



LA CAPTACIÓ DE FONTS A LES ORGANITZACIONS NO LUCRATIVES

Autora: Irene Borràs
Agència Municipal de Suport a les Entitats
Regidoria de Participació Ciutadana
Ajuntament de Mataró
Novembre 2003

LA CAPTACIÓ DE FONTS A LES ORGANITZACIONS NO LUCRATIVES

Autora: Irene Borràs

Agència Municipal de Suport a les Entitats

Regidoria de Participació Ciutadana

Ajuntament de Mataró

Novembre 2003

Presentació

Per avançar cap a la construcció d'una ciutat més oberta i cohesionada, l'Ajuntament de Mataró considera clau el paper de les entitats ciutadanes. Amb la voluntat d'enfortir la feina que fan les entitats, l'Agència Municipal de Suport a l'Associacionisme treballa per facilitar-los la tasca operativa i per fer difusió dels projectes que impulsen i dels serveis que presten.

Teniu a les mans un dossier que ofereix algunes orientacions de com encarar la tasca d'aconseguir recursos. Aquest és un dels aspectes considerats prioritaris a les entitats, i que és un repte que requerirà l'elaboració d'un pla estratègic i operatiu per tal de que sigui un suport.

Aquest dossier es publica juntament amb el de màrqueting i comunicació, escrit per la mateixa autora, ja que es considera que les dues funcions van molt relacionades i que es reforcen mútuament.

Esperem que amb us sigui d'utilitat i que, tant des de l'Ajuntament, com des dels altres sectors presents a la ciutat es pugui anar avançant amb la realització de projectes d'interès per la ciutat.

Índex

- 1.- Metodologia
- 2.- Introducció
- 3.- Antecedents: per què la captació de fons és important
 - 3.1.- Què és i què no és la captació de fons
 - 3.2.- Què podem demanar - obtenir
- 4.- Reflexions prèvies
 - 4.1.- Estructura de finançament actual
 - 4.2.- Quines són les necessitats de finançament actuals i futures
 - 4.3.- Anàlisi DAFO
- 5.- Fonts de finançament existents
 - 5.1.- Classificació per la seva naturalesa
 - 5.2.- Classificació per la seva procedència
 - 5.3.- Classificació pels beneficiaris
- 6.- Administracions Públiques
- 7.- Models de relació – com acostar-nos a l'entorn
- 8.- La senyora Maria vol col·laborar amb una ONG – nous socis i nous donants
 - 8.1.- Entenent al possible donant
 - 8.2.- Com arribem a la senyora Maria? El màrqueting directe
- 9.- La senyora Maria col·labora amb una ONG – socis i donants existents
- 10.- El món de les empreses
 - 10.1.- Qualsevol empresa?
 - 10.2.- Acostament a les empreses
 - 10.3.- Beneficis per a l'empresa
 - 10.4.- Projectes amb més probabilitat d'èxit
 - 10.5.- Com presentar un projecte

11.- Altres institucions i organitzacions

11.1.- Estructuració dels fons a través de programes

11.2.- Resposta a peticions concretes

12.- Venda de productes - marxandatge

12.1.- Venda de productes o serveis propis

12.2.- Venda de productes de marxandatge

12.3.- Altres vendes

12.4.- Temes a tenir en compte

13.- Actes i esdeveniments

14.- Conclusions

15.- Bibliografia

1.- Metodologia

La captació de fons és un procés i manera de fer que es tradueix en unes estratègies, procediments i accions per a aconseguir els objectius. En aquest cas, els objectius són clars: incrementar els recursos econòmics. En aquestes pàgines es contextualitza el marc de la captació de fons dins de la pròpia organització i dins de les diferents fonts i recursos existents.

No obstant això, alguns dels conceptes aquí exposats necessiten recolzar-se amb les estratègies de màrqueting i comunicació plantejades en el dossier *Màrqueting i comunicació a les organitzacions no lucratives*.

Potser hauria estat bé barrejar els conceptes, captació de fons i màrqueting, però llavors es cau en el perill de creure que el màrqueting només serveix per a la captació de fons. I el màrqueting va molt més enllà de tot això, és l'eina de relació amb l'entorn.

Cal remarcar que, així com podem separar el màrqueting de la captació de fons, no podem fer-ho al revés. És a dir, si parlem de captació de fons haurem de tenir en compte els conceptes plantejats en el màrqueting i la comunicació, sobretot pel que fa referència a la captació de fons procedents de persones físiques i empreses.

Els capítols intenten seguir un ordre lògic, tot i que poden llegir-se segons les necessitats del lector o lectora.

2.- Introducció

La captació de fons¹ és un tema que d'uns anys ençà ha aparegut de forma recurrent dins el món de les organitzacions no lucratives.

L'increment d'organitzacions dins les mateixes àrees on treballem, l'increment de noves necessitats socials, les limitacions pressupostàries de les administracions, entre d'altres motius, han fet que les necessitats de finançament hagin augmentat, o si no han augmentat, han disminuït les fonts que originàriament teníem.

La realització de les activitats que són pròpies a l'organització per a l'assoliment de la nostra missió passa per la necessitat de cercar el finançament.

Cal, abans d'entrar a fons en el tema que ens ocupa, fer esment de les necessitats reals de cada organització.

Sembla que parlar de captació i de la crisi de l'estat del benestar faci entrar una mena d'angoixa còsmica que ens obligui, sigui quina sigui la nostra situació, a captar fons desesperadament.

La captació de fons no és un objectiu en si mateix. **La captació de fons pren i té sentit en la mesura que és una eina per desenvolupar els nostres programes i activitats.**

Per tant, la captació s'ha d'emmarcar en un context més ampli i dins una estratègia que ens permeti contestar:

- quina és la nostra situació actual respecte al finançament de les nostres activitats
- quina és la situació que desitgem
- com hem de fer-ho per assolir aquesta situació

Les respostes a aquestes preguntes són úniques per a cada organització i, consegüentment, no totes haurem de recórrer el mateix camí.

Els resultats de la captació de fons no són mai a curt termini. Són el resultat d'un treball, d'un esforç i uns recursos destinats a captar.

No hi ha varetes màgiques. Ni n'hi haurà al final d'aquestes pàgines. En aquestes pàgines trobarem recursos, maneres de fer i pautes que ens ajudin. L'esforç, però, haurà de ser de cada organització que aposti per una línia clara de captació de recursos.

¹ En molts autors i en diferent bibliografia trobarem el concepte *fundraising* per referir-se a la "captació de fons".

3.- Antecedents: per què la captació de fons és important

3.1.- Què és i què no és la captació de fons

Què és

Tal com hem dit en la introducció, **captar fons és treballar molt**, tenint clar on som i on volem anar (com veurem en els propers apartats). És ben sabut per tothom que **per recollir s'ha de sembrar**. Per què havia de ser diferent en aquest cas?

Captar fons és trobar persones i organitzacions (lucratives o no) que també creguin en allò que estem fent. És, per tant, **trobar persones i organitzacions que ens recolzin i que recolzin també allò pel què estem treballant**. Per aconseguir-ho haurem d'explicar què som, què fem, per què ho fem i què en traurà la persona o organització que decideixi donar-nos el seu suport.

Si volem que ens recolzin **ens hem d'obrir cap a fora**. El dia a dia, els temes urgents, les reunions, les activitats, a part de la nostra feina, la casa, la família... ens dificulten sortir de l'organització, obrir-nos cap a fora, anar a xerrades, assistir a fires, desenvolupar estratègies d'obertura per poder **comunicar allò que som i què fem**. Si el nostre entorn no ens coneix, com volem que ens recolzin?

Què no és

La captació no és un resultat immediat. Si ja hem dit que havíem de sembrar, quantes collites creixen en un dia? Els enciams no creixen estirant-los. Haurem de tenir paciència. **Els resultats del nostre treball** (si està ben fet) **els veurem a mig o a llarg termini**.

Captar fons **no és un tema específic per a les grans organitzacions no lucratives** com Creu Roja, Metges Sense Fronteres, Intermon Oxfam o Càritas, certament els recursos tant humans com materials o econòmics que s'hi dediquin seran molt més elevats, però no per això no tenim res a fer, al contrari.

Ser organitzacions petites té una sèrie d'avantatges com pot ser:

- coneixement del nostre entorn
- arrelament a la zona on estiguem
- cohesió i compromís de l'equip
- il·lusió i motivació pels projectes
- involucració de persones properes

Com veurem en el proper punt, **no és només captar diners**. La nostra organització té una gamma de necessitats materials que es poden aconseguir d'altres maneres.

3.2.- Què podem demanar - obtenir

Quan pensem en captació de fons pensem normalment en la captació de diners. Sempre va bé tenir-ne, oi? D'aquesta manera podem decidir com ens els gastem, en quins elements invertim... És més fàcil disposar-ne. No obstant això, hi ha altres maneres de captar.

Suposem que volem un ordinador nou perquè el que tenim va molt lent i no podem instal·lar-hi internet. Llavors, anem a la botiga d'informàtica i ens diu que un ordinador com el que volem (amb tots els complements) costa 1.250 euros. Llavors pensem, d'on traurem aquests diners? I ens posem a captar fons per aconseguir-los.

