

Terzo settore  
**I CONTI ECONOMICI**

**Su misura.** La valutazione dei risultati  
 va elaborata per ambito d'intervento

**I registri.** Serve una decisione politica  
 per semplificare la giungla degli elenchi

# Onlus ancora in ritardo nella corsa ai risultati

## In autunno dall'Agencia arriveranno le linee-guida

**Elio Silva**

La sfida dell'efficienza è lanciata, ora bisogna affrontare il nodo dell'efficacia. E se da un lato vanno sostenuti con maggiore convinzione gli incentivi per chi opera senza fini di lucro (a cominciare dai 5 per mille, che i contribuenti hanno dimostrato di apprezzare molto), dall'altro è necessario, per la credibilità stessa del Terzo settore, mantenere libero il campo da fenomeni di concorrenza sleale, abusi o vere e proprie frodi.

Ridotto all'osso, è questo il giudizio sul non profit italiano che arriva dalle istituzioni e che detta le coordinate degli interventi normativi attesi per quest'anno, indipendentemente dagli sviluppi della legislatura.

Mentre l'impresa sociale prepara il decollo, con l'approvazione dei decreti d'attuazione del Dlgs n. 155 del 24 marzo 2006, e la riforma strutturale del 5 per mille resta in lista d'attesa, c'è un altro appuntamento già fissato: in autunno

l'Agencia per le Onlus licenzierà le linee-guida per l'efficacia degli enti non profit. Un obiettivo che il presidente dell'Authority, Stefano Zamagni, considera fondamentale e che commenta così: «Le organizzazioni hanno fatto passi da gigante rispetto a dieci anni fa sul piano dell'efficienza, ma sono in ritardo per quanto riguarda l'efficacia».

Per spiegare la distinzione Zamagni ricorre all'esempio del malato che si sottopone a un intervento chirurgico: «Se il medico opera bene e, dopo qualche giorno, dimette il paziente, si può certamente dire che è stato efficiente. Ma solo se il problema risulterà definitivamente risolto, e dunque il cittadino non dovrà tornare in ospedale in un secondo tempo, si potrà dire anche che l'intervento è stato efficace».

Fuor di metafora, il nodo è dunque quello di misurare gli effetti generati dall'attività delle Onlus a beneficio dei destinatari. «Non sarà facile - ricorda il presidente dell'Agencia -

perché, a differenza di quelli per l'efficienza, gli indicatori di efficacia non possono valere nella generalità dei casi, ma vanno elaborati settore per settore e poi tagliati su misura. Da qui l'opportunità di tracciare un percorso di linee-guida, attualmente al vaglio di una commissione tecnica. Ovviamente le singole organizzazioni non saranno obbligate a uniformarsi, ma crediamo molto nell'effetto traino dei comportamenti virtuosi».

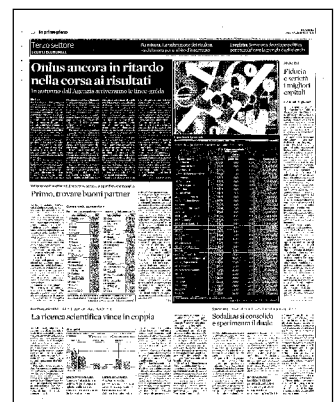
Il terreno d'elezione sul quale si potranno applicare le linee-guida è quello dei rapporti con le pubbliche amministrazioni, fin qui generalmente improntati al criterio del massimo ribasso. Come ricorda Zamagni, «dopo che, nel 2006, l'Italia ha recepito la direttiva Ue sul codice degli appalti, gli enti che stipulano i contratti possono derogare dal principio di economicità, purché si dimostri la rilevanza di esigenze diverse e la validità della risposta a tali esigenze».

Anche in questo caso un

esempio aiuta a chiarire il problema: «Se gestisco un asilo, non posso curarmi solo del cibo, o del fatto che l'edificio sia a norma. I bambini non saranno veramente aiutati a crescere se le maestre non sorridono mai. Oggi questa valenza educativa non trova alcun riconoscimento nei protocolli d'appalto, ma bisogna arrivare a una griglia di indicatori che consentano di tenere conto anche della componente relazionale, non solo del prezzo diretto dei servizi».

