scelgono Ca' Foscari quale sede dei propri incontri annuali.

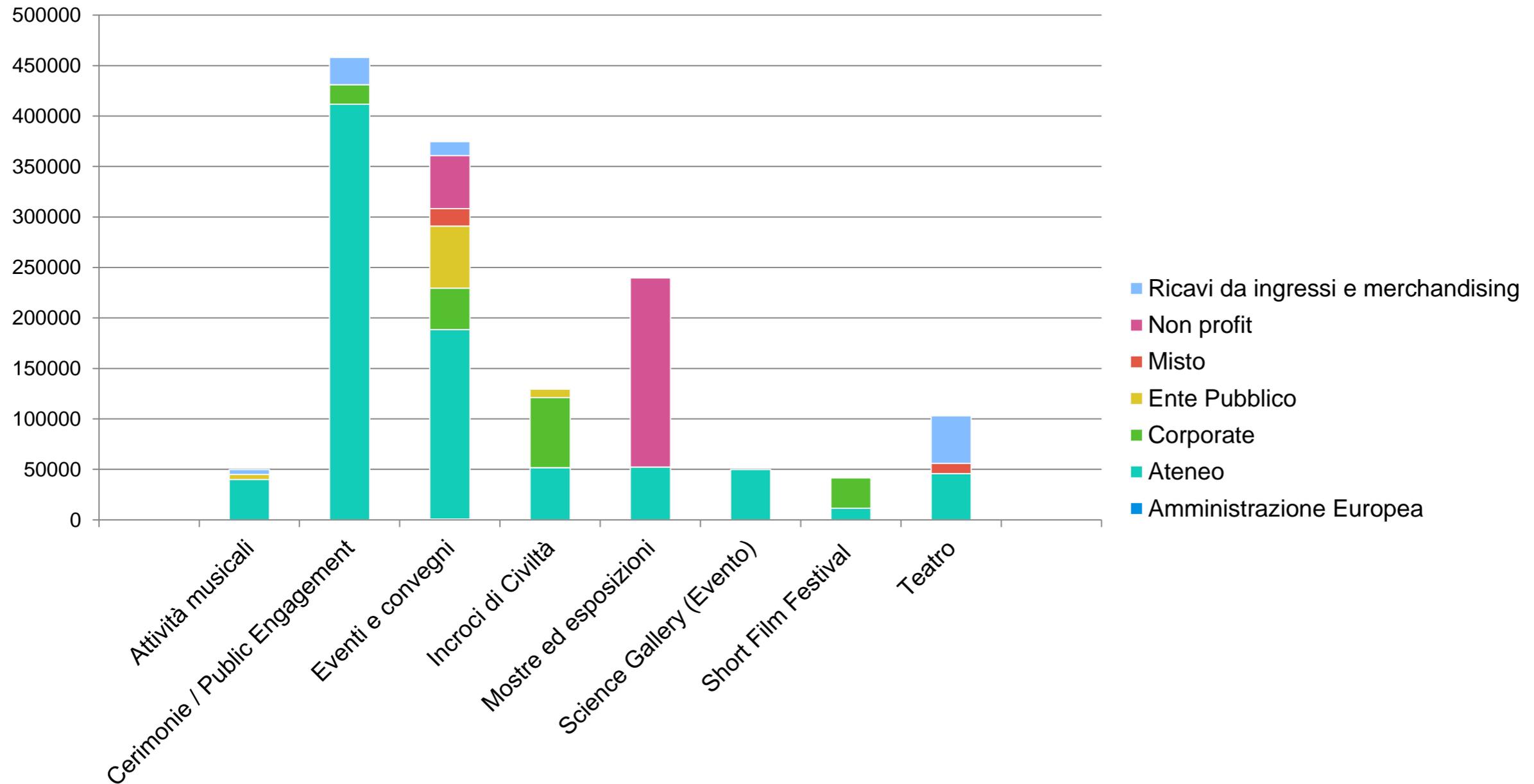
Produzioni culturali

Produzioni Culturali - Marginalità per ente finanziatore



Produzioni culturali

Produzioni Culturali - Ricavi per tipologia evento e tipologia cliente



Development Office

Il Development Office è responsabile delle attività di sviluppo e delle relazioni strategiche con gli alumni, con i prospect/donor, con aziende e istituzioni.

OBIETTIVI E AZIONI

Supportare le attività e gli obiettivi strategici della Fondazione e dell'Ateneo attraverso:

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

Development Office

Attività del Development office a sostegno degli obiettivi di Ateneo

Ricerca e didattica

- Raccolta di erogazioni liberali a sostegno della ricerca e della formazione;
- Attività di progettualità legate a fondi strutturali per la ricerca e la didattica;
- Creazione di partenariati con enti terzi per lo sviluppo delle attività di ricerca e della didattica;
- Coinvolgimento di aziende e alumni nella didattica;
- Collaborazione agli eventi di public engagement.

Internazionalizzazione

- Raccolta di erogazioni liberali a sostegno dei tirocini all'estero e degli studenti stranieri e fuori sede;
- Raccolta di erogazioni liberali a sostegno del recruiting di docenti dal profilo internazionale;
- Attività di awareness internazionale tramite il network alumni;
- Collaborazioni con aziende internazionali per lo sviluppo di attività di formazione post laurea.

Sostegno agli studenti

- Raccolta di erogazioni liberali per garantire il diritto allo studio e alle pari opportunità;
- Creazione di opportunità di networking e placement con Alumni e aziende partner.

Sviluppo del campus e dei servizi

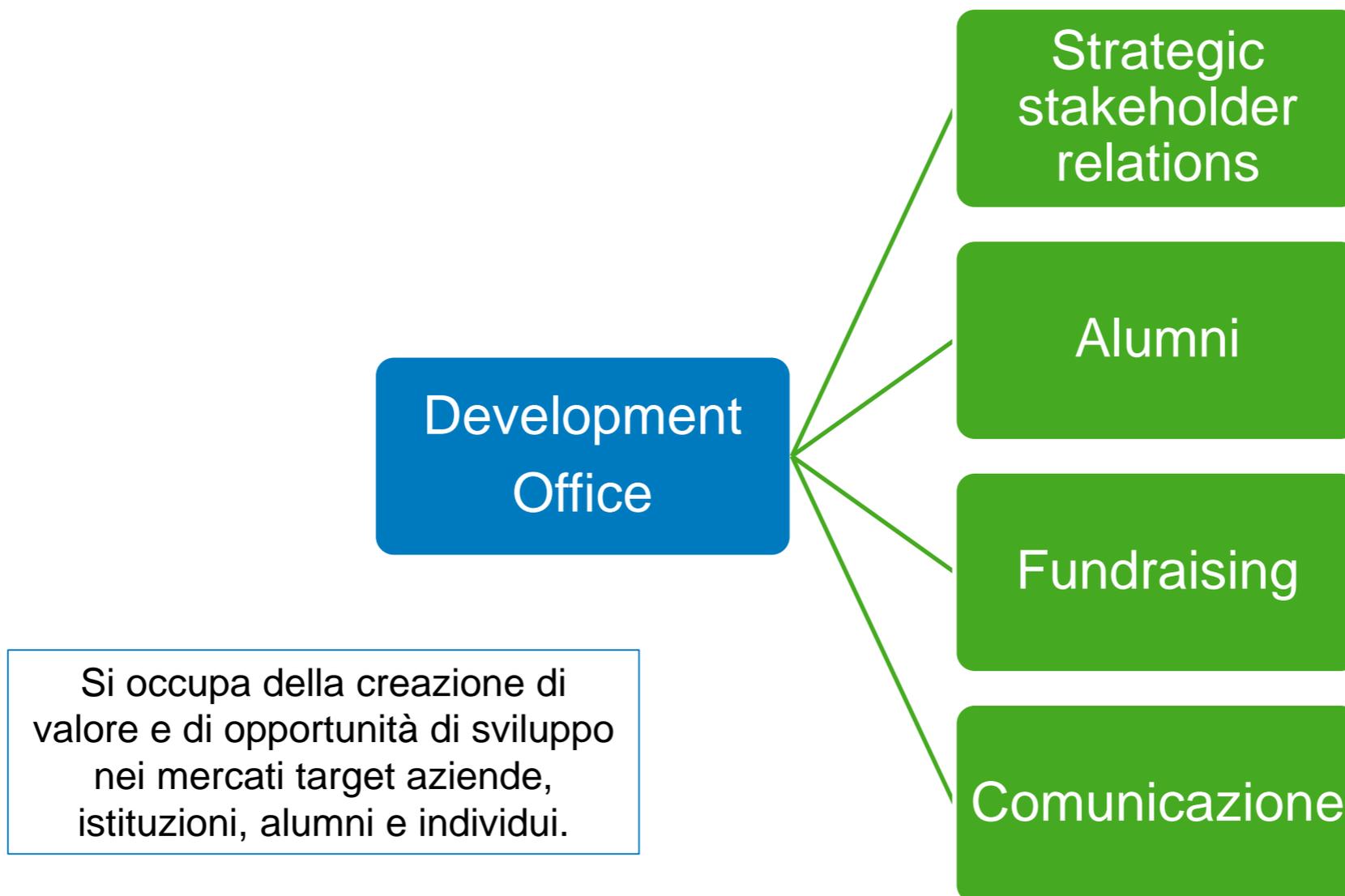
- Raccolta di erogazioni liberali e sponsorizzazioni destinate al finanziamento dello sviluppo infrastrutturale del campus e dei servizi;
- Sviluppo delle attività della Fondazione tramite accordi di partenariato istituzionale;
- Sviluppo e sostegno delle attività del network alumni.