Aquest és un camí. Però n'hi ha d'altres. Per exemple, podem buscar o donar veus que si algú té un ordinador que s'ha de canviar, a nosaltres ens aniria bé. Moltes empreses quan fan renovació del material informàtic, no saben què fer-ne del vell, si estem al cas, en podem demanar un. També hi ha organitzacions no lucratives que recullen ordinadors vells i els adequen per donar, o vendre a un preu molt simbòlic, a altres organitzacions no lucratives.

Un altre exemple pot ser que necessitem diners per pagar un administratiu que ens porti els temes de comptabilitat i gestió de cobraments i pagaments. Quan mirem què ens costa el sou més el pagament a la Seguretat Social veiem que és un cost molt elevat per a la nostra entitat. Podem fer el mateix, captar fons per al cobriment d'aquesta despesa o buscar algú que pugui fer aquesta feina de manera voluntària.

Els anys d'història de les entitats demostren que moltes organitzacions JA són unes expertes en captar recursos.

Pensem en la nostra realitat:

- no paguem el lloguer del local perquè ens l'han cedit
- a les festes majors no hem de pagar el lloguer del bar
- les samarretes que regalem als voluntaris ens surten a meitat de preu
- el metge del poble atén alguns dels nostres usuaris i no ens cobra res
- la impremta ens deixa els fullets del programa d'activitats a un preu de cost

- ens insereixen gratuïtament les activitats que fem al butlletí informatiu de la zona
- rebem assessorament gratuït en temes fiscals
-

i molts altres exemples que podríem trobar. Tots aquests exemples ja són captació de fons. Pensem sinó en què ens costaria pagar tot allò que ara és cedit o ens ho deixen a un preu molt inferior al preu de mercat.

Alguns dels passos que hem de fer en matèria de captació són:

- ser conscients que ja som uns captadors
- tenir cura d'aquestes relacions ja establertes i sovint poc valorades
- seguir treballant la captació essent conscients tant del punt de partida com de les necessitats detectades
- emmarcar les activitats de captació dins un marc més global i no com activitats que resolen temes puntuals

Resumint, podem dir que captar també és aconseguir:

- recursos materials
- recursos humans

4.- Reflexions prèvies

4.1.- Estructura de finançament actual

La primera pregunta que ens hauríem de fer és saber com s'està finançant la nostra entitat. No n'hi ha prou a saber que rebem diners de les administracions, dels socis... Quina és la situació financera de la nostra organització?

| PROCEDÈNCIA | IMPORT | % SOBRE EL TOTAL ² |
|---|--------|-------------------------------|
| Quotes de socis | | |
| Subvencions Ajuntament | | |
| Subvencions Diputació | | |
| Subvencions Generalitat | | |
| Convenis amb l'AAPP | | |
| Donacions persones | | |
| Donacions altres organitzacions privades | | |
| Campanyes de captació específiques | | |
| Venda de productes (samarretes, loteria...) | | |
| Altres | | |
| ... | | |
| TOTAL | | ³ |

Fer aquesta anàlisi ens permetrà veure:

- **Grau de dependència** d'alguna de les fonts: si un 75 % del nostre finançament prové de l'administració podem dir que tenim una gran dependència d'aquesta font. Què passaria si un dia la quantitat que rebem de l'administració es reduís a la meitat? Si aquest percentatge fos de quotes de socis seria menys greu, ja que si marxa un soci o dos aquest percentatge no es veurà alterat.
- **Diversificació de fonts.** Per a reduir la dependència d'una determinada font és important diversificar, és a dir, tenir repartida la procedència dels recursos. Hem de trobar l'equilibri entre les diferents fonts perquè en cas que una fallés, repercutís el mínim a l'execució de les nostres activitats.

² (Import corresponent a socis, subvencions, etc. / total ingressos) x 100

³ La suma dels percentatges ha de donar 100 %.

- **La complexitat de la gestió.** Qualsevol font de finançament implica una part de gestió que ens donarà més o menys feina:
 - administracions públiques: presentació dels projectes, justificació de la subvenció,
 - socis: cobrament de les quotes, emissions de rebuts, seguiment impagats...
 - empreses: presentació del projecte, seguiment de la relació.

- **La necessitat de líquid.** L'obtenció dels ingressos (això vol dir la notificació de l'aprovació d'una subvenció) no comporta el seu pagament de forma immediata. Per tant, haurem de tenir en compte els terminis de pagament de determinades fonts, ja que primer haurem de pagar i després cobrarem.

Decidir cap a on volem anar és una decisió de tot l'equip i de tota l'associació. No és responsabilitat de només una persona. El model de finançament pel qual apostem (increment del nombre de socis, o increment de les empreses col·laboradores) ha de ser fruit d'una reflexió més estratègica, ja que marcarà el treball i els resultats dels propers anys.

Per tant, tot i que hi pugui haver una comissió, equip o persona responsable de la captació de fons és necessari que hi hagi una decisió global de quin és el model de finançament que vol l'organització.

4.2.- Quines són les necessitats de finançament actuals i futures

Si durant els últims cinc anys hem estat fent les mateixes activitats, amb els mateixos socis/es, amb els mateixos usuaris/es, fent les mateixes festes... potser vol dir que ja estem bé com estem i que la nostra línia de creixement està estancada. Això no té per què ser dolent. És el que dèiem al principi: tenim necessitat real de captar fons? Per a què els volem?

Fem una anàlisi de la nostra situació de creixement. Aquest quadre ens permet veure l'evolució tant dels ingressos com de les despeses.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| INGRESSOS | | | | | |
| DESPESES | | | | | |

Si contràriament veiem que tenim una sèrie d'objectius com ara:

- fer millores als locals
- incrementar el nombre de persones ateses en la borsa de treball per a immigrants
- fer nous projectes de restauració i conservació del patrimoni
- incrementar el nombre de campanyes per a la promoció de la cultura del reciclatge
- contractar un/a psicòleg/a per a l'atenció de famílies amb malalts d'Alzheimer
-

En definitiva, fer més activitats o serveis dels que estem fent o invertir en la millora d'alguns temes, llavors sí que ens hem de plantejar la captació de fons com a estratègia.

Necessitem, tanmateix, conèixer quina és la quantitat de diners (o recursos) que necessitem. Quin és l'import que necessitem? Quin volum d'ingressos necessitem per a dur a terme la nova activitat/servei/inversió que ens hem plantejat?

Haurem de fer un pressupost de les despeses que comportarà el nou projecte per a saber la quantitat que necessitem per a dur-lo a terme.

4.3.- Anàlisi DAFO

Abans de seguir avançant, hem de veure on som. Hem d'analitzar la situació financera, les expectatives i/o possibilitats de creixement tant des del punt de vista intern com extern, les mancances que ens podem trobar quan iniciem el procés de captació, quines oportunitats podem tenir, etc.

El quadre següent és el que se'n diu fer una anàlisi DAFO⁴. Aquesta anàlisi ens permet identificar punts febles i punts forts (d'ordre intern) i amenaces i oportunitats d'ordre extern⁵. Aquest tipus d'anàlisi es pot fer per a qualsevol tema (recursos humans, gestió...) però posarem alguns punts com a exemple d'aspectes relacionats amb la captació de fons.

Els aspectes relacionats a continuació són només una llista de temes. Aquesta llista l'hauríem de fer per la nostra associació i veure en quin cas aquests elements són punts forts o punts febles. Per exemple, pot ser que una organització tingui un equip directiu que aposti per la captació, llavors serà un punt fort, però pot ser que no sigui així, per tant, seria un punt feble.

⁴ DAFO: **D**ebilitats, **A**menaces, **F**ortaleses, **O**portunitats.

⁵ Els exemples que hem posat són a punts dèbils i forts ja que només són un exemple. A la nostra associació haurem de veure si aquests punts (o d'altres) són aspectes en els quals som forts o dèbils.

| ANÀLISI INTERNA | |
|---|---------------------|
| PUNTS DÈBILS | PUNTS FORTS |
| <p>equip humà saturat de feina direcció amb predisposició a la captació persones familiaritzades amb temes de màrqueting i captació de recursos experiència i tradició en temes de captació imatge de l'entitat dins de l'entorn cartera de relacions amb persones influents de l'entorn limitació de recursos pressupostaris</p> | |
| <p>recursos destinats a les organitzacions per part de l'Administració pública pes de les organitzacions dins l'entorn pròxim entorn poc acostumat a la captació de recursos per part de les entitats coneixement social de la causa per la qual treballem moltes organitzacions fent coses semblants cultura associativa</p> | |
| AMENACES | OPORTUNITATS |
| ANÀLISI EXTERNA | |

5.- Fonts de finançament existents

Les polítiques i estratègies de finançament que definim variaran en funció de les línies que cada organització defineixi i decideixi seguir. No obstant això, convé diferenciar i sistematitzar els recursos en funció de la seva:

- 5.1.- naturalesa
- 5.2.- procedència
- 5.3.- beneficiari

5.1.- Podem diferenciar les fonts de finançament en funció de la seva **naturalesa**:

- **públics**: la titularitat de qui concedeix i dels recursos atorgats és pública
- **privats**: qui dóna i els recursos donants són de caràcter privat