Un altro fronte dal quale si attendono novità è quello dell'armonizzazione della giungla dei registri (quasi 300) che si sono moltiplicati a livello territoriale. «L'Agencia per le Onlus - conclude Zamagni - ha siglato l'anno scorso un protocollo d'intesa con la Conferenza Stato-Regioni e ha avviato due tavoli tecnici per uniformare i criteri di iscrizione e tenuta degli elenchi. Ora serve solo la decisione politica di semplificare».

*elio.silva@ilssole24ore.com*



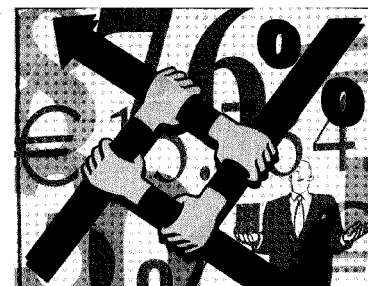
## Il quadro dei proventi

Fonti dei ricavi (in %) e ammontare in valore assoluto (anno 2006)

Associazioni	Ripartizione percentuale delle entrate			Totale entrate
	Privati e aziende	Enti e istituzioni pubbliche	Altro	
1 Solidaria	100,0	0,0	0,0	700.023
2 Domus de luna	99,6	0,0	0,0	585.193
3 Action Aid	99,0	1,0	0,0	36.145.888
4 Medici Senza Frontiere	99,0	1,0	0,0	32.770.837
5 Amnesty	99,0	0,0	1,0	4.674.388
6 Greenpeace	99,0	0,0	1,0	2.226.806
7 Oltre le parole	99,0	0,0	1,0	193.331
8 Funima	99,0	0,0	1,0	162.520
9 Unicef Italia	98,0	0,3	1,7	56.147.402
10 James non morirà	98,0	0,0	2,0	641.391
11 Fondazione Meyer	97,0	0,0	3,0	3.119.454
12 Nova	96,0	4,0	0,0	927.036
13 Save the Children*	93,4	2,0	4,6	6.656.602
14 Vidas	89,0	9,0	2,0	6.873.653
15 Bambini nel deserto	89,0	6,0	5,0	263.896
16 Emergency	88,0	9,0	3,0	15.091.937
17 Aiutare i bambini	87,0	0,0	13,0	3.203.427
18 AVI	86,0	14,0	0,0	330.202
19 Asvi	85,0	2,0	13,0	112.706
20 Amref **	84,0	11,0	5,0	6.438.600
21 ANT	83,0	15,0	2,0	17.022.621
22 Una strada	82,0	6,0	12,0	153.063
23 L'Africa chiama	81,0	0,0	19,0	623.518
24 Aifo	72,0	17,0	11,0	5.839.385
25 Ass. Piera Cutino	66,0	31,0	3,0	323.006
26 AI.BI Amici dei bambini	61,0	38,0	1,0	8.986.681
27 Telefono Azzurro	60,0	22,0	18,0	9.697.314
28 Mani Tese	55,0	31,0	14,0	4.441.527
29 Terre des Hommes	52,0	48,0	0,0	8.542.012
30 ICU	42,0	58,0	0,0	2.866.717
31 Cesvi	40,0	30,0	30,0	12.776.857
32 Coopi	15,0	70,0	15,0	38.417.462
33 Ucodep	14,0	74,0	12,0	7.152.144
34 Cospe	14,0	72,0	14,0	4.975.280
35 Acra	13,0	62,0	25,0	5.954.161

(\*) 6 mesi: luglio - dicembre 2006; (\*\*) ottobre 2005-settembre 2006;

Fonte: elaborazione Un - Guru per Il Sole 24 Ore del lunedì



**Il ritorno sugli investimenti.** È importante adottare una pianificazione strategica

# Primo, trovare buoni partner

La promozione più efficace? È quella sostenuta da qualcun altro. È questo il dato che emerge chiaramente dall'analisi del ritorno sugli investimenti in marketing del non profit, che misura quanti euro vengono raccolti per ogni euro speso in promozione. Mentre il risultato delle associazioni che si collocano tra la seconda e la quinta posizione della classifica - Icu, Coopi, Acra e Ucodep - è legato al fatto che si finanziano principalmente con denaro pubblico, per una percentuale che varia dal 58 al 74%, la prima in graduatoria, la Fondazione Meyer, si distingue come un caso di eccellenza: un euro investito in promozione dà un ritorno di oltre 114 euro di entrate.