Innovazione

- Sviluppo di attività di didattica innovativa;
- Sostegno alle produzioni culturali di public engagement;
- Coordinamento di attività e progettualità in conto terzi;
- Supporto a Pink per la promozione di competenze, brevetti e spin-off nel territorio di riferimento;
- Condivisione del piano di fundraising con Science Gallery.

Development Office

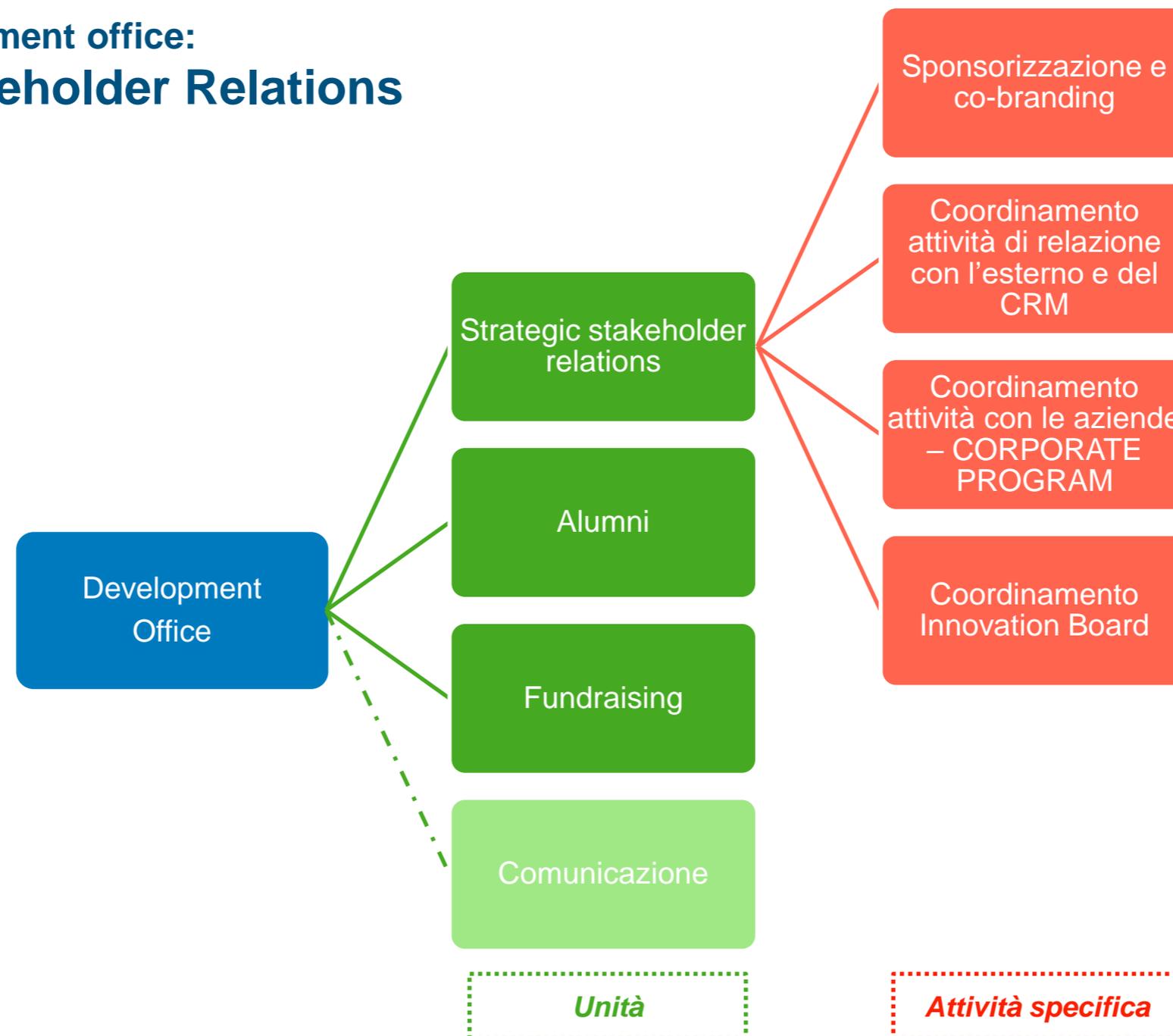
Funzioni del Development office



Development Office

Funzioni del Development office:

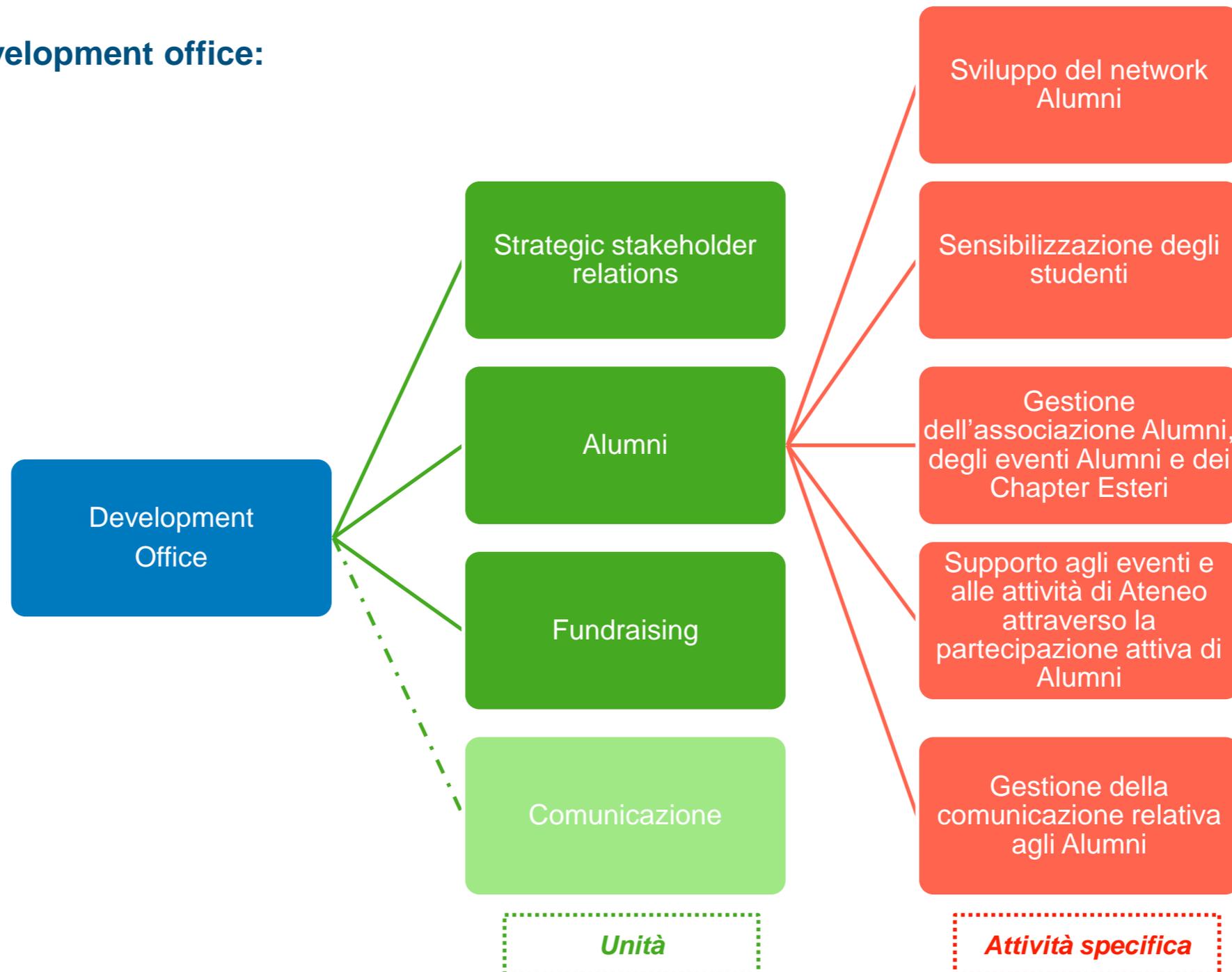
➤ Strategic Stakeholder Relations



Development Office

Funzioni del Development office:

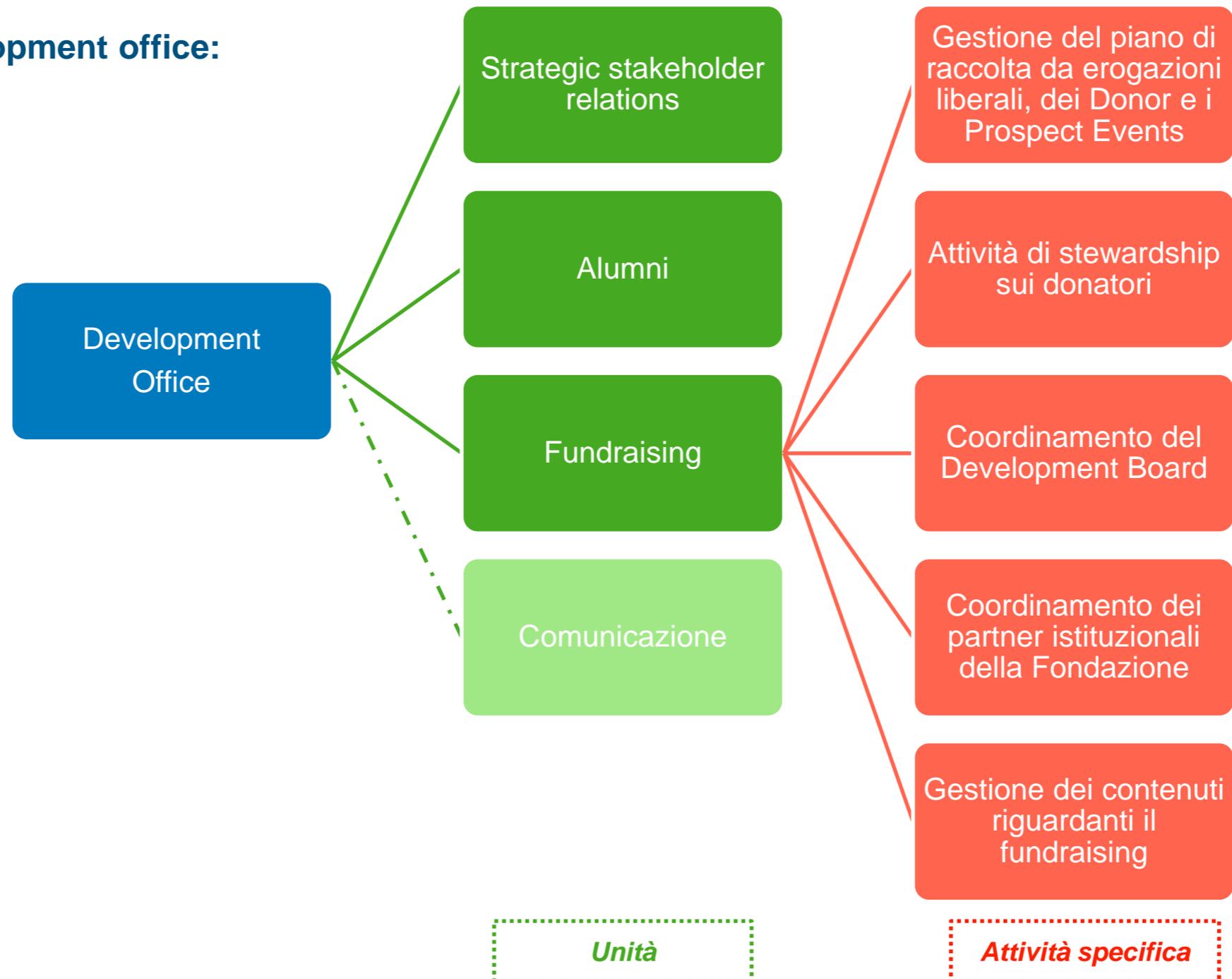
➤ Alumni



Development Office

Funzioni del Development office:

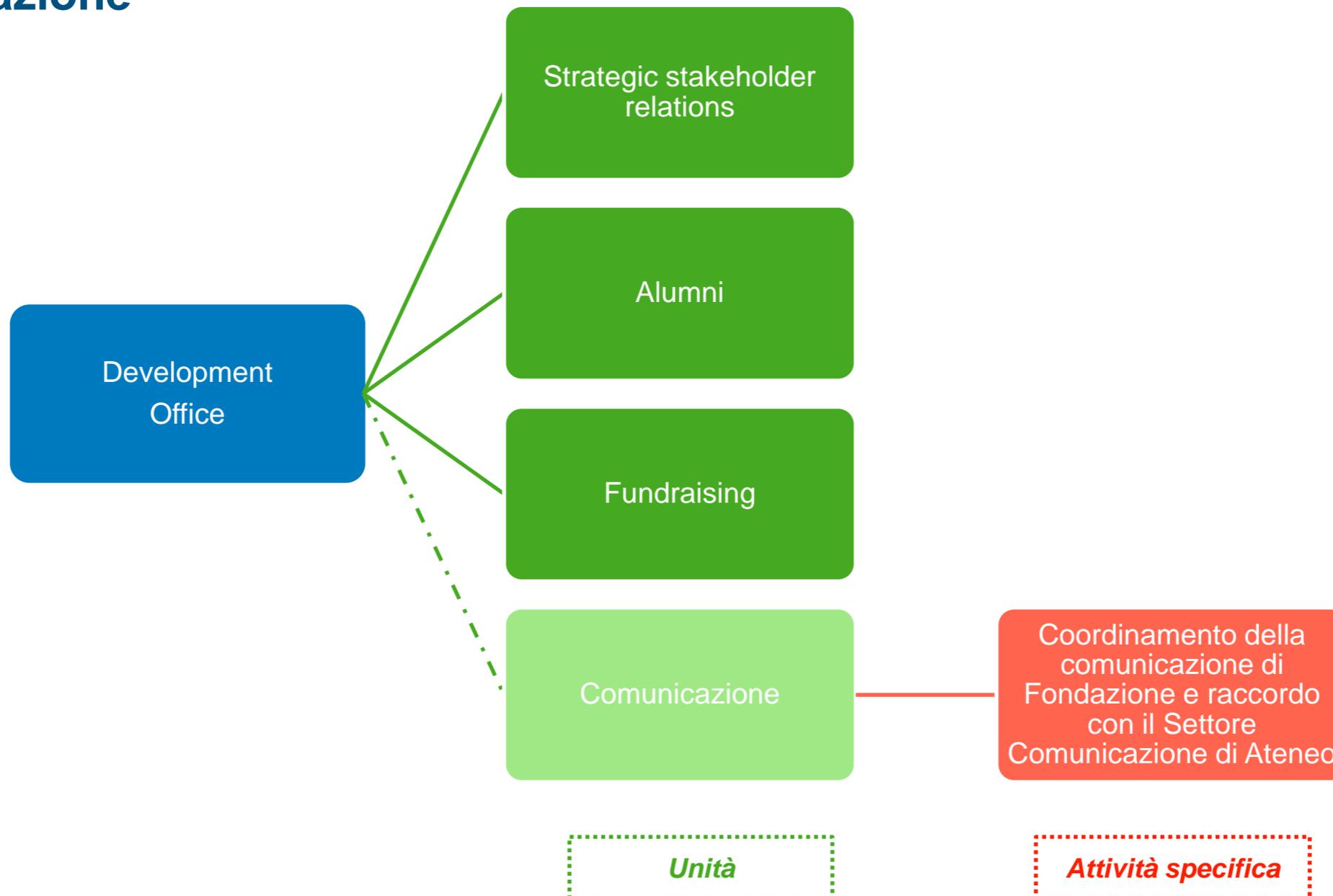
➤ Fundraising



Development Office

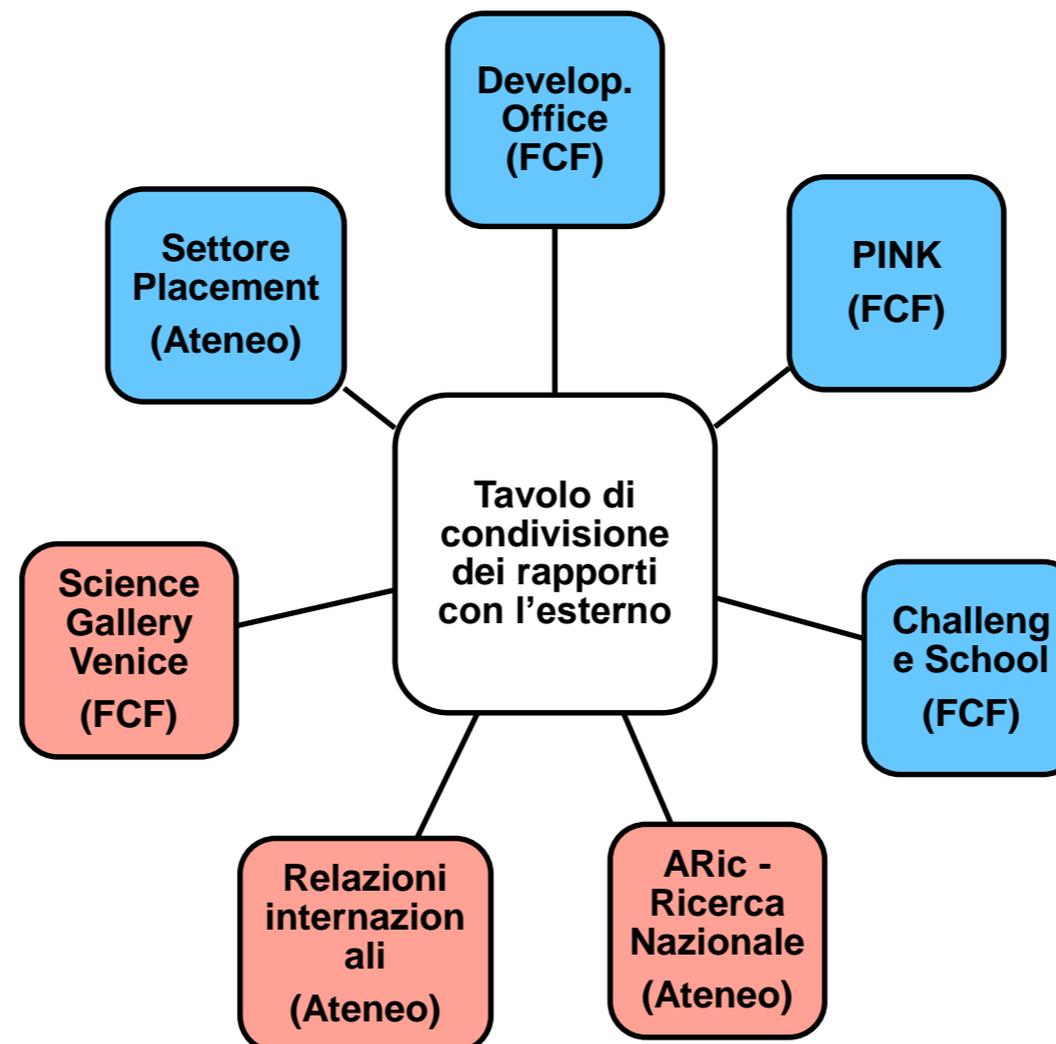
Funzioni del Development office:

➤ Comunicazione



Development Office

- Coordinamento tra Development office e Ateneo attraverso dei **tavoli di condivisione di prospect chart** che andranno a **intercettare clienti comuni** a più uffici quando ancora il rapporto è **suspect/prospect**
- Il **CRM** dovrà **facilitare la condivisione** dei contatti e dovrà **prevedere delle implementazioni** per la gestione delle progettualità di Ca' Foscari e del fundraising, oltre che **l'integrazione con i Dipartimenti** e i progetti satellite (quali SGV)



- Tavolo quindicinale di confronto
- Tavolo mensile di confronto



ANALISI DI MERCATO

- Mercato e target
- Principali competitors
- SWOT

INDIVIDUI e PROFESSIONISTI

IMPRESE

ISTITUZIONI

TURISTI IN CRESCITA, SPESA MEDIA IN CALO

56 milioni di turisti nel 2016
+ 55% rispetto al 2011

Spesa media

1.000 euro del 2011
661 euro nel 2016

*Rapporto sul «turismo internazionale in Italia»
realizzato da Confturismo e Confcommercio*

SANITÀ: IN AUMENTO GLI OVER 65

PROIEZIONI FUTURE

2016 → 22%

2025 → 24,7%

2045 → 33,7%

AUMENTA IL NUMERO DI ANNI VISSUTI IN NON BUONA SALUTE:

da 13,6 nel 2005 a 21,4 nel 2013

Calo vaccini

Batteri più resistenti

Aumento fattori di rischio patologie croniche

Diminuzione la spesa sanitaria sul PIL

*Rapporto Ambrosetti “Le sfide di oggi per la
sanità di domani”*

**Totale Alumni Ca' Foscari:
50.000 contatti di cui 10.000 iscritti**

15%	meno di 30 anni
21%	tra 30 e 35 anni
15%	tra 35 e 40 anni
27%	tra 40 e 50 anni
22%	oltre 50 anni

**STIMA LAUREATI
NEL VENETO (2017)**



POTENZIALI UTENTI 270.000!

Fascia di età 25-34 anni = 120.000
Fascia di età 35-50 anni = 150.000

ISTAT: LE PMI IN ITALIA SONO IL 95% DELLE UNITA' PRODUTTIVE IN VENETO SONO 24.000 AZIENDE L'87% HA MENO DI 20 ADDETTI

Secondo l'Istat, le piccole o piccolissime aziende rappresentano il 95% del totale delle unità produttive e impiegano circa 7,8 milioni di addetti (il 47% contro il 29% nella media europea)".

L'Istituto evidenzia una quota particolarmente modesta di imprese di maggiori dimensioni: **oltre 250 addetti per lo 0,1% delle imprese e corrispondono al 19% degli addetti di tutta Italia.**

Questa frammentazione determina una dimensione media molto contenuta (3,9 addetti per impresa a fronte di una media europea di 6,8 addetti), una struttura proprietaria molto semplificata (63,3% di imprese individuali) e una quota di lavoratori indipendenti pari a oltre il doppio di quella media europea

NORD-EST – IMPRESE PER FATTURATO*

2	IMPRESE CON	€ > 1 Mld
1	IMPRESA CON	500 Mln > € > 1 Mld
26	IMPRESE CON	100 Mln > € > 500 Mln

** Dati Classifica Top 500 aziende Nordest – La Nuova Venezia*

PUBBLICO E ISTITUZIONI: un segmento da presidiare

In particolare:



- **Sanità:** crescono i bisogni della popolazione ma diminuiscono i budget pubblici con conseguente **necessità di nuovi riferimenti**

Esperienze in essere: Progetti per Istituto Superiore della Sanità, Farmafactoring, Alleanze Famiglia

- **Turismo e innovazione sociale:** aumento di turisti (opportunità) + competizione= **necessità di un' offerta qualificata**

