

Il budget per il fund raising

di Valerio Melandri, Facoltà di Economia di Forlì, Presidente di Philanthropy Centro Studi.

Nel fund raising il budget rappresenta il principale strumento economico-finanziario. Consiste nell'assegnare un costo ai programmi e servizi essenziali descritti nel documento buona causa. Rappresenta sia uno strumento di controllo finanziario, sia una riflessione sulle strategie, i piani e gli obiettivi strategici del programma di fund raising nel suo complesso.

In questo articolo, si rappresenta la necessità di un accurato budget prima di iniziare un'azione di fund raising e allo stesso tempo dare indicazioni operative. La prosa è dunque volutamente priva di gergo tecnico, privilegiando la comprensione alla rigosità formale.

La realizzazione di un piano di fund raising non può essere indipendente dalla programmazione di un budget. La pianificazione avviene anno per anno e dev'essere completata solo quando si è arrivati ad un budget che possa sostenere le decisioni contenute nel programma. La credibilità della programmazione del budget si riflette sempre sulla credibilità dell'intero programma di fund raising.

Definizione

Sono almeno tre le definizioni di budget che possono essere utilizzate nell'area del fund raising:

1. Un piano per una ripartizione coordinata delle entrate e delle uscite per raggiungere gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi dell'organizzazione.
2. Una dichiarazione della posizione finanziaria dell'organizzazione per uno specifico periodo di tempo futuro, basata sulle uscite pianificate e le entrate previste in quel periodo e contenente proposte per come finanziare le uscite.

3. Un importante strumento di controllo finanziario, approvato dal Consiglio di amministrazione, che dimostra le responsabilità fiduciarie dell'organizzazione e riflette il modo in cui l'organizzazione ha in progetto di utilizzare le risorse disponibili.

Metodi per redigere il budget

In riferimento al fund raising possiamo ipotizzare almeno due metodi per redigere il budget:

1. Il primo di essi è il "budget programma per programma". Esso è una tipologia di pianificazione finanziaria dove ciascun programma di fund raising ha un centro di costo e un budget differenziati. Il budget programma per programma rappresenta uno strumento più attendibile per allocare le risorse e stimare i risultati di ciascun metodo di sollecitazione, rispetto ad un budget dove tutte le uscite del fund raising siano conteggiate insieme. Quando un centro di costo produce remunerazioni, il budget dovrebbe contenere le stime sulla remunerazione lorda e, nel caso di un programma di fund raising, potrà anche contenere la stima della remunerazione netta e il costo per ogni Euro raccolto. Il budget per ciascun programma di fund raising viene redatto con stime dei costi diretti, indiretti e di esercizio, suddivise in categorie di spesa, come salari, kit di ringraziamento, viaggi, spese per la sede (ad es. affitto, attrezzature), stampa ed altro.
2. Una seconda via per redigere il budget, peraltro in modo più semplice sarebbe un unico budget preparato in base alle varie voci di spesa. Ma poiché è praticamente impossibile stimare l'efficacia e l'efficienza del fund raising con un singolo budget generale, nella pratica del fund raising si consiglia il budget programma per programma.

Tipologie di budget

I tipi di budget che si possono adattare al fund raising sono il budget incrementale o budget a base zero:

1. Nel primo caso, il budget incrementale, la preparazione del budget per l'anno successivo, avviene esaminando il budget

dell'anno corrente e le spese reali, aggiungendo un fattore per il tasso di inflazione, un altro fattore per le attività aggiuntive, come un ulteriore programma di mailing, arrivando così al budget definitivo per l'anno di riferimento. Un programma di fund raising con questa tipologia di budget è destinato a risultare inadeguato ed inesatto per la mancanza di pianificazione e di un budget appropriato.

2. Viceversa nel caso del budget a base zero la pianificazione viene fatta raccogliendo fatti pertinenti, definendo gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi per l'anno successivo, preparando piani specifici per raggiungere questi obiettivi, definendo un uso appropriato delle risorse per realizzare attività specifiche, preparando il budget preliminare e stilando il budget finale programma per programma.

E' certamente consigliabile alle organizzazioni non profit di redigere il budget programma per programma con il procedimento a base zero. L'efficacia del programma e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione dovrebbe essere la base principale delle allocazioni stabilite dal budget.

Le categorie più usate per le attività di un programma di fund raising sono:

- Raccolta annuale.
- Programma di mailing per il rinnovo delle donazioni e per il reclutamento di nuovi donatori.
- Telemarketing.
- Acquisizione tecnica delle donazioni
- Gestione club di donatori
- Eventi speciali
- Sollecitazioni dei grandi donatori
- Donazioni pianificate
- Raccolte di capitali
- Spese generali (attività che non servono a produrre capitali, ma a migliorare i programmi di fund raising).

Ovviamente a queste voci di spesa particolari si possono aggiungere le voci classiche di spesa, quali:

- Compensi ordinari per il personale
- Compensi straordinari per il personale (incentivi)
- Contributi per il personale dipendente.
- Compensi dei fundraiser
- Forniture
- Telefono
- Posta e spedizioni
- Spese per la sede (ad es. affitto, attrezzature)
- Noleggio e manutenzione delle attrezzature
- Stampa e pubblicazioni
- Viaggi
- Conferenze, convegni, riunioni
- Assicurazione
- Servizi informatici
- Formazione professionale
- Operazioni di marketing e pubbliche relazioni

Tappe nella preparazione del budget

Per preparazione del budget, si intende la revisione e approvazione di ogni programma e attività di fund raising. L'elaborazione di un piano di fund raising non può essere indipendente dalla redazione del budget e le due operazioni dovrebbero anzi procedere fianco a fianco. Ecco alcune tappe fondamentali per realizzare questo lavoro:

- Assegnare una quota di spesa a ciascuna categoria.