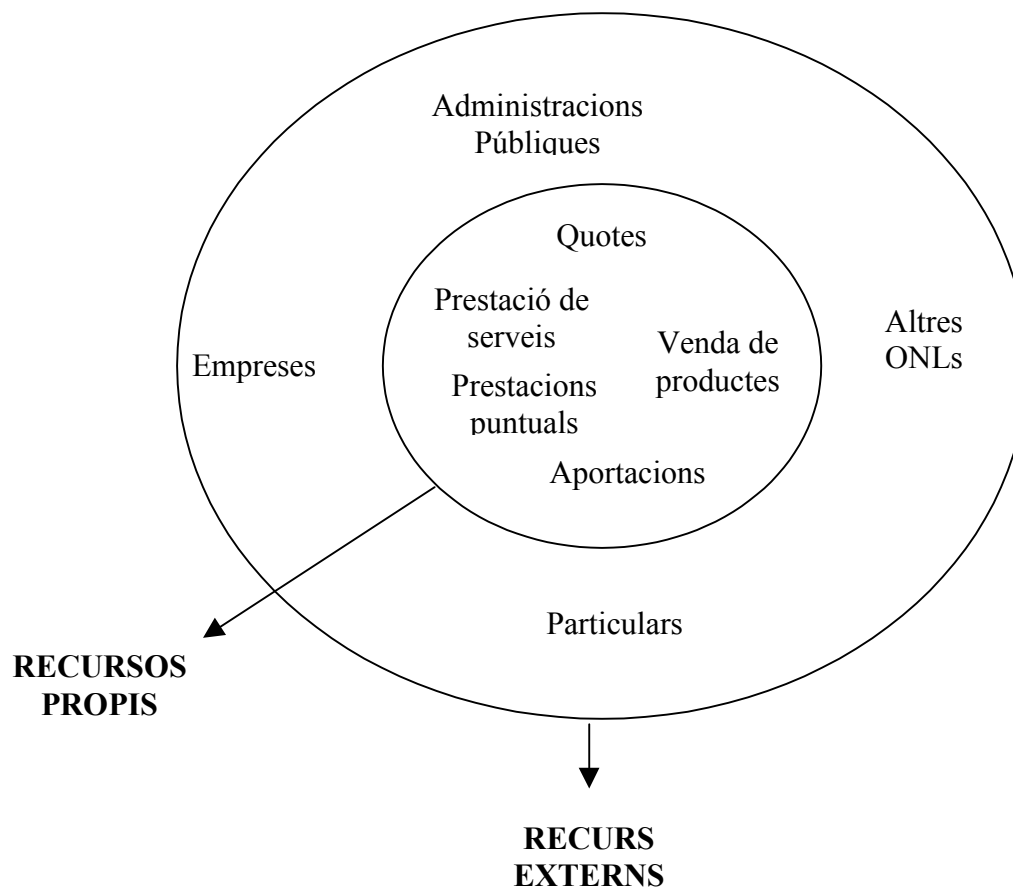
| | |
|----------------|--|
| PÚBLICS | Administracions públiques |
| PRIVATS | Particulars Empreses Altres organitzacions no lucratives |

5.2.- O en funció de la seva **procedència**:

- **propis**: els recursos provenen o poden provenir de la pròpia organització
- **externs**: els recursos provenen o poden provenir de fora l'organització

| | |
|-----------------|--|
| PROPIS | Quotes Prestació de serveis Venda de productes Prestacions puntuals Aportacions públiques internes |
| EXTERNOS | Administracions públiques Particulars Empreses Altres organitzacions no lucratives |

Gràficament, classifiquem les fonts de finançament en funció de la seva procedència:



Aquest gràfic ens permet veure sobre quins recursos propis tindrem més capacitat d'influència o decisió. Els recursos externs, com el seu nom indica, depenen de terceres persones i això fa que sigui difícil preveure quins ingressos podrem rebre d'aquestes fonts. Per tant, millor analitzar i comprovar que els recursos propis són els que realment podem "cobrar" en cada cas. Per exemple, quants anys fa que no pugem la quota dels socis? Hi ha alguna venda de productes que puguem cobrar, ni que sigui simbòlicament, i que ara es dona de manera gratuïta?⁶

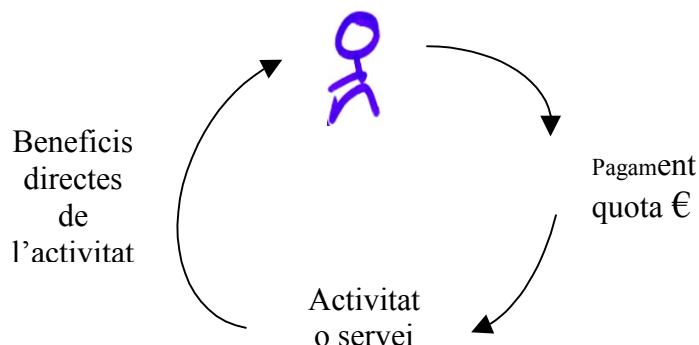
⁶ Per a més informació sobre el preu del servei, consulteu el dossier de *Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives*, publicat també per l'Agència Municipal de Suport a l'Associacionisme de la Regidoria de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Mataró.

5.3.- O en funció de qui es beneficiï de les activitats o projectes duts a terme per l'organització.

| | |
|---|--|
| MODEL DE FINANÇAMENT – BENEFICI CIRCULAR | La persona (o empresa) que paga és qui rep directament el servei o activitat |
| MODEL DE FINANÇAMENT – BENEFICI LINEAL | Una tercera persona rep directament el servei o activitat que ha finançat la persona (o empresa) |
| MODEL DE FINANÇAMENT – BENEFICI MIXT | Qui rep el servei o activitat és la persona (empresa) que paga i una altra tercera persona |

Gràficament,

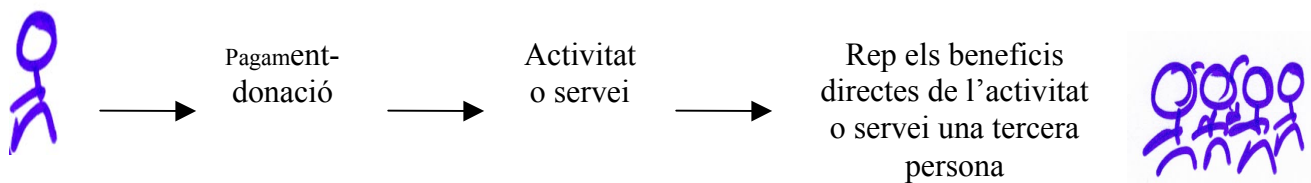
Model de finançament – benefici circular



Algun exemples d'aquests tipus d'entitat són:

Casals, on només poden accedir-hi aquelles persones que en són sòcies
 Clubs esportius, on per poder utilitzar les infraestructures, se n'ha de ser soci
 Altres associacions, on per gaudir de les activitats o rebre una informació determinada, també se n'ha de ser soci

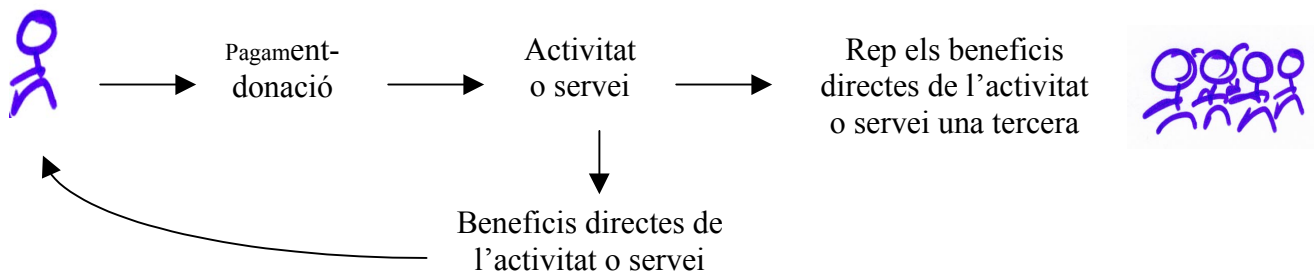
Model de finançament – benefici lineal



Aquestes organitzacions són, per exemple, les organitzacions no governamentals de desenvolupament i cooperació. Els socis i donants aporten una quantitat (de manera puntual o periòdica) i qui rep els beneficis directes de l'ajut són persones que viuen en aquests països. En aquest cas parlem també de soci, però diferenciant-lo del soci que pertany a una associació i pot participar en les assemblees. Ens referim a soci com a persona que fa una aportació econòmica regular en el temps.

També són aquelles organitzacions que podríem dir benèfico-assistencials, en què es dona suport a programes que ajuden a altres persones que es troben en situació de marginació o de risc social (atenció a dones maltractades, assessorament i suport legal als immigrants, atenció a les persones sense sostre, protecció d'animals, conservació del medi ambient...).

Model de finançament – benefici mixt



En aquest cas, les aportacions que es fan, poden beneficiar tant a les persones que en són sòcies com a terceres persones. Per exemple, en associacions culturals on a més dels socis altres persones poden gaudir de les activitats que s'hi fan (exposicions obertes, concerts...).

O qualsevol altra organització que ofereixi activitats específiques per a les persones que en són sòcies i activitats obertes al públic en general.