Il segreto di questo successo sta nel fatto che l'ente, nato per sostenere le attività dell'omonimo ospedale pediatrico di Firenze, ha da tempo intrapreso con successo una strada che potrebbe costituire un esempio per tutto il settore, alle prese con una crescente incertezza e competizione.

Innanzitutto una pianificazione strategica degli obiettivi e delle risorse necessarie. Ma, accanto a questo, spicca l'adozione di strumenti di marketing, con un approccio simile a quello che da sempre caratterizza

## Quanto rende la promozione

Euro in entrata per ogni euro speso in marketing (Roi, anno 2006)

	Associazione	Roi		Associazione	Roi
1	Fondazione Meyer	114,06	22	Cesvi	14,55
2	ICU	102,59	23	Medici Senza Frontiere	10,77
3	Coopi	88,95	24	Vidas	10,39
4	Acra	85,46	25	Action Aid	10,05
5	Ucodep	83,00	26	Jardin de los Ninos	8,88
6	Asvi	62,23	27	Bambini nel deserto	6,81
7	Nova	60,08	28	L'Africa chiama	6,58
8	Cospe	54,32	29	Emergency	6,20
9	Solidaria	50,22	30	ANT	5,85
10	Terre des Hommes	48,88	31	Aifo	5,74
11	Annulliamo la distanza	36,13	32	Mani Tese	5,60
12	Ciai	34,27	33	Legga del Filo D'Oro	5,30
13	Amnesty	26,98	34	Save the Children***	5,20
14	Meu Brasil	26,90	35	Telefono Azzurro	4,89
15	Amici del Madagascar	21,08	36	Aiutare i bambini	4,63
16	Funima	18,11	37	Ass. Piera Cutino	4,38
17	AI.BI Amici dei bambini	17,25	38	WWF	4,33
18	Amref *	16,18	39	Unicef Italia	3,78
19	AIL **	16,10	40	Alveare della vita	3,04
20	Mais	15,83	41	Greenpeace	2,64
21	Una strada	14,69	42	CBM	2,62

Note: considerati solo investimenti marketing superiori a 1.000 euro. (\*) Ottobre 2005-settembre 2006; (\*\*) nazionale; (\*\*\*) 6 mesi: luglio-dicembre 2006

Fonte: elaborazione Un-Guru per Il Sole 24 Ore del lunedì

za il profit. Tra questi va sottolineata la capacità di creare importanti *partnership* con grandi donatori, soprattutto aziende, con le quali sostenere progetti di lungo periodo, e che possono farsi carico di importanti ed efficaci campagne di comunicazione. Si tratta, insomma, di fare buon uso del cosiddetto *cause related marketing* (il marketing della buona causa), che prevede la *partnership* tra profit e non profit e che, se efficace, porta vantaggio a entrambi.

Valutare il ritorno sugli investimenti della promozione significa, però, anche fare i conti con il numero di donatori, la tipologia e gli importi dell'elargizione media per, ogni associazione: attrarre investimenti da privati, soprattutto nel caso di singoli cittadini, è molto più costoso che trovarne di pubblici. Senza considerare che, per i privati, bisogna investire in fedeltà e che c'è una sproporzione nelle risorse richieste tra pubblico e privato per ottenere poche grandi donazioni, piuttosto che tante di importo inferiore.

Inoltre, l'intero settore dovrebbe acquisire una maturità maggiore nella scelta degli strumenti promozionali: troppo spesso, infatti, ci si preoccupa di offrire tutti le stesse cose (dai gadget ai banchetti per strada), senza valutare quelle più efficaci per la propria natura, i propri obiettivi e il *budget* a disposizione.

A.Ta.



**Gli oneri.** Si registra un generale miglioramento

# Costi di gestione, il peso maggiore dipende dalla sede

■ Cala l'incidenza dei costi di gestione nelle uscite delle Onlus, mentre migliora, in generale, il livello di trasparenza. Rispetto alla precedente analisi condotta per «Il Sole-24 Ore del lunedì» dalla società di consulenza Un-Guru, i dati del monitoraggio riassunto nella tabella qui a fianco mostrano una riduzione dell'intervallo, tra la prima e l'ultima posizione, nella tabella relativa al peso degli oneri di struttura sul totale delle uscite, segnale di un generale miglioramento nell'allocatione delle risorse. Migliora anche l'attribuzione contabile di queste spese, che spesso venivano trattate, in passato, come semplice voce residuale.