Esperienze in essere: Ciset, Competenze di valorizzazione beni culturali (progetto V_Heritage) e ruolo di facilitatore nelle azioni di sistema per lo sviluppo di un'offerta turistica regionale integrata** (progetto MACC)*

→ **Necessitano di Focus e competenze distintive**



AZIENDE: puntare a medio-grandi imprese

Le tante PMI hanno scarsa attitudine a consulenza e formazione, il buon numero di imprese di dimensioni medie e grandi sono invece target di formazione ed eventi e innovazione sociale anche con contributi pubblici

→ Necessitano di **Concretezza, migliore comunicazione e competenze distintive**

Progetti in essere: Biennale Innovazione, Corsi LLP su commessa



INDIVIDUI E PROFESSIONISTI da formare

Cresce la ricchezza ma c'è incertezza professionale per i cambiamenti in atto (industria 4.0), che richiede formazione lifelong learning e consumo culturale

→ Necessitano di **Qualità e competenze distintive**

MASTER
(Cuoia, Altis, Sda,
Mip, Sole 24 ore, UniTS)

CONSULENZA
(Erm, Arcadis, Urs, Nesta,
Dynamo Camp, Fondazione
Symbola)

FIGURE PROFESSIONALI PIÙ RICHIESTE NEL NORD EST

PROFILI PIÙ RICHIESTI IN AMBITO SALES

1. Export Area Manager
1. Product Manager
2. Tecnico commerciale

SETTORI IN CRESCITA

1. Arredamento
2. Food
3. Sport
4. Meccanica/elettromeccanica

COMPETENZE E CONOSCENZE PIÙ RICHIESTE

1. Conoscenze canale contract
2. Conoscenze di trade marketing
3. Conoscenze tecniche di prodotto

LOCATION più richieste

Il 76% delle ricerche di recruitment ad oggi gestite avviene in Veneto centrale, in particolare nelle province di Vicenza, Padova, Treviso e Verona

Fonte Page Group - Padova

La formazione nelle imprese in Italia.



Il 60% delle imprese attive in Italia con almeno 10 dipendenti ha svolto attività di formazione professionale prevalentemente su ambiente e sicurezza.

Il 74% ritiene che la formazione non sia necessaria perché il personale è già qualificato, mentre il 13% considera troppo elevati i costi della formazione professionale.

Sono soprattutto le piccole imprese a ritenere che il personale non abbia bisogno di essere formato, una quota che scende man mano che salgono le dimensioni di impresa, fino ad arrivare al 36% delle grandi imprese con più di mille dipendenti.

Fonte Istat 2015

L'OFFERTA FORMATIVA DI CA' FOSCARI CHALLENGE SCHOOL: OTTIME SPECIALIZZAZIONI MA MOLTO ACCADEMICA

- **Bocconi e IlSole24ore** risultano più complete, sia nella tipologia che nelle tematiche, con posizionamento verso manager di azienda in settori spesso connessi al commercio
- In area Nordest **CUOA** presenta un'offerta formativa più ampia ma omologata alle tematiche degli altri competitors
- **Altis** ha un'offerta formativa meno vasta ma più focalizzata sull'imprenditoria
- L'offerta formativa di **Ca' Foscari è più specializzata ma** ha un approccio più accademico che business oriented, con il rischio che possa non essere letto come concreta opportunità da manager, professionisti.
- L'offerta formativa di **Ca' Foscari è debole per quanto riguarda ranking e placement**

→ DA VALORIZZARE:

1. **La location** come elemento di attrazione per professionisti italiani ed esteri
2. **I settori in cui l'autorevolezza accademica** di Ca' Foscari possa essere valorizzata, puntando ad una **comunicazione più «commerciale»** che arrivi al target di riferimento



FOCUS ESG* SOSTENIBILITÀ IN AZIENDE PRIVATE

AZIENDE DISPONIBILI AD INVESTIRE PER LIMITARE I RISCHI E AUMENTARE LA SOSTENIBILITÀ DEL PROPRIO BUSINESS.

➤ **NEL MONDO**

- gli investimenti sostenibili sono anche un modo per **generare profitti** ¹.
- i Fondi investono **10 mila miliardi di dollari** in aziende con strategie di CSR ².

➤ **IN ITALIA**

- quasi 1 azienda su 2 ha investito in iniziative di CSR con vantaggi economici ³.

➤ **LE AZIENDE ESG ORIENTED INVESTONO IN....**

- In vetta alla classifica le politiche di mitigazione degli impatti (35%), le attività per la diffusione della cultura della sostenibilità (29%) e lo stakeholder engagement (19%).

➤ **IN FUTURO⁴**

Il maggior potenziale nei prossimi tre anni verrà soprattutto dall'adozione di sistemi di gestione (58%).

➤ **SETTORI TARGET⁴**

- MODA – MADE IN ITALY
- SETTORE ASSICURATIVO
- BEAUTY
- SUPPLY CHAIN: a tutte le aziende (anche PMI) che entrano nella filiera delle grandi multinazionali verrà richiesto di integrare politiche e sistemi di gestione di sostenibilità.

• * **ENVIRONMENT, SOCIAL, GOVERNANCE (ESG)**

- ¹ ricerca Schroders Global Investor Study 2017, condotta in 30 Paesi.
- ² ricerca Eurosif
- ³ Studio 'Seize the change' condotto dall'ente di certificazione Dnv GI e da Ey con Gfk Eurisko.
- ⁴ Fonti [Articolo Financial Times](#) e [Articolo Sole 24 Ore](#) . [Bilancio di sostenibilità obbligatorio dal 2016](#).

PUNTI DI FORZA

- Ente di diritto privato con gestione snella (ente strumentale)
- Utilizzo del brand Ca' Foscari
- Possibilità di contatto diretto con i Dipartimenti
- Capacità di comunicazione e marketing.
- Logica di gestione PM di progetti complessi



PUNTI DI ATTENZIONE

- Bassa riconoscibilità dal mercato
- Poca collaborazione con soggetti interni (uffici, dipartimenti e scuole).
- Distintività rispetto al ruolo dell'Ateneo



OPPORTUNITÀ

- Richiesta in aumento di trasferimento tecnologico e partnership da parte del territorio
- Valorizzazione del network relazionale e del brand Ca' Foscari (150 anni)
- Presidio di alcuni brand strategici (Alumni, eventi, ecc.)
- Finanziamenti dedicati da fondi strutturali



RISCHI E CRITICITÀ

- Difficoltà delle imprese a collaborare e condividere know-how e progetti
- Mancanza di profili di marketing e commerciali nel development office
- Progressiva analogia con gli enti di diritto pubblico
- Defocalizzazione da prodotti distintivi



FOCUS GEOGRAFICO

	N.E	Naz.	IntIn.
<input type="checkbox"/> <i>Master</i>	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> <i>LLP</i> ✓		X	
<input type="checkbox"/> <i>Trasf. Tecnologico</i>	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> <i>Placement</i>	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> <i>Eventi</i>	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> <i>Didattica Innov.</i>	✓	✓	X
<input type="checkbox"/> <i>Centri</i>	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> <i>Fundraising</i> ✓		✓	✓

COMPETENZE DISTINTIVE

1. Scienze e Tecnologie per i beni culturali e l'Ambiente
2. Innovazione Sociale
3. Management e Strategia dell'Innovazione d'Impresa (comprende innovazione digitale)
4. Marketing Territoriale

TARGET

1. Individui e Professionisti
2. Imprese
3. Istituzioni

- Costruire un'OFFERTA INTEGRATA di SERVIZI, promossi dal DEVELOPMENT OFFICE, erogati da strutture di FCF e CF, diversificati in 3 target:

1) INDIVIDUI E PROFESSIONISTI

2) IMPRESE

3) ISTITUZIONI

- Suddividere la strategia su area **REGIONALE** e **NAZIONALE** utilizzando diversi strumenti:

**COMUNICAZIONE, MARKETING DIGITALE, FUNDRAISING,
EVENTI E PARTNERSHIP**

- Valorizzare le 4 competenze distintive in servizi di Consulenza e Formazione:

**SCIENZE E TECNOLOGIE PER I BENI CULTURALI E L'AMBIENTE,
PIANIFICAZIONE SANITARIA, INNOVAZIONE SOCIALE, MKTG
TERRITORIALE**



4.