Aquests models de finançament ens permetran diferenciar quin és el tipus de persona o empresa que dona suport i quins beneficis en treu. En parlar de les persones (o empreses) que volen col·laborar en les nostres organitzacions aprofundirem en els beneficis (directes i indirectes) que n'esperen treure.

6.- Administracions públiques

Tot i el debat existent sobre el paper de les administracions públiques el cert és que aquestes constitueixen una part important del finançament de les organitzacions.

Troblem diferents **tipus d'obtenció de fons públics**⁷:

- Subvencions
 - subvencions en capital
 - subvencions a l'explotació generalistes
 - subvencions a l'explotació finalistes
 - subvencions als nostres usuaris o persones ateses
 - altres subvencions
- Contractes i convenis
 - cessions d'ús
 - prestació de serveis
 - convenis de col·laboració

Cal remarcar que cada administració té el seu propi funcionament i regulació dels aspectes relacionats amb ajuts socials, culturals, mediambientals, de promoció ciutadana, etc. A més, algunes subvencions poden dependre també de la conjuntura econòmica o social del moment. La cobertura i àmbit d'actuació de la nostra organització ens permetrà arribar a diferents nivells de l'administració.

- **local**: per a una organització petita aquesta és la font més accessible. El coneixement, moltes vegades informal, de la nostra organització ens obrirà la porta a fonts procedents de l'Ajuntament.
- **comarcal**: en l'àmbit del Consell Comarcal. Tot i que depenent de la comarca es potencien diferents temes, els ajuts s'acostumen a donar en espècies (cessions de locals, infraestructures...)
- **provincial**: en l'àmbit de la Diputació.
- **autonòmic**: segons la nostra causa podem tenir accés a diferents departaments o direccions generals (Cultura, Esports, Benestar i Família, etc.)
- **estatal**: les subvencions estatals en temes "d'ajuts socials" vénen dins el 0,52 % de l'IRPF. Per accedir a aquestes subvencions s'ha de tenir un àmbit d'actuació nacional.
- **europèu**: per a accedir a subvencions europees s'ha de tenir un àmbit d'actuació supranacional. Algunes organitzacions han buscat altres organitzacions locals europees per tal de poder desenvolupar un projecte amb objectius més globals (tot i que l'actuació pot ser local).

⁷ Mòdul 5. Gestió econòmica. Postgrau de direcció i gestió d'organitzacions no lucratives i d'economia social. Institut de Formació de la Fundació Pere Tarrés. Universitat Ramon Llull.

6.1.- Subvencions

L'administració en qüestió dona un ajut econòmic d'una determinada quantitat sense més contraprestació que la justificació de la seva utilització. Les sol·licituds de subvenció passen un procés previ diferent per funció de l'administració.

a) Subvencions en capital. Tot i que no són molt corrents, són aquelles en què es financen elements d'immobilitzat (ordinadors, material adaptat...). Aquest tipus de subvenció ens ajuda a invertir i millorar les nostres infraestructures.

b) Subvencions a l'explotació generalistes. Es destinen a despeses corrents de la gestió o de funcionament de l'entitat o del programa presentat.

c) Subvencions a l'explotació finalistes. La subvenció es destina a una activitat en concret o a un tipus de despesa concreta (per exemple, l'atenció als infants en situació de risc social)

d) Subvencions als nostres usuaris o persones ateses. Enlloc de donar els diners directament per al desenvolupament de l'activitat, l'administració paga una part del preu que hauria de pagar l'usuari (per exemple, pagament d'una part del que costa tenir una persona gran en un centre de dia).

e) Altres subvencions. Com per exemple **cessió de persones contractades** per la pròpia administració (i que desenvolupen la feina dins de l'associació, com pot ser un tècnic d'inserció laboral) o **plans d'ocupació**, on es donen ajuts (pagament de sou i salari i seguretat social) a persones que pertanyen a col·lectius amb dificultats d'inserció social (mares amb càrregues familiars, joves d'un determinat perfil, persones amb disminució, etc.)

6.2.- Contractes i convenis

És un tipus de relació d'organitzacions amb les administracions que va més enllà de les subvencions. L'organització rep una determinada quantitat a canvi d'algun servei. En aquest cas l'organització és una prestadora de serveis i qui "compra" aquest servei és la pròpia Administració pública. Moltes vegades l'accés a aquest tipus de contractes o convenis passa per un concurs públic.

a) cessions d'ús d'espais o infraestructures que poden tenir un elevat interès social, per exemple, les instal·lacions esportives, culturals, centres cívics... En segons quins casos l'entitat només utilitza els espais per al seu ús (per a desenvolupar les seves activitats) o pot arribar a gestionar aquests espais.

b) prestació de serveis. Serveis que tradicionalment ha realitzat l'Administració i que ara són realitzats per organitzacions no lucratives. O noves demandes socials. Aquestes organitzacions, a part de realitzar tasques d'un elevat interès social, normalment aporten altres beneficis indirectes com per exemple l'ocupació de persones amb disminució, immigrants o persones en situació d'elevat risc social.

c) convenis de col·laboració. Semblant a la prestació de serveis, però en aquest cas l'Administració ofereix una part de l'ajut per a la realització del programa, és a dir, no en cobreix la seva totalitat. Per exemple, un conveni de col·laboració per tal que les organitzacions donin formació a un nombre determinat de dones en atur.

L'**avantatge** dels ajuts públics és la seva publicitat, objectivitat en la resolució i la regulació dels tràmits a realitzar (documentació a lliurar, llocs, terminis, etc.). La normativa vigent fa que totes les convocatòries de subvencions, convocatòries, convenis, etc. s'hagin de publicar al diari oficial de l'administració en qüestió. Algunes de les fonts d'informació a les quals podem recórrer són:

- lectura dels diaris oficials
- xarxes d'entitats
- contactes amb altres entitats locals i similars
- relació amb les administracions locals
- butlletins i fulletons com ara els de l'Abast o el del Consell de la Joventut de Barcelona

Alguns dels **inconvenients** d'aquests tipus d'ajuts és l'excessiva burocratització (gran quantitat de papers a presentar), la necessitat de portar un bon sistema comptable per justificar després les subvencions, els terminis, els procediments administratius, el desajust temporal entre la concessió de la subvenció i el seu pagament efectiu...

7.- Models de relació – com acostar-nos a l'entorn

L'actitud amb la qual ens acostem a l'entorn diu molt de nosaltres. Sobretot en la captació de fons és important el posat que posem davant terceres persones.

Distingim tres maneres d'acostar-nos a l'entorn.

7.1.- Model “xantatge emocional”

Igual que hi ha persones que s'aprofiten dels sentiments de les persones per tal de despertar la compassió i caritat (segur que passejant per la riera, les rambles, o a la sortida de l'església n'hem vist uns quants), moltes organitzacions fan el mateix. A través de les seves imatges o els seus discursos intenten fer-nos “xantatge emocional”. A partir d'aquests sentiments de pena o angoixa la persona decideix col·laborar amb l'organització en qüestió.

Aquest model de relació, tot i que pugui tenir beneficis, és molt poc constructiu. No ajuda a canviar comportaments ni a conscienciar a la persona que fa la donació.

7.2.- Model filantròpic

Aquest model es dona en persones que tenen molts diners. La persona que fa la col·laboració (normalment puntual) sent afinitat per la nostra causa, tot i que no necessàriament s'hi compromet. Aquesta persona (organització o empresa) col·labora sense esperar res a canvi. És un tipus de donació desinteressada.

7.3.- Model “benefici mutu”

Aquest model es basa en el descobriment de com ens podem ajudar mútuament. Jo sóc una organització que treballa per a la integració de les persones amb discapacitats. **Si tu m'ajudes, els estàs ajudant a ells.** La persona que rep aquest missatge se sentirà molt més compromesa i estarà disposada a ajudar-los. Aquest missatge ha d'anar acompanyat de tons i paraules positives per tal de no caure en la temptació d'utilitzar el model “xantatge emocional”.

A la llarga aquest model dona més bon resultat, ja que la persona que ens recolzi, es sentirà compromesa amb la mateixa causa per la qual estem treballant.

Aquests tres models recullen els canvis necessaris en les organitzacions per a aconseguir suport i col·laboració⁸:

Ha d'haver-hi un canvi de mentalitat i plantejaments que permeti passar:

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| De tenir necessitats | a | Satisfer necessitats |
| D'acomplir pressupostos | a | Aconseguir resultats |
| De ser necessàries | a | Ser membres de l'entorn |
| De demanar ajuts i contribucions | a | Establir relacions a llarg termini basades en compartir els valors i la missió |

Per tant, hem de tenir una actitud més positiva i constructiva que ens permeti obrir-nos a l'entorn i establir vincles que, entre tots, ens permetin assolir la nostra missió i recollir el lema dels antiglobalització: un altre món és possible. Però això és feina de tots. Les associacions ciutadanes tenim molt a dir i a fer.

⁸ Kay Sprinkel Grace. *Beyond fund raising*. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1997

8.- La senyora Maria vol col·laborar amb una ONG

El títol d'aquest apartat inclou a la senyora Maria. **Qui és la senyora Maria?** Per què aquest títol?