- Preparare un budget complessivo per il fund raising, combinando tutti i budget di spesa relativi alle attività di fund raising.
- Fare una stima dei fondi che proverranno da ciascuna attività di fund raising.
- Fare proiezioni sull'efficacia e l'efficienza del budget (costi in rapporto alle entrate nette) per poter giustificare il budget.
- Presentare il budget per il fund raising alla commissione competente del Consiglio di amministrazione e ottenere l'approvazione per l'anno successivo.
- Definire procedure per aggiornare il budget tramite relazioni periodiche nel corso dell'anno, in modo da gestire il programma e da mostrare agli addetti al management che gli obiettivi del fund raising stanno dando i risultati attesi.
- Monitoraggio del budget e aggiustamenti nel corso dell'anno fiscale.
- Monitorare il budget alla luce delle entrate e delle uscite reali, seguendo le attività, gli obiettivi strategici e le relazioni di spesa stabilite dal programma di fund raising.
- Aggiornare le stime di budget e quelle relative alle entrate, se necessario, basandosi sull'analisi contenuta nel programma.
- Analizzare l'effettiva efficacia ed efficienza ogni tre mesi e alla fine dell'anno fiscale (o periodo di programmazione), per poi paragonarla con i dati previsti.

Attenzione: i nuovi programmi (ad es. il primo anno di un nuovo programma di donazioni pianificate) richiedono una strategia di investimento pluriennale; le uscite dei primi anni non possono essere misurate in relazione alle entrate future, se non servendosi di valori presunti. La convenienza economica di tali programmi non va misurata sulla base della performance di un singolo anno.

I costi del fund raising: efficacia ed efficienza nella pratica del fund raising.

Si fa sempre più attenzione a quanto costa la raccolta fondi. Benché sia difficile stabilire cifre certe sulle remunerazioni dei capitali (nel mondo profit è definito ROI.) investiti in fund raising, si possono consigliare alcune linee guida. Queste si basano su programmi in corso, che riscuotono successo da anni e che hanno una base di donatori fedeli (persone che donano da tre o più anni). Tali linee guida ragionevoli sui costi del fund raising sono:

1. Acquisizione di nuove donazioni: fino a € 1,50.
2. Eventi speciali: € 0,50 delle donazioni raccolte (solo costi diretti).
3. Raccolta annuale (rinnovo delle donazioni): fino a € 0,25.
4. Grandi donatori e raccolte di capitali: fino a € 0,15.
5. Donazioni pianificate: fino a € 0,20.
6. Richieste di donazioni ad imprese e fondazioni: fino a € 0,20.

L'efficienza nel fund raising significa ottenere minimi costi per massime remunerazioni, ad esempio, spendendo meno nell'anno corrente che in quello precedente per il rinnovo delle donazioni nella raccolta annuale, con donazioni medie più consistenti. L'efficacia nel fund raising significa spendere di più per ottenere una remunerazione proporzionalmente maggiore per ogni Euro investito in fund raising. L'efficienza e l'efficacia possono essere calcolate utilizzando una scaletta in nove punti.

Scaletta in nove punti per la valutazione della performance

Dati di base

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Partecipanti | = Donatori che rispondono con una donazione |
| 2. Entrate | = Donazioni lorde |
| 3. Uscite | = Costi del fund raising |

Indici di

performance

- | | |
|----------------------------------|--|
| 4. Percentuale di partecipazione | = Rapporto tra numero dei partecipanti e le richieste di donazione |
| 5. Entità media | = Rapporto tra entrate e numero dei |

- delle donazioni partecipanti
6. Entrate nette = Differenza tra entrate lorde e uscite
7. Costo medio = Rapporto tra uscite e numero partecipanti
per donazione
8. Costi del fund = Rapporto tra uscite e entrate lorde; da
raising esprimere in %
9. Utili = Rapporto tra entrate nette e uscite; da
 esprimere in %

Cautele riguardanti la preparazione del budget per il fund raising.

I budget redatti senza riguardo ai risultati e all'analisi del programma di fund raising possono contenere proiezioni e fabbisogni falsati (irrealistici), basati su dati superficiali che tendono ad inibire e a distorcere la performance e le potenzialità reali del programma di fund raising.

Nel caso in cui il varo del budget sia preso come un'operazione di routine, cioè come una semplice continuazione dell'esperienza di un anno nell'anno successivo, senza riferimento all'analisi della performance o al piano di fund raising, si inibisce ugualmente una formulazione accurata del programma.

I budget realizzati dalla commissione finanziaria o dal direttore generale dell'organizzazione, senza fare riferimento all'ufficio fund raising o al fundraiser si rivelano inadeguati. Un simile procedimento finisce solitamente per "innestare" il deficit budgetario sulla voce delle entrate che dovrebbero provenire del fund raising, creando così aspettative irrealistiche in relazione agli obiettivi del fund raising per l'anno di riferimento. Un tale procedimento è inoltre irrispettoso nei confronti dei volontari e dei donatori, nonché rischioso per il programma di fund raising e per il personale, ed è solitamente causa di insuccesso per tutte le persone coinvolte.

Alcune azioni di fund raising si accavallano tra più anni fiscali. È importante capire che non tutte le azioni di fund raising giungono a compimento nell'arco di dodici mesi, in termini di entrate o di uscite.

Nella pianificazione del budget, occorre tenere conto di spese ausiliarie di fund raising che non producono utili (ad es. per quanto riguarda i potenziali donatori, il processo di ricerca, l'ottenimento della donazione e il ringraziamento al donatore).