STRATEGIA E PIANO 2018-20

- Obiettivi
- Strategia di crescita
- Piano operativo di marketing
- Piano di Fundraising



1

Potenziamento
DEVELOPMENT OFFICE

2

FUNDRAISING
Case for support e
piano di raccolta

3

COMUNICAZIONE CUSTOM
ai tre target

4

SALES PLAN 2018
I&TT (Placement, Progetti
Finanziati), Eventi, Formazione

5

1 EVENTO NEL 2018 - 3 AL 2020
all'anno con visibilità nazionale
per convertire le relazioni in
opportunità

6

**CONSOLIDARE PROCESSI
SUPPLY**
Per elevare la qualità e la
leadership delle success stories

RIPOSIZIONAMENTO FONDAZIONE

- 1. CLIENTE AL CENTRO** focalizzandosi sulle loro esigenze e con una comunicazione mirata.
- 2. SERVIZI CONSOLIDATI E COMPETENZE DISTINTIVE** da promuovere sul mercato; in particolare quelli che hanno visto ripetersi la loro fornitura o che hanno dato luogo a case history di successo.
- 3. SISTEMA UNICO CON CA' FOSCARI**
Fondazione è complementare all'Ateneo nella gestione dei progetti complessi in cui non sono sufficienti le competenze in ambito di ricerca degli Atenei.



**DALL'ANALISI DI MERCATO EMERGE
L'OPPORTUNITA' DI FOCALIZZARSI SU**



AZIENDE

1. Prime 200 aziende a più elevata capitalizzazione in Italia
2. Aziende industriali
3. Scale-Up Companies
4. Aziende del Veneto con più di 250 addetti



ENTI PUBBLICI E ISTITUZIONI

1. Enti pubblici che investono su Turismo, Sanità e Ambiente



PRIVATI E PROFESSIONISTI

1. In età compresa tra 30 e 50 anni

TARGET 2020

- 5 target: 200-300K€/y
- 10 target: 200-300K€/y
- 10 target: 200-300K€/y
- 30 target: 600-700K€/y

- 15 target: 300-400K€/y

- 250/y target: 1-2M€/y

STRATEGIA DI AZIONE ED ENGAGEMENT



AZIENDE

- Email campaign
- Aggiornamento website
- Recall personale del Development Office e Top Management Ateneo/FCF
- Inviti a eventi sul territorio
- Focus su conversione servizi delle competenze distintive*



ENTI PUBBLICI E ISTITUZIONI

- 1 evento pubblico nazionale 2018, 2 eventi 2019, 3 eventi 2020
- Leverage sulle relazioni a livello nazionale
- mappatura relazioni ed elenco persone chiave con potere decisionale*
- Engagement per eventi:
- Lettere d'invito ai Dirigenti e Livello Politico*



PRIVATI E PROFESSIONISTI

- digital marketing
- Alumni
- Email campaigns, social networks, merchandising

STRATEGIA DI AZIONE ED ENGAGEMENT

SUL PRESUPPOSTO DI UN PIENO COMMITMENT DA PARTE DI ...