A differenza di quanto accade per i costi di promozione,

le associazioni che registrano un buon risultato non sono solo quelle piccole, o che ricevono molti fondi pubblici, ma anche le più grandi. Rientrano nel limite del 10%, stabilito dal benchmark di Un-Guru come valore massimo per una corretta gestione, il 62% delle organizzazioni esaminate (erano solo il 44% nella precedente indagine).

Diversi i motivi che spiegano perché alcune associazioni registrino costi più alti: per alcune si tratta di affrontare una riorganizzazione interna, per altre di dover continuare a sostenere un determinato volume di oneri, soprattutto legati ai costi del personale, a fronte di una diminuzione delle entrate.

Particolare il caso di Ail, il cui bilancio si riferisce alla sede nazionale, che sostiene costi anche per quelle locali che però, avendo autonomia giuridica e patrimoniale, redigono un proprio bilancio e trattengono e gestiscono i proventi raccolti nel territorio di competenza.

Da segnalare che spesso a fare la differenza, in termini di costi di gestione, è la disponibilità di una o più sedi senza doverne sostenere gli oneri. Poter contare su immobili lasciati in eredità o i cui costi sono a carico di un donatore rappresenta un vantaggio evidente. Per alcune realtà è, inoltre, possibile ottenere ospitalità presso le sedi di altri enti e organizzazioni.

Diverso, invece, il caso delle

associazioni, come quelle impegnate in attività di ricerca medica o assistenza sanitaria, che richiedono necessariamente, per adempiere alla loro missione, l'impiego di strutture (sia mobili che immobili) dedicate e costose, la cui incidenza sugli oneri di gestione è ovviamente più elevata.

In un'ottica di miglioramento della trasparenza e di garanzia dei donatori sarebbe opportuno adottare criteri condivisi nella rendicontazione dei costi di gestione, indicatori comuni per l'analisi delle performance rispetto agli oneri sostenuti e sistemi di rating in grado di coniugare il dato economico con quello qualitativo, per tenere conto della specificità del non profit.

**A.Ta.**



## Quanto incide la struttura

Quota % sul totale dei costi

	Associazione	% sui costi		Associazione	% sui costi
1	Asvi	0	26	Funima	8,23
2	Lega del Filo d'Oro	0	27	Mani Tese	8,61
3	James non morirà	0,52	28	KIM	9,08
4	Alveare della vita	1,30	29	Cospe	9,42
5	Una strada	1,78	30	Cesvi	9,46
6	AVI	2,21	31	Ai.Bi Amici dei bambini	9,54
7	Domus de luna	2,39	32	Fondazione Meyer	9,95
8	Oltre le parole	2,54	33	Aifo	10,90
9	Ciai	3,46	34	Mais	11,85
10	Coopi	4,09	35	Aiutare i bambini	11,96
11	Save the Children*	4,68	36	Vidas	12,39
12	Cbm	4,90	37	Albero della vita**	13,73
13	Meu Brasil	5,24	38	Jardin de los Ninos	15,38
14	Action Aid	5,85	39	Annulliamo la distanza	15,50
15	Bambini nel deserto	5,90	40	Ass. Piera Cutino	16,02
16	Amici del Madagascar	5,97	41	Solidaria	16,75
17	Telefono Azzurro	6,21	42	Amnesty	18,45
18	L'Africa chiama	6,51	43	Amref ***	18,91
19	Unicef Italia	7,32	44	Asphi	19,29
20	Terre des Hommes	7,43	45	Wwf	19,65
21	Emergency	7,65	46	Senza Frontiere	20,41
22	ICU	7,73	47	Greenpeace	20,92
23	Ucodep	7,74	48	Ant	22,26
24	Acra	7,75	49	Ail****	23,60
25	Medici Senza Frontiere	8,22	50	Nova	29,52

(\*): 6 mesi: luglio-dicembre 2006; (\*\*): missione+promozione;