La senyora Maria és una persona qualsevol, que té necessitats, que té un nom i un cognom. És una persona concreta. Quan pensem en nous donants o nous socis no podem pensar en una persona sense cara, sense rostre. Una persona abstracte. No existeixen les persones abstractes. Hem de pensar en algú concret. Només d'aquesta manera sabem què vol i què li podem oferir nosaltres com a organització.

El següent punt (entenent al possible donant) té una aplicació directa en organitzacions amb un model de finançament lineal o mixt. No obstant això, si canviem el concepte "donant" per "soci", els conceptes són igualment aplicables a organitzacions que tenen un model de finançament circular.

El que volem són **persones que recolzin la nostra causa i que ens hi donin suport**, ja sigui buscant la seva participació com a socis i que es puguin beneficiar de les nostres activitats, o com a persones que recolzin una activitat que vagi destinada a uns tercers beneficiaris.

8.1.- Entenent al possible donant

Entenem al donant? Per què col·laboren les persones amb organitzacions no lucratives?

Alguns factors sociològics i culturals expliquen la donació. Tot i que els presentem separats, a la pràctica és molt difícil dir que només col·laborem per una de les causes. Els motius que ens empenyen a col·laborar amb una organització, es deuen a una barreja de diferents factors.

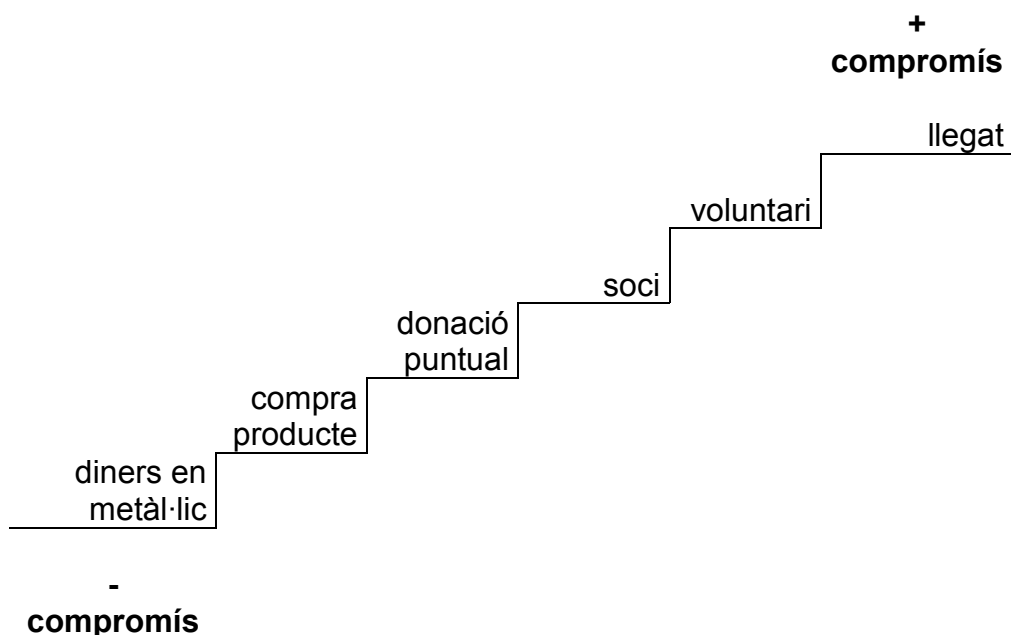
- **Factor econòmic:** per tal que una persona pugui plantejar-se col·laborar de manera regular, ha de tenir un excedent de renda que li permeti adquirir aquest compromís.
- **Factor afectiu o emocional:** sentiment de compassió, pietat, actitud paternalista o fins i tot, un sentiment de culpabilitat poden afavorir una donació.
- **Factor de reconeixement social:** formar part del recolzament a una entitat pot permetre sentir-se part d'un grup o comunitat de persones.

- **Factor cultural o religiós:** en què el pes de la tradició cristiana ens ha ensenyat que és necessari ajudar als altres.
- **Factor racional:** a partir de la informació rebuda i del coneixement de la causa, es pot prendre consciència del problema i, a partir d'aquí decidir col·laborar-hi.

És important partir de la base que les persones tenen ganes d'ajudar, de col·laborar amb aquelles persones que no han tingut tanta sort com elles. El que hem de fer com a organització és oferir les eines i elements perquè, a través nostre, puguin ajudar-les.

En aquesta escala podem veure quin tipus de donació està disposada a donar cada persona en funció del compromís. Aquest compromís amb l'organització s'ha d'anar treballant en diferents passos.

Les persones no es comprometen amb allò que no coneixen o que no els genera confiança; per tant, haurem de donar-nos a conèixer, explicar què fem i per què ho fem, sol·licitar l'ajut de la persona, dir per a què servirà el seu ajut, què en traurà, què s'aconseguirà... Només quan la persona decideixi comprometre's amb l'organització anirà pujant per "l'escala de la solidaritat":

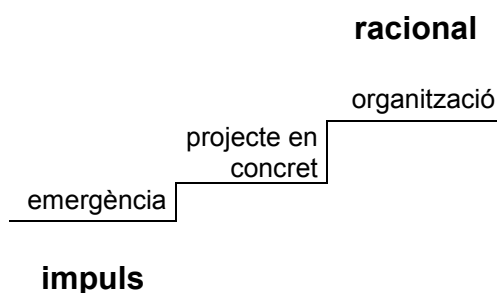


Avançar en "l'escala de la solidaritat" requereix d'un procés meditat i racional. El compromís va lligat a una reflexió més o menys conscient. És més fàcil per a les persones actuar i ajudar de manera impulsiva, perquè també comprometen menys. Per exemple, les organitzacions en èpoques de crisis humanitàries és quan més incrementen les donacions. Tot i que és també cert que és en aquests moments

en què es necessita més l'ajut, hem d'anar en compte, perquè a les persones també se les educa i no podem ensenyar que només és necessari el seu ajut en èpoques de crisi.

Per tant, podem aprofitar aquesta “donació generosa”, aquest impuls per establir vincles i iniciar una relació més a llarg termini. Podem establir un mecanisme de donació urgent que ens permeti aconseguir les seves dades (amb el seu permís, és clar). D'aquesta manera podrem informar de què s'ha fet, què s'ha aconseguit, què més segueix fent l'organització. Per exemple, durant l'inici de la crisi d'Argentina es van demanar medicaments i ajuts per a la població. Què és va aconseguir? S'hi va arribar? Quantes persones se'n van beneficiar?

Establir vincles amb les persones ens permetrà informar-los i motivar-los per tal que col·laborin amb l'organització d'una manera continuada.



Gràfic⁹. Reflexió per a la donació.

8.2.- Com arribem a la senyora Maria? El màrqueting directe.

En aquest cas ja sabem que podem anar a la senyora Maria a demanar-li la seva col·laboració. El tema és saber quina senyora Maria serà més propera a la nostra causa. On hem d'anar a buscar la senyora Maria?

Per trobar la senyora Maria haurem d'utilitzar les tècniques de màrqueting presentades i treballades en el dossier *Marketing i comunicació a les ONL*. Haurem de:

- segmentar
- escollir un públic objectiu
- deixar clar el contingut de la comunicació: el missatge
- el medi: una vegada sabem on és la senyora Maria, com hi arribem?

⁹ Juan Mezo a *¿Cómo conseguir soporte y recursos privados para una institución sin ánimo de lucro?* Agència Municipal de Serveis a les Associacions. Barcelona.

Qui vol formar part d'una associació de promoció de la cultura i l'art? Qui deu estar interessat en apuntar els seus fills o filles en un grup escolta? A qui li podria agradar formar part d'un grup de conservació de la natura? Abans de dirigir-nos indiscriminadament a totes les persones que viuen en el nostre entorn hem de segmentar i decidir a qui ens volem adreçar¹⁰.

El missatge. Què és allò que transmetrem a la senyora Maria? Cal lligar les nostres necessitats amb les necessitats de la senyora Maria:

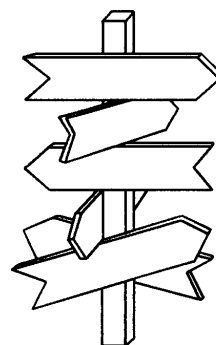
- vol sentir-se útil
- vol sentir-se part d'un grup
- vol tenir un ideal
- vol que la seva col·laboració sigui efectiva
- vol rebre feedback de les seves donacions
- vol ser tractada de manera personal
- vol amabilitat, servei, atenció, resposta a les seves preguntes

Mitjans per arribar a la senyora Maria:

El màrqueting posa al nostre abast diferents maneres d'arribar als possibles socis i donants. Tal com veiem disposem de canals personalitzats i canals massius¹¹. Per a la captació de fons són molt més eficients els canals personalitzats, tot i que la utilització complementària de més d'un canal pot reforçar i millorar els resultats d'una campanya de captació.

Els canals personalitzats són:

- enviaments postals o mailings
- encartament en trameses de terceres persones o entitats
- correu electrònic
- màrqueting telefònic



Els canals massius són:

- revistes i butlletins de l'associació (enviats a públics externs)
- presència en fires i actes públics
- presentació de l'associació
- mitjans de comunicació

¹⁰ Dossier de "Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives"

¹⁰ Dossier de "Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives" Per a aprofundir sobre la segmentació, públics objectius i altres temes relacionats amb adreçar-nos als públics cal dirigir-se al dossier de *Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives*.

¹¹ Dossier de *Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives*

Per a la captació de fons són molt més efectius els canals personalitzats, ja que ens permeten arribar directament a la persona (senyora Maria). Si ens decidim per dur a terme una campanya de màrqueting directe, hem de tenir en compte que els elements que conformen una acció d'aquest tipus són:

A.- La carta: ha de ser personalitzada, interessant de llegir i que inciti a l'acció. El missatge ha d'estar molt clar. I també ha de quedar molt clar què demanem. És a dir, què volem?

- que es facin socis del Casal d'Avis
- que vinguin a aprendre tècniques de relaxació orientals
- que ajudin a famílies sense recursos econòmics del quart món
- que col·laborin en la inserció de persones amb discapacitat psíquica i física
-

B.- El sobre exterior: amb el logotip de l'organització. Per a reforçar i motivar a llegir el contingut, es pot afegir alguna frase amb força. Per exemple:

- vols construir un món millor?
- t'agradaria explorar un llenguatge d'expressió diferent?
- saps que hi ha altres maneres de viure la jubilació?
- descobreix un món que comença amb les sardanes.
- ...

C.- El fulletó o tríptic de la nostra entitat. Element que informa de les nostres activitats, de qui som, què fem i on ens pot trobar. Recordeu els elements i materials de comunicació comentats en el dossier de *Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives* (què volem aconseguir, quantitat d'informació i imatges que hi hem de posar, colors... i altres consells pràctics).

D.- El sobre resposta: per a facilitar la resposta. Quantes vegades i quant de temps hem tingut una carta al moble del rebedor esperant posar-li un segell i enviar-la? El més pràctic és tenir un apartat de correus amb franqueig a destinació. Sinó sempre podem posar un sobre amb un segell per facilitar la resposta. No obstant això, segons el nombre d'enviaments pot ser una solució una mica cara.

E.- El cupó de resposta que contingui totes les dades necessàries. Els camps mínims que hi hem de trobar són:

- **Dades personals**
 - nom i cognoms de la persona que vol col·laborar amb nosaltres
 - adreça, codi postal, població i província
 - NIF (obligatori si hem de fer un rebut per tal que pugui desgravar l'/les aportació/ons)

- telèfon 1 i 2
 - altres informacions que considerem importants: professió, data de naixement...
- **Dades bancàries**
 - nom i cognoms del titular del compte
 - número de compte: entitat (4 dígits), oficina (4), codi de control (2) i número de compte (10)
 - adreça de l'oficina de l'entitat bancària
 - missatge d'autorització
 - signatura
 - data
 - **Quota i periodicitat**
 - quota oberta
 - quota tancada (orientant imports)
 - periodicitat (anual, semestral, trimestral, mensual)
 - **Per a aportacions puntuals.** Indiqueu com es pot fer:
 - mitjançant transferència bancària
 - adjuntant un xec a nom de l'entitat
 - **Altres temes a tenir en compte respecte al cupó:**
 - La informació que es demana ha de ser clara i que no es presti a confusions.
 - Es tendeixen a fer els cupons amb la lletra massa petita. Pensem que pot haver-hi gent que tingui dificultats a omplir-ho.
 - Si les aportacions a la vostra entitat desgraven, indiqueu-ho
 - Deixeu espai per tal que la persona marqui que no vol rebre més informació de l'entitat
 - Indiqueu que les dades són confidencials. A més, segons la LORTAD, hem d'indicar que té dret a accedir a les seves dades, rectificar-les o donar-se de baixa si així ho desitja.

9.- La senyora Maria ja col·labora amb una ONG

Hi ha una dita que diu “**Costa més mantenir que enamorar**”. Aquesta dita ens mostra la importància d'establir mecanismes de relació i fidelització amb la persona que ha decidit fer-se donant o sòcia de la nostra organització. La feina no és només captar persones per tal que ens donin el seu temps i diners, es tracta

que ens puguin dedicar el seu temps i recursos no només aquest any, sinó **per sempre**.

I sempre és molt de temps. Per tant, haurem de plantejar **quins són els objectius que volem aconseguir amb les persones que ja col·laboren amb la nostra organització**. Aquesta col·laboració s'entén per a qualsevol tipus de soci (el lineal, el mixt o el circular). La persona que ens dóna diners per al tercer món volem que ens en segueixi donant per portar a terme els projectes de desenvolupament i el que és soci del club muntanyenc volem que ho segueixi sent per tal que l'entitat pugui seguir desenvolupant les seves activitats.



Objectius a plantejar amb els nostres públics interns (socis i donants):

que continuïn col·laborant amb l'organització i aconseguir, si és possible, un compromís creixent

Per això, haurem de:

- informar
- mantenir la vinculació
- generar valor per al soci / donant

i aconseguir que

- se sentin còmodes formant part de l'organització
- se sentin que sense el seu ajut i col·laboració no es podria fer el que es fa

Mitjançant els diferents elements de comunicació dels quals disposa l'entitat (revistes, butlletins, cartes, felicitacions de Nadal, contactes personals...¹²) haurem de:

1.- Acollir, donar la benvinguda i agrair: Quan una persona passa a formar part de l'entitat és un bon moment per informar-lo més àmpliament de les nostres activitats, restar oberts a qualsevol cosa que desitgi i agrair-li que vulgui formar part de l'organització.

Informar de les activitats, dels programes, de les persones ateses, les persones que han participat de les diferents activitats...

2.- Informar de la causa. Hi ha causes més conegudes que d'altres, no obstant això sempre hi ha elements que es desconeixen, curiositats, dades que no surten als mitjans de comunicació, retalls d'història, què pensen persones conegudes

¹² Dossier de *Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives*

sobre el tema que es treballa... tots aquests elements permetran **educar en la causa** i això permetrà incrementar el nivell de compromís de la persona.

3.- Seguir demanant per la causa. Tot i que ens fa certa vergonya demanar, si no s'expliciten les necessitats, no aconseguirem res. Hi ha moltes maneres i aspectes a demanar. Podem demanar que ens portin els seus amics a les activitats, per tal que les provin, que facin una aportació a nom d'un amic, que ens ajudin en una determinada activitat, etc.

10.- El món de les empreses

La dificultat d'arribar a les persones, la necessitat de fer nous projectes, la disminució de fons procedents de les administracions... fa que s'identifiquin noves formes i públics que col·laborin i donin suport a les nostres organitzacions. Les empreses són un nou agent al qual ens podem dirigir.

A l'hora de dirigir-nos a una empresa per tal de sol·licitar la seva col·laboració amb la nostra entitat o projecte, cal tenir presents una sèrie de consideracions. Recordem els tres models d'apropament que plantejàvem: de "xantatge emocional", filantròpic i de "benefici mutu".

Abans d'anar a captar fons de les empreses ens hem de preguntar:

10.1.- Qualsevol empresa?

Algunes preguntes que ens hem de fer són:

- Quina imatge té l'empresa? És considerada com una empresa que realitza pràctiques "poc clares"? Té un tipus de contracte laboral precari amb els seus treballadors?
- Produeix en països del tercer món? Sota quines condicions?
- Contamina el medi ambient?
- Quin tipus de relació té amb els seus treballadors?

Si l'empresa és local sabrem la resposta a les preguntes anteriors. Evidentment, se'ns pot escapar alguna cosa, però haurem d'informar-nos abans. Si col·laborem amb una empresa, hem de pensar que, poc o molt, ens estem involucrant amb ella. Per tant, si aquesta empresa realitza accions o pràctiques que no són ben acollides per la societat, la imatge de l'entitat també se'n ressentirà.

Podem plantejar-nos no col·laborar amb algun d'aquests sectors?

- Indústria d'armament
- Tabac
- Alcohol
- Articles de luxe
- Joc
- ...

Aquests aspectes els haurem de tenir clars abans d'iniciar qualsevol tipus de relació amb empreses.

10.2.- Apropament a les empreses

Quan hem identificat aquells sectors en els quals no volem col·laborar, hem de veure a quines empreses podem dirigir-nos.

Per a cercar empreses podem segmentar en funció de diferents criteris:

- Nombre de treballadors (ens pot servir com a paràmetre per saber la mida de l'empresa)
- Sector d'activitat
- Proximitat a la zona on treballa la nostra organització

Aquesta informació la podem conèixer a partir de bases de dades més o menys especialitzades (Cambres de Comerç, registres empresarials, revistes econòmiques...) o a partir del coneixement de la zona i "investigant" què coneix la gent de les empreses que hem decidit marcar com a potencials col·laboradores. També hi ha algun llibre especialitzat com el Directori del Patrocini i Mecenatge a Espanya¹³, on podem trobar els camps en què col·laboren les cent empreses més grans d'Espanya i a través de quin departament o fundació d'empresa podem accedir-hi.

Una opció molt més eficient és trobar i aconseguir contactes personals que ens permetin tenir una porta d'entrada i una acollida més càlida per tal de plantejar la nostra proposta de col·laboració.

10.3.- Beneficis per a l'empresa

En la presentació de la proposta de col·laboració que presentem a l'empresa hem de tenir en compte que l'empresa només col·laborarà amb la nostra organització si en treu alguna cosa. De fet, ningú no fa res a canvi de res.

Per tant, haurem de posar en relleu els beneficis que l'empresa en pot extreure. Aquests beneficis s'hauran de ressaltar en el projecte escrit que presentem a l'empresa. Alguns d'ells serien:

A nivell extern:

- Valoració de la imatge de l'empresa
- Augment de la notorietat i la credibilitat
- Reconeixement de l'empresa

¹³ *Directorio 2002 del Patrocinio, Mecenazgo y Responsabilidad Social Corporativa en España*. Col·lecció Projecte Social, 2.

- Diferenciació de marca
- Fidelització
- Noves formes de comunicar
- Exercici de la responsabilitat social de l'empresa

A nivell intern:

- Cohesió del personal
- Potenciació de la comunicació interna
- Creació d'uns valors i una identitat compartida
- Millora de la percepció de l'empresa per part dels diferents públics (proveïdors, accionistes, treballadors, etc.)

10.4.- Projectes amb més probabilitat d'èxit

Respecte a la relació i captació de fons procedents de les empreses, hem de tenir en compte alguns punts:

- Hem de plantejar les nostres propostes en to constructiu, apel·lant a la responsabilitat social de l'empresa i del projecte, i no només en temes relacionats amb la publicitat o imatge.
- La proposta ha de ser breu i concisa, expressada amb molta claredat.
- Els nostres projectes han de ser interessants, originals i de qualitat
- Cal tenir presents els criteris avaluadors que utilitzarà l'empresa per valorar la nostra proposta.
- Les empreses prefereixen col·laborar amb projectes o programes concrets.

Altres aspectes que **ajudaran a tenir èxit:**

- L'organització ja és coneguda i l'empresa sap que és seriosa
- Coneixement de la causa per a la qual treballa l'organització
- Nombre de persones a qui arribi l'organització
- Proximitat de la causa que defensa l'organització amb els valors dels públics i clients de l'empresa

10.5.- Com presentar un projecte

A partir d'aquí haurem de seguir determinats passos que agilitzin el procés i afavoreixin les nostres demandes:

- Crear coneixement de marca
- Fomentar el contacte amb les empreses
- Presentació escrita del projecte
- Seguiment de la relació

Crear coneixement i visibilitat de marca

És a dir, que les empreses sentin o hagin sentit a parlar de nosaltres: participació en els mitjans de comunicació, actes públics o socials que tinguin lloc a la nostra població o barri, festes... Això transmetrà una sensació més receptiva que la que tenim davant de temes que desconexim i facilitarà l'acostament i la confiança de l'empresa en l'organització.

Per a l'empresa també és important que la nostra causa sigui coneguda i socialment acceptada, especialment pel públic objectiu de l'empresa.

Fomentar el contacte amb les empreses

Aconseguir noms concrets de persones implicades en els diferents departaments, de màrqueting, comunicació, relacions públiques... És important personalitzar al màxim la relació que establim. Com més amunt de la jerarquia organitzativa puguem establir el contacte, millor, ja que moltes decisions no poden ser preses pels comandaments intermedis i no ens podran assegurar res. Tot i que, evidentment, és una bona manera d'entrar i si agradem al comandament intermedi aquest s'encarregarà de fer-ho arribar a la direcció.

Presentació escrita del projecte, que constarà de tres parts fonamentals:

Carta, que ha de ser cortesa i directa, amb un missatge ràpid i clar. Sempre dirigida a algú en concret. No pot tenir més d'una pàgina i amb el text espaiat. Breument, hem de dir qui som, què fem, quin és el nostre projecte concret i què ens ha portat a contactar amb ells.

Hem d'evitar tot allò que pugui distreure l'atenció sobre allò fonamental. L'objectiu de la nostra carta ha de ser que qui la llegeixi s'interessi prou com per voler col·laborar amb nosaltres.

Ha de quedar molt clar per qui de nosaltres han de preguntar en cas que estiguin interessats i que es vegi plena disponibilitat per part nostra per col·laborar, negociar i arribar a un acord beneficiós per ambdues parts.

Proposta, de dos fulls (només!) amb paper de l'entitat (on hi apareix el logo i/o les dades bàsiques) i amb tres apartats principals: **el títol**, **el sumari** i **l'apartat econòmic**.

Posem un **títol** atractiu pel projecte. Cal que sigui prou atractiu i explícit: serà el primer que miraran.

En el **sumari** explicarem més àmpliament (però sense fer-nos pesats) qui som, quin és el nostre àmbit territorial o competència, què solucionem o intentem solucionar i quin és el problema real a tractar, com l'enfoquem...

És bo demostrar amb xifres concretes de què estem parlant; fer un emmarcament numèric de la nostra feina: persones ateses, sobre quin total de població, edats, sexe, nivell social/econòmic/cultural... També cal dir amb quins recursos humans comptem, tant persones contractades com voluntàries.

En aquest apartat també haurem d'incloure la contraprestació que oferim a l'empresa per la seva col·laboració:

- difusió que en farem
- possibilitat, per part seva, de difondre-la
- exclusivitat amb la nostra entitat dins el seu sector
- oportunitat d'involucrar els seus treballadors en el projecte
- possibilitar el contacte de l'empresa amb els nostres socis/es i col·laboradors/es...
- ...

A **l'apartat econòmic** exposarem quines són les despeses que suposa la realització del projecte i com està previst finançar-lo. Ha de quedar ben definit què els demanem. No és el que "vostès vulguin", sinó centrar la petició. Com han de saber sinó què és el que estem demanant?

És important recordar, un cop més, que la col·laboració no té perquè ser exclusivament econòmica. També podem demanar-los productes concrets, que haurem de senyalar en la nostra proposta o carta, o recolzament logístic.

Annexos: material complementari per poder comprendre la realitat en què ens emmarquem i la feina que fem. Que no siguin excessius ni feixucs: tríptic, un recull de fotografies (no tot l'àlbum de fotos), una mena de presentació (recordem que una imatge val més que mil paraules), la memòria de l'any anterior...

Seguiment de la relació

Una vegada presentada la proposta s'ha establir un pla de seguiment. Cal preguntar quan els va bé que els truquem (millor que no esperar que ens truquin ells, ja que a les agendes de les empreses sempre hi ha molts temes urgents a resoldre), cal oferir-nos per ampliar informació o adaptar el projecte i contraprestacions a les necessitats de l'empresa... i esperarem. No totes les visites o enviaments de la proposta tindran un resultat positiu, però segur que quan menys ho esperem, tindrem bones notícies. A més, pot ser que una empresa digui que no un any, però algun altre pensi fer alguna cosa amb alguna organització, i ja coneix la vostra!

Altres temes a tenir en compte

És molt important que les empreses se sentin satisfetes d'haver decidit col·laborar amb nosaltres, la relació no s'acaba quan ens han donat els diners, sinó que just comença llavors.

Caldrà mantenir-la constantment informada de l'evolució del projecte. Si s'ha iniciat el projecte: evolució, èxits, materials impresos amb el nom de l'empresa... i al final del projecte caldrà enviar una petita memòria -un informe explicant què s'ha aconseguit gràcies a la col·laboració de l'empresa-. Es poden tenir altres detalls com fer un petit diploma d'agraïment perquè l'empresa pugui penjar-lo en un lloc visible, una fotografia del programa, una carta d'agraïment escrita per algun usuari...

Per molt que sigui una empresa, està gestionada per persones que no són molt diferents a nosaltres i a tots ens agrada que ens donin les gràcies.

11.- Altres institucions i organitzacions

En el nostre entorn existeixen altres organitzacions no lucratives que poden recolzar també la nostra causa. Hi ha diferents tipus d'organitzacions:

- Obres socials d'entitats financeres (caixes)
- Altres fundacions

La manera d'accedir als fons d'aquestes institucions pot variar en funció de la seva política. A grans trets, trobem dos models diferenciats:

11.1.- Estructuració dels fons a través de programes

A causa de l'allau de peticions rebudes per al finançament de diferents programes, les organitzacions marquen una sèrie de convocatòries per a poder accedir als fons. D'aquesta manera es pot regular i definir:

Quin tipus de projectes – activitats per recolzar. No totes les institucions donen suport el mateix tipus de programes. En funció de la política de cadascú podem trobar causes com: la cultura i l'art, el desenvolupament dels països del tercer món, recolzament a malalties congènites, inserció de joves en atur, etc.

Quan cal presentar les peticions. Per tal de centrar les peticions en un període de temps, s'obre un termini per a presentar les nostres propostes. Haurem, per tant, d'estar atents a la data de sortida de la convocatòria i al termini de presentació de la documentació.

Documentació necessària a presentar. La documentació que ens demanin dependrà de l'organització, això no obstant, serà habitual que ens demanin: el projecte o activitat per al qual demanem finançament, la memòria anual d'activitats, i els estatuts. Alguna organització pot ser que ens demani ,a més, els últims comptes o els certificats d'inscripció al registre o els certificats de càrrecs dels membres de la Junta Directiva o Patronat de la Fundació.

11.2.- Resposta a peticions concretes

Altres organitzacions estan "obertes" a rebre peticions per al finançament de projectes. Són organitzacions que dins els seus propis estatuts tenen com a missió recolzar un determinat tipus d'organitzacions que treballin en alguna causa social,

o organitzacions que han de destinar un percentatge dels rendiments del seu capital fundacional o temes d'interès cultural o social.

Trobem, per exemple, organitzacions que posen al servei d'altres entitats, espais (locals, despatxos...), infraestructures (eines i màquines per a tallers ocupacionals...), etc. A més de donacions en espècies trobem també aportacions en efectiu.

No obstant això, abans d'enviar indiscriminadament el nostre projecte, hem de tenir en compte una sèrie de temes (igual que ens plantejàvem quan volíem sol·licitar el suport de les empreses).

- Quina és la causa que recolza l'organització? Ha recolzat altres vegades entitats com la nostra?
- Quin és el millor moment per presentar una proposta?
- A qui ens hem de dirigir?

La proposta de sol·licitud de recolzament, pot tenir els mateixos elements que presentem a les empreses: carta, proposta de col·laboració i annexes.

En els dos casos serà necessari tenir en compte una sèrie de punts:

- Ha de quedar molt clar què és el que estem demanant
- Hem de facilitar una persona de contacte i la manera de trobar-la (telèfon i horari en el cas que sigui necessari) per a resoldre qualsevol dubte
- Hem de presentar tota la informació de forma endreçada
- No enviarem més coses de les estrictament necessàries (no cal enviar totes les revistes que hem publicat o els llibres editats fa cinc anys)
- Pensem: què ens agradaria que ens digués a nosaltres una organització que busqués fons?

12.- Venda de productes o marxandatge

La venda de productes acostuma a ser una font de finançament complementària que ens permet fer una mica de caixa.

Podem diferenciar la venda de productes en: venda de productes o serveis propis, venda de productes de marxandatge o altres vendes.

Abans d'entrar en els elements que trobem dins de cada categoria cal fer esment a la creença generalitzada que les associacions no poden vendre res perquè són "sense ànim de lucre". La denominació amb o sense ànim de lucre ve pel destí final dels beneficis, en el cas que n'hi hagin. Les organitzacions amb ànim de lucre es divideixen els beneficis entre els accionistes (són els dividends). En canvi, en les organitzacions no lucratives, els beneficis es reinverteixen en la mateixa associació o fundació.

Tal com comentàvem al principi d'aquest llibret, per garantir la supervivència, continuïtat i creixement (si així s'estima convenient) de l'organització cal cobrir, com a mínim, totes les despeses.

Hem de tenir en compte que tot i que com a organitzacions podem vendre productes, i a més podem posar el preu que vulguem¹⁴, hi ha una sèrie de temes fiscals que sí que hem de tenir en compte.

Haurem de declarar tots els ingressos en la declaració anual de l'impost de societats.

12.1.- Venda de productes o serveis propis

Podem distingir entre el cobrament de les activitats que fem dins de l'entitat o els productes que facin els nostres associats o usuaris. En funció dels objectius que vulguem aconseguir, podrem posar un preu simbòlic, superior, igual o inferior al de mercat.

Haurem de diferenciar si, a més de captar fons, volem aconseguir altres objectius com: generar visibilitat de les nostres activitats, donar a conèixer l'organització, motivar els associats i / o usuaris en la captació de fons, etc.

¹⁴ Respecte al preu dels productes podem trobar més informació en el dossier de *Marketing i comunicació a les organitzacions no lucratives*.

Venda de serveis – cobrament per activitats pròpies de l'entitat

La venda de productes o serveis es consideren aquelles activitats o productes realitzats per les associacions que li són pròpies. El tipus de producte o servei propi de cada entitat dependrà de la missió de l'organització. Alguns exemples de serveis, productes o activitats que pot oferir la nostra entitat en funció de l'àrea d'actuació poden ser, a títol d'exemple:

| Temps lliure | Cultura | Educació | Esports | Suport social | Medi ambient |
|--|--|--|--|--|---|
| Colònies Camps de treball Cursos Dossiers i fitxes de treball | Sortides culturals Colònies musicals Exposicions Concerts Catàlegs | Cursos Seminaris Tallers de debat Publicacions ... | Excursions Campus esportius Material esportiu ... | Camps de treball Ajut social Publicacions ... | Cursos i tallers Camps de treball ... |

Venda de productes fets pels propis associats o usuaris

Com per exemple, cortines de ganxet o gorres de llana fetes per les àvies del casal de gent gran; pots de llapis o dibuixos fets pels assistents al taller de manualitats per a persones amb discapacitats; pastissos fets pels nens i nenes de l'esplai... La venda d'aquests productes és una bona manera de donar a conèixer les activitats de les organitzacions i involucrar als associats o usuaris incrementant el sentiment de pertinença i participació en el manteniment de l'entitat.

12.2.- Venda de productes de marxandatge

La venda de productes de marxandatge: samarretes, pins, llapis, calendaris... acostuma a ser rendible si comparem el cost benefici que comporta. Una altra avantatge és la involucració de tots els associats en la venda dels productes. Per tant, la captació de fons passa a ser un tema en el qual tots poden col·laborar-hi.

Pensem que per vendre més podem:

- Fer productes de qualitat
- Productes originals i diferents als que ofereixen la resta d'entitats
- Atractius per als públics que volem que ens ho comprin
- Útils
- Números rodons per evitar les molèsties de tornar canvi

12.3.- Altres vendes

Quina entitat no ha venut loteria, números per a la rifa d'una panera o ha muntat festes i concerts cobrant l'entrada?

Igual que ens els productes de marxandatge la rendibilitat (comparació cost / benefici) acostuma a ser alta i és una bona manera de donar a conèixer l'organització.

Actualment també és freqüent vendre productes d'altres entitats com ara: productes de comerç just, productes ecològics... que donen a conèixer altres causes i ens permet col·laborar a la vegada en la venda de productes "compromesos".

12.4.- Temes a tenir en compte

Hem de tenir en compte quin cost / benefici té la venda de cadascun dels productes. Ens hem de preguntar:

- Quins ingressos en traiem?
- Quins costos econòmics ha suposat la posada en marxa?

I no només des d'un punt de vista monetari, sinó també en esforços i recursos materials i humans:

- Quantes persones hi han intervingut? Quant de temps?
- Ha estat un mecanisme perquè l'entorn ens conegui més?
- Està relacionada la venda de productes amb la nostra activitat?

La resposta sincera a aquestes preguntes ens permetrà veure si surt a compte o no seguint venent els diferents productes.

A més de la venda en si dels productes hem de tenir en compte que pot ser un bon moment per donar a conèixer l'entitat. Per tant, a la mateixa "paradeta" de venda, podem posar-hi:

- Cartells
- Tríptics de presentació
- Revistes
- Butlletes per tal que les persones que vulguin ens deixin les seves dades per enviar-los més informació o la revista de l'entitat
- Panell amb fotografies de les activitats de la nostra entitat

Assegureu-vos que en tots els elements, hi ha un telèfon, adreça i persona de contacte. D'aquesta manera facilitem que si algú ens vol trobar en un futur, pugui fer-ho fàcilment.

13.- Actes i esdeveniments

Tot i que haguem posat els actes i esdeveniments com una font de finançament, anem-ho a matisar. Els actes i esdeveniments poden ser una bona ocasió per:

- Relacionar-nos amb l'entorn
- Donar a conèixer la nostra causa
- Educar en canvis de comportament
- Donar a conèixer la nostra organització i fer que el nostre nom soni a les persones de l'entorn
- Transmetre una imatge d'entitat seriosa, dinàmica, propera...

Seria ideal que de qualsevol acte o esdeveniment que organitzéssim, aconseguíssim, com a mínim, cobrir-ne les despeses que comporti. No obstant això, segurament pesaran més els objectius relacionats amb coneixement, visibilitat i notorietat de marca. No són menys importants, però recordem que cada acció ha de tenir ben clar quins són els principals objectius a aconseguir, sinó després podem emportar-nos sorpreses desagradables, com ara actes deficitaris, però que sigui convenient fer-los.

Plantejar els actes i esdeveniments com accions de coneixement, visibilitat i notorietat (recordem que indirectament aquests objectius també poden ajudar-nos a captar fons) no treu, que no sigui un bon moment per:

- Vendre samarretes
- Venda de material fet pels socis (quadres, ceràmica ...)
- Venda de material fet pels usuaris (dibuixos, pots amb caramels...)
- Donar a conèixer les nostres activitats
- Tenir material per si es volen fer socis/es o un donatiu puntual
- ...

14.- Conclusions

La captació de fons és un procés que s'ha de treballar tant a consciència com la creació d'un nou programa o activitat dins la nostra entitat. Aquest procés comença amb la reflexió i decisió sobre quin model de finançament volem per a la nostra organització.

Per a la captació tenim diferents eines i materials de comunicació que s'han de complementar amb els coneixements de màrqueting i comunicació.

Cada agent potencialment finançador (administracions públiques, particulars i empreses) té les seves especificitats i la manera d'acostar-nos a cadascun d'ells variarà