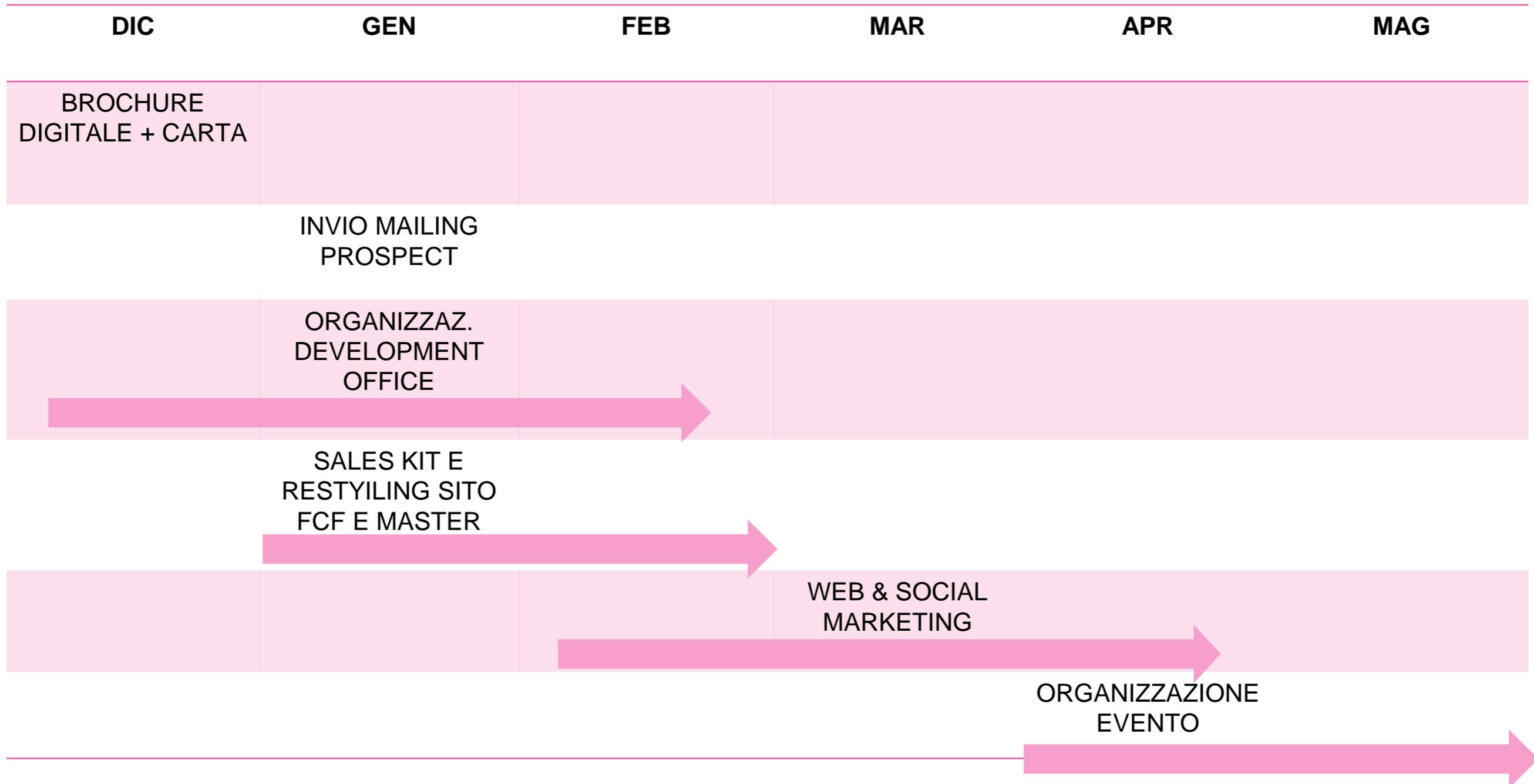


Università
Ca'Foscari
Venezia

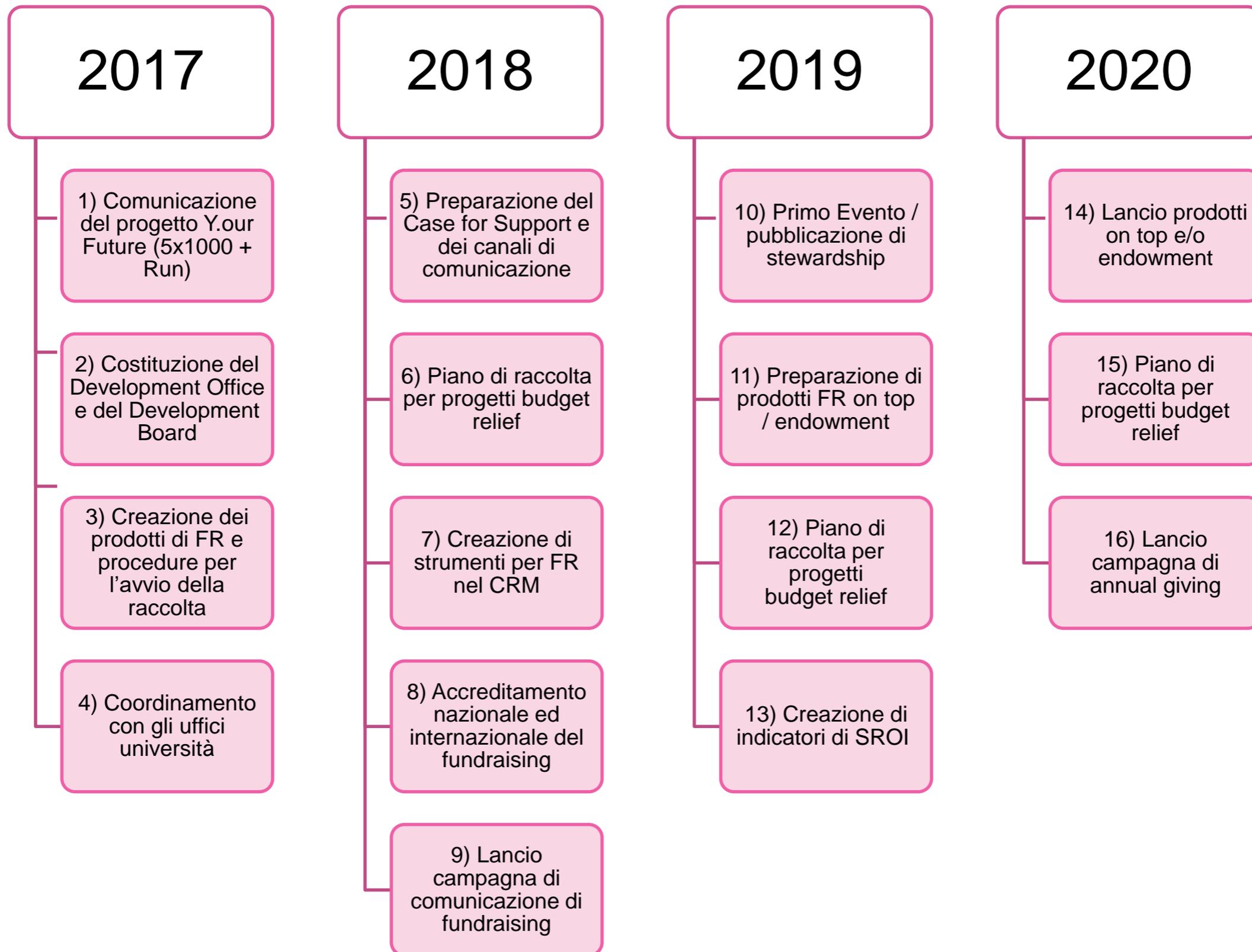
FACULTY

DIPARTIMENTI

AMMINISTRAZIONE CENTRALE



**PIANO DI FUNDRAISING
2018 - 2020**



2017

1) Comunicazione del progetto Y.our Future (5x1000 + Run)

2) Costituzione del Development Office e del Development Board

3) Creazione dei prodotti di FR e procedure per l'avvio della raccolta

4) Coordinamento con gli uffici università

- 1) **Campagna 5X1000 >>** nel 2017 la promozione della campagna 5x1000* è stata associata ad un evento in partnership con l'ordine dei commercialisti;
*Il 5x1000 è uno strumento di fundraising attraverso il quale i contribuenti, in sede di dichiarazione dei redditi, possono destinare una quota pari al 5 per mille dell'Irpef a finalità di interesse sociale. Ca' Foscari risulta iscritta alle liste dei beneficiari da più di 10 anni.
- 2) **Costituzione del Development Board >>** A settembre 2017 sono partite le richieste per l'adesione al costituendo Development Board;
- 3) **Creazione dei prodotti FR >>** Affinché si possa procedere con la comunicazione dei prodotti e la ricezione delle donazione si dovranno strutturare procedure per rispettare la normativa sulla privacy e trattamento dei dati, normativa sulla trasparenza, rispetto della fiscalità e pledge form.
- 4) **Coordinamento con gli uffici dell'Ateneo >>** si configura principalmente su quattro livelli:
 - Condivisione di prospect list;
 - Coordinamento con gli uffici tasse e contributi, diritto allo studio etc. per l'identificazione delle corrette procedure per l'inserimento dei nuovi prodotti di FR;
 - Coordinamento con gli uffici di FCF e Ateneo per individuare i prodotti da sostenere, le attività legate alla distribuzione delle risorse e la raccolta dei dati utili agli indicatori generali (SROI) e alla comunicazione one-to-one con i major donors;
 - Coordinamento con i dipartimenti per la realizzazione di sinergie che portino alla massimizzazione dei risultati.



- 5) Preparazione del Case for Support >>** prevede l'identificazione dei messaggi di FR e la redazione di un documento «buona causa»; la creazione di una pagina web con i contenuti di FR + 5x1000 (rinnovo campagna); l'elaborazione di un case for support digitale e cartaceo che contenga il messaggio ed i prodotti della raccolta di FR; la candidatura di progetti di restauro e risistemazione degli immobili di Ateneo presso il portale Art Bonus; e l'identificazione di spazi di comunicazione (sito, social e altre attività) per notiziare le attività e le donazioni.
- 6) Piano di raccolta >>** Alla pianificazione dei prodotti seguirà la pianificazione dei mercati della donazione e una prima selezione di prospect, da individuare innanzitutto tra i contatti «caldi» dell'università, cioè quelle istituzioni e imprese che storicamente hanno accompagnato le attività dell'ateneo, quelle più coinvolte nelle attività di placement, quelle coinvolte da alumni, oppure quelle più vicino ai vertici dell'Ateneo. Contemporaneamente si inizierà a stilare il budget dell'ufficio e dei potenziali ampliamenti dello stesso considerando le diverse tipologie di personale e i costi dei nuovi prodotti.
- 7) Creazione di strumenti nel CRM >>** Il CRM sarà implementato per creare Lead di vendita e Prospect Chart.
- 8) Accreditemento >>** Il fundraising di Ateneo sarà accreditato a livello nazionale ed internazionale con l'iscrizione al Transnational Giving Europe Network, al Charity Aid e al Council for Advancement and Support of Education (CASE);
- 9) Lancio campagna di comunicazione >>** Il Case for Support ed il piano di raccolta saranno integrati in una campagna di comunicazione di fundraising che riprenda ed integri la campagna già lanciata nel 2017.

Nuovi prodotti di FR a sostegno degli obiettivi e delle attività di Ateneo

Sostegno alla ricerca e alla didattica

- Raccolta di erogazioni liberali a sostegno della ricerca e della formazione;



Nuovi prodotti di FR:

1. Pacchetti a sostegno dei progetti di ricerca proposti dai dipartimenti;
2. Pacchetti a supporto delle attività di ricerca da implementare proposte dalle global challenges;
3. Affiliazioni a programmi interdisciplinari (ad ex. LEI, International Centre for Humanities and Social Change);
4. Affiliazioni a programmi della Challenge School;
5. Cattedre e professorship;
6. Strumenti per lo sviluppo della didattica (ad ex. apparati multimediali).

Internazionalizzazione

- Raccolta di erogazioni liberali a sostegno dei tirocini all'estero e degli studenti stranieri e fuori sede;
- Raccolta di erogazioni liberali a sostegno del recruiting di docenti dal profilo internazionale;



Nuovi prodotti di FR:

1. Sostegno ai tirocini all'estero;
2. Professorship internazionali;
3. Fee waivers per studenti internazionali;
4. Borse di dottorato e assegni per studenti internazionali;
5. Sostegno ai dottorandi italiani durante le attività all'estero.

Sostegno agli studenti

- Raccolta di erogazioni liberali per garantire il diritto allo studio, alle pari opportunità;



Nuovi prodotti di FR:

1. Fee waivers per studenti triennali e biennali (secondo i criteri del bisogno e del merito);
2. Fondo emergenze studenti (per aiutare le situazioni di emergenza che si possono presentare durante gli anni di studio);
3. Borse di studio di dottorato.

Sviluppo del campus e dei servizi

- Raccolta di erogazioni liberali e sponsorizzazioni destinate al finanziamento dello sviluppo infrastrutturale del campus;
- Sviluppo e sostegno delle attività del network alumni



Nuovi prodotti di FR:

1. Sostegno alle attività di digitalizzazione e recupero dell'archivio storico e della biblioteca di Ateneo;
2. Contributi alla ristrutturazione degli edifici tutelati;
3. Supporto al network degli Alumni;
4. Interventi per lo sviluppo dei servizi di housing.