(\*\*\*): ottobre 2005 - settembre 2006; (\*\*\*\*): nazionale

Fonte: elaborazione Un-Guru per il Sole 24 Ore del lunedì

**Terzo settore**  
**LA TRASPARENZA****Il campione.** Esaminati i consuntivi di 50 organizzazioni piccole e grandi**Il trend.** Nel 2006 la quota dei «virtuosi» era leggermente più bassa e pari al 76%

# Generosità più efficiente

## Otto enti non profit su 10 destinano il 70% all'attività diretta

**Elio Silva****Antonella Tagliabue**

Tra le organizzazioni non profit migliorano l'efficienza gestionale e la capacità di rendicontazione, ma il processo resta discontinuo e coinvolge soprattutto le Onlus già da tempo sensibili al tema della trasparenza, lasciando aperti larghi spazi di miglioramento nella più generale galassia del Terzo settore.

È questa l'indicazione di massima che emerge da un'indagine condotta per «Il Sole-24 Ore del lunedì» dalla società di consulenza Un-Guru, che ha preso in considerazione i consuntivi messi a disposizione su internet da 50 organizzazioni, sia di piccole sia di grandi dimensioni, i cui risultati aggregati sono stati oggetto, nell'arco del 2007, del settimanale "esame di bilancio" pubblicato nella pagina del nostro giornale dedicata al volontariato.

Secondo la rilevazione l'80% delle Onlus, nell'ultimo esercizio chiuso e comunicato in Rete, hanno destinato all'attività diretta di missione,

ossia allo scopo sociale indicato negli statuti, più del 70% delle uscite complessive, una so-

glia identificabile come *benchmark* di efficienza gestionale (gli altri costi che incidono in maniera significativa sono quelli della struttura, gli oneri di sensibilizzazione, fundraising e marketing).

La percentuale delle organizzazioni "virtuose" era lievemente inferiore (il 76%) nella precedente rilevazione, condotta nel 2006 e riferita a un campione di 38 realtà senza fini di lucro. Trova conferma nell'analisi statistica, dunque, la tendenza a un uso più accorto ed efficace delle risorse, nonché al contenimento dei costi interni e di struttura.

Il trend riguarda soprattutto le piccole Onlus, tra le quali possono essere considerate quattro delle prime cinque classificate: si dimostra così il sostanziale vantaggio di avere obiettivi ben delimitati, con oneri esigui per il personale, quasi esclusivamente volontario.

Buona anche la performance degli enti che ricevono

prevalentemente fondi pubblici, per i quali occorrono specifiche conoscenze volte a ottenere e gestire i finanziamenti, ma che non richiedono ingenti investimenti in promozione.

Anche le grandi organizzazioni, comunque, in linea generale guadagnano punti al test di efficienza delle erogazioni. Tanto che, se al vertice si conferma la «Fondazione James non morirà», una Onlus a dimensione poco più che familiare, nata nel 2002 per aiutare i bambini in Africa e già al vertice della precedente rilevazione del 2006, al secondo posto si trova un'organizzazione molto strutturata come Asvi, Agenzia per lo sviluppo del non profit, ente finalizzato a rafforzare il Terzo settore soprattutto attraverso l'innova-

zione e la crescita delle professionalità. Difficile, quindi, riuscire a generalizzare la tendenza: il livello di efficienza oscilla molto da caso a caso ed è influenzato - oltre che dalle dimensioni organizzative - anche dall'ambito di intervento, dalle fonti dei ricavi e da numerose altre variabili.

Va tenuto presente, comunque, che tutto il campione considerato appartiene al segmento di "eccellenza" del non profit: riguarda, infatti, enti che hanno adottato una strategia di trasparenza nella rendicontazione e che, di conseguenza, offrono maggiori garanzie ai donatori, sia pub-

blici che privati.

Nelle realtà per le quali è possibile un confronto rispetto alla precedente indagine va sottolineato che, general-

mente, la differenza è di pochi decimali o punti percentuali. Si registrano, però, anche flessioni superiori al 5% (per esempio per Unicef, Cevi e Cospe), come riflesso di un sensibile calo delle entrate, cui non sempre è collegabile un equivalente, immediato calo dei costi, soprattutto se relativi al personale.

Il parametro relativo all'attività di missione, inoltre, deve anche tenere conto dell'eventuale presenza di un avanzo gestionale. Registrare un valore elevato sul totale delle uscite non significa, infatti, che non occorra un miglioramento delle performance: alcune Onlus (per esempio Bambini nel deserto, Domus de Luna, Funi-ma e Mais, che presentano un avanzo pari a oltre il 20% delle entrate) faticano a impiegare nell'attuazione dei fini statutari la totalità dei fondi raccolti.

Il vero traguardo, per il non profit, resta dunque quello del pareggio di bilancio, sinonimo di buona capacità di programmazione e, al tempo stesso, garanzia di sostegno per i progetti nel lungo periodo.

**UN MINI-PRIMATO**

La tendenza a fare un uso più accorto delle risorse a disposizione si registra soprattutto tra i sodalizi minori

**SOSTEGNO GARANTITO**

Il vero traguardo cui puntare resta quello del pareggio di bilancio, sinonimo di buona capacità di programmazione

## La fotografia delle organizzazioni

Efficienza degli impieghi (senza valutazione le Onlus non presenti nella precedente rilevazione)

	Associazione	% destinata al fine sociale su uscite 2006	% precedente rilevazione	Trend indice		Associazione	% destinata al fine sociale su uscite 2006	% precedente rilevazione	Trend indice
1	James non morirà	99,5	99,6	↓	26	Senza Frontiere	79,6	-	
2	Asvi	97,9	-		27	Lega del Filo D'Oro	78,0	72,3	↑
3	Avi	97,8	-		28	L'Africa chiama	78,0	-	
4	Domus de luna	97,5	-		29	Vidas	77,9	-	
5	Oltre le parole	97,5	-		30	Solidaria	77,3	-	
6	Coopi	93,4	92,6	↑	31	Asphi	75,6	73,3	↓
7	Ciai	92,5	85,9	↑	32	Amnesty	75,3	-	
8	Icu	91,0	84,8	↑	33	Bambini nel deserto	75,1	-	
9	Ucodep	90,3	-		34	Amref*	75,0	75,1	↓
10	Meu Brasil	90,2	-		35	Emergency	74,8	79,7	↓
11	Acra	90,2	89,1	↑	36	Save the Children**	74,1	76,3	↓
12	Kim	90,2	-		37	Mani Tese	73,8	72,4	↑
13	Terre des Hommes	89,4	91,5	↓	38	Jardin de los Ninos	72,8	-	
14	Amici del Madagascar	88,7	-		39	Telefono Azzurro	72,1	-	
15	Una strada	88,3	-		40	Aifo	71,6	73,1	↓
16	Fondazione Meyer	88,2	85,9	↑	41	Ail***	69,1	42,2	↑
17	Albero della vita****	85,7	65,8	↑	42	Nova	68,3	-	
18	Funima	83,8	-		43	Ass. Piera Cutino	67,5	-	
19	Ai.Bi Amici dei bambini	83,1	81,8	↑	44	Alveare della vita	66,3	-	
20	Cesvi	82,9	89,2	↓	45	Unicef Italia	66,2	73,7	↓
21	Action Aid	82,7	85,2	↓	46	Aiutare i bambini	66,1	57,6	↑
22	Annuliamo la distanza	81,7	-		47	Ant	57,5	56,8	↑
23	Medici Senza Frontiere	81,4	85,1	↓	48	Cbm	56,0	-	
24	Cospe	81,4	91,0	↓	49	Wwf	55,0	62,0	↓
25	Mais	80,4	-		50	Greenpeace	37,4	-	

\* (Ottobre 2005 - settembre 2006); \*\* (6 mesi: luglio-dicembre 2006); \*\*\* (nazionale); \*\*\*\* (missione+promozione)

Fonte: elaborazione Un-Guru per il Sole 24 Ore del lunedì



**Fund raising.** L'analisi delle spese

# Il donatore fedele si conquista a caro prezzo

Raccogliere più fondi possibile e al minor costo, meglio ancora se a costo zero, e trovare donatori fedeli sono gli obiettivi di tutte le organizzazioni del non profit, indipendentemente da natura, dimensione e scopo di missione. Quando, però, si passa ad analizzare gli oneri e le modalità della raccolta fondi occorre fare numerose distinzioni. Le piccole associazioni, il cui operato si basa essenzialmente sull'impegno di soci, fondatori e volontari, sostengono generalmente costi di promozione irrisori, che molto spesso vengono coperti direttamente dai singoli, senza ricadute sul bilancio.

Anche per queste realtà cresce, però, l'esigenza di un approccio più sistematico e programmato alla raccolta, innanzitutto per garantire la conti-

nuità dei progetti. A questo proposito è da segnalare positivamente la presenza crescente di un budget previsivo-

nale all'interno dei bilanci.

Un altro elemento distintivo e premiante in termini di raccolta fondi sembra essere il forte radicamento sul territorio: la prossimità del donatore e la condivisione dei valori e della cultura del contesto in cui nasce l'associazione sono elementi che favoriscono la fedeltà.

Discorso a parte meritano, invece, le realtà che si finanziano principalmente con risorse pubbliche: anche per loro le spese di promozione sono generalmente molto basse, limitate alla necessità di gestire le relazioni e i rapporti con enti quali il ministero degli Esteri o

l'Unione europea.

Per le associazioni che, invece, si sostengono soprattutto grazie a fondi privati, alcune delle quali - come Amnesty o Greenpeace - rifiutano per statuto finanziamenti pubblici, trovare donatori richiede risorse. Soprattutto per quelle più grandi diventano indispensabili la pianificazione strategica della raccolta e gli strumenti del marketing e della comunicazione tipici del mondo profit, anche per affrontare una crescente competizione.

Il benchmark elaborato da Un-Guru per «Il Sole-24 Ore del lunedì» stabilisce che, per una gestione equilibrata delle risorse, bisognerebbe investire in raccolta fondi e promozione fino a un massimo del 15% delle

entrate. Il 70% circa del campione esaminato, in linea con il dato della precedente indagine sui bilanci, rientra ampiamente nel limite suggerito.

Diverse sono, invece, le cause che motivano il superamento della soglia indicata. In alcuni casi si registra una mancanza di efficienza collegata al fatto di voler sostenere tante, a volte troppe, attività promozionali, con l'obiettivo di offrire al donatore tutte le diverse possibilità di contribuire. Alcune associazioni hanno poi intrapreso iniziative di lungo periodo per le quali sostengono oggi costi il cui ritorno, non garantibile, è dilazionato nel tempo: si tratta, per esempio, delle campagne per attirare i "grandi donatori", soprattutto le aziende, e per ottenere eredità e lasciti.

**A.Ta.**

## Il prezzo della raccolta

Incidenza % degli oneri di Fund raising, promozione e sensibilizzazione sul totale dei costi

Associazione	% costi	Associazione	% costi
1 Albergo della vita*	0	25 Amref **	5,89
2 Asphi	0	26 Cesvi	6,63
3 Avi	0	27 Ail***	6,75
4 James non morirà	0	28 Una strada	6,81
5 Oltre le parole	0	29 Funima	7,05
6 Senza Frontiere	0	30 Mais	7,20
7 Domus de luna	0,13	31 Medici senza frontiere	9,28
8 Kim	0,36	32 Vidas	9,69
9 Fondazione Meyer	0,97	33 Action Aid	10,40
10 Icu	0,99	34 Jardin de los Ninos	11,83
11 Coopi	1,13	35 Aifo	14,90
12 Acra	1,17	36 L'Africa chiama	15,54
13 Ucodep	1,20	37 Ass. Piera Cutino	15,60
14 Nova	1,83	38 Emergency	15,75
15 Cospe	1,85	39 Mani Tese	16,84
16 Solidaria	1,98	40 Bambini nel deserto	18,90
17 Terre des Hommes	2,05	41 Ant	19,15
18 Asvi	2,06	42 Save the Children****	19,68
19 Annulliamo la distanza	2,81	43 Lega del Filo d'Oro	20,37
20 Ciai	2,91	44 Telefono Azzurro	20,51
21 Amnesty	3,58	45 Aiutare i bambini	21,59
22 Meu Brasil	3,88	46 Wwf	23,39
23 Amici del Madagascar	4,81	47 Unicef Italia	26,43
24 Ai.Bi Amici dei bambini	5,81	48 Alveare della vita	32,24
		49 Greenpeace	35,25
		50 Cbm	38,20

(\*) missione + promozione; (\*\*) ottobre 2005 - settembre 2006;

(\*\*\*) nazionale; (\*\*\*\*) 6 mesi: luglio-dicembre 2006

Fonte: elaborazione Un-Guru per il Sole 24 Ore del lunedì