Innovazione

Coordinamento delle attività di fundraising legate a Science Gallery [le attività di FR sono condotte da Heather Ann Thomas).



Nuovi prodotti di FR:

1. Science Gallery Venice
2. Innovation Forum (ex Biennale Innovazione)



5.

INVESTIMENTI RICHIESTI

1) COMUNICAZIONE SU 3 TARGET E RESTYLING SITI WEB

- PUBBLICO → EVENTO
- INDIVIDUI → WEB & SOCIAL MARKETING
- AZIENDE → SALES KIT E BROCHURE CORPORATE
- RISULTATO branding di (F)CF, ausilio alle vendite e creazione della domanda

Budget: 120k incluso agenzia di comunicazione
Copertura: 50% sinergie con comunicazione CS , 25% Fondo Comunicazione CS , 25% fondi DO

2) ORGANIZZAZIONE DEV. OFFICE E FOCUS SU COMMERCIALE

- INSERIMENTO NUOVI PROFILI:
 - RESP. DEVELOPMENT OFFICE
 - BUSINESS DEVELOPER
 - SPECIALISTA GARE/PROGETTI FINANZIATI (OPZIONALE)

Budget: 2FTE spesa stimata 150k (Profili in allegato)
Copertura: 50% fondi DO , 50% tbd

3) PROCESSI TRA FCF E ATENEO

- PER RENDERE LA DELIVERY DEI SERVIZI SCALABILI E DI ALTA QUALITÀ

Consulenza su processi: tbd



5.



PREVISIONE DI RICAVI E FUNDRAISING 2018-20

- Obiettivi finanziari
- Previsione di ricavi e fundraising

1. CRESCITA DEL VALORE AGGIUNTO

Servizi Venduti /
Finanziamenti Ateneo

2. AUMENTO DEL VOLUME DEL FATTURATO

3. AUMENTO MARGINALITÀ DELLE ATTIVITÀ



Obiettivo 2018*
8,3 Mln EUR

Ricavi da TT, formazione
e altri servizi **7,5M EUR**

Development Office **+0,5M EUR****
di cui Fundraising 0,3M EUR

Obiettivo 2019
9 Mln EUR

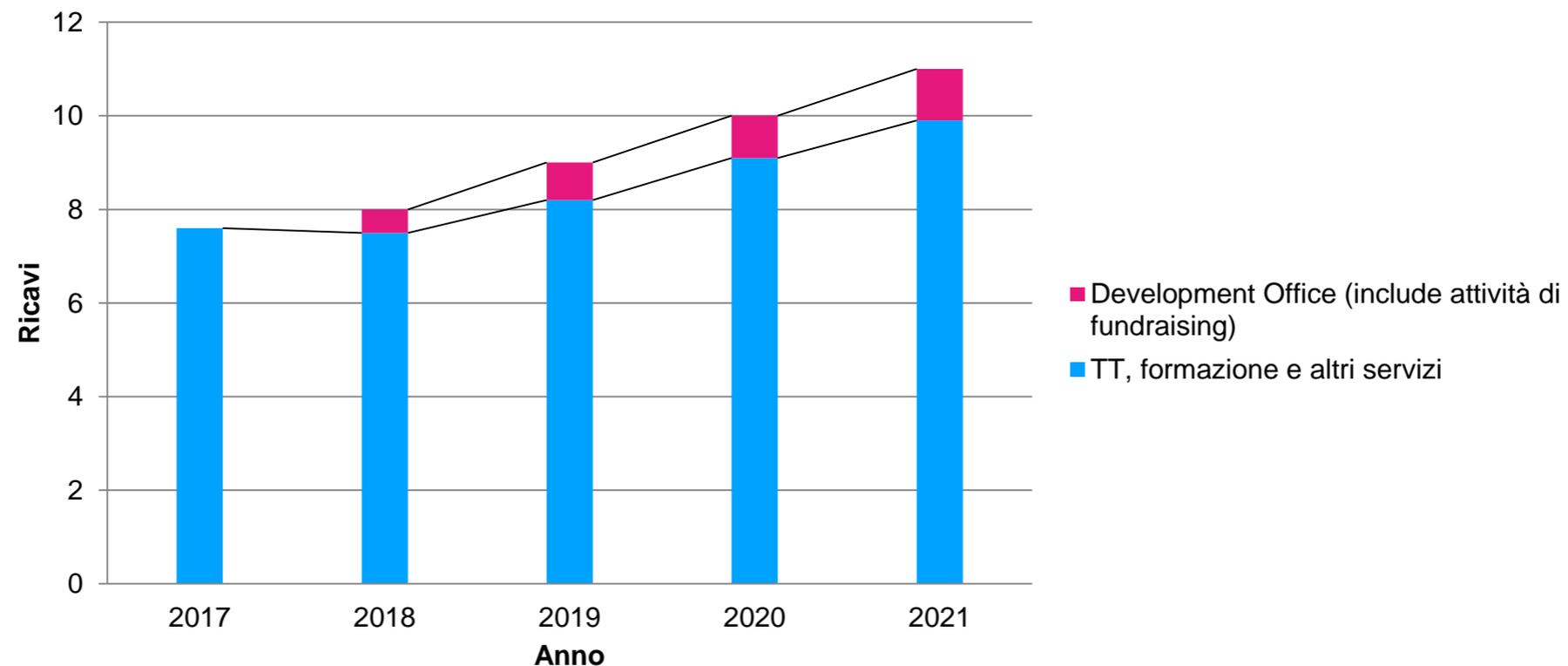
Ricavi da TT, formazione
e altri servizi **8,2M EUR**

Development Office **+0,8M EUR****
di cui Fundraising 0,5M EUR

Obiettivo 2020
10 Mln EUR

Ricavi da TT, formazione
e altri servizi **9,1M EUR**

Development Office **+0,9M EUR****
di cui Fundraising 0,7M EUR



*Gli obiettivi di ricavo includono, oltre al fundraising (non incluso nel piano annuale), i contributi e gli investimenti dell'Ateneo alle attività di Fondazione.

**Considerato che l'attività del Development Office ha preso avvio nel 2017, gli obiettivi di raccolta dichiarati nella Delibera del CdA di Ateneo del 14/10/2016, ai quali corrispondono ricavi nel bilancio di Ateneo, sono stati traslati di un anno. La stessa delibera stabilisce infatti che le cifre effettivamente raccolte, salvo casi particolari per i quali l'Ateneo ritenga opportuno agire diversamente, saranno incassate dall'Ateneo e destinate interamente allo sviluppo delle azioni previste dal Piano Strategico 2016/2020 di Ateneo per una quota non inferiore all'80% del totale, mentre il rimanente 20% – fino a un massimo di 100.000 Euro all'anno – potrà essere trattenuto da Fondazione a copertura dell'investimento effettuato.

Volumi previsionali 2018: 8,3 Mln EUR*
grazie ad investimenti in Business Development: si accelera la crescita

Target
2018
3,45 Mln €

INDIVIDUI e PROFESSIONISTI

1. Master (2,8M)
2. Formazione a catalogo (380K)
3. Merchandising (30K)
4. Fundraising (top wealth individuals) (50K)
5. Eventi (ricavi da ingressi) (110K)
6. Servizi per l'Ateneo (80K)

**Creazione
della Domanda**

1. Alumni / On-te-to-one
2. Digital Marketing

Target
2018
2,42 Mln €

AZIENDE

1. Formazione a catalogo (200K)
2. Formazione custom (180K)
3. Consulenza e Ricerca (820K)
4. Placement (160K)
5. Eventi (700K)
6. Fundraising (180K)
7. Partecipazioni istituzionali (100K)
8. Servizi per l'Ateneo (80K)

**Creazione
della Domanda**

1. Dev. Office FCF
2. Digital Marketing /
One-to-one

Target
2018
2,43 Mln €

ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE / ENTI ISTITUZIONALI

1. Formazione a catalogo (100K)
2. Formazione custom (100K)
3. Consulenza e Ricerca (400K)
4. Progetti finanziati (880K)
5. Eventi (700K)
6. Placement (20K)
7. Fundraising (70K)
8. Partecipazioni istituzionali (80K)
9. Servizi per l'Ateneo (80K)

**Creazione
della Domanda**

1. Dev. Office FCF
2. Digital Marketing /
One-to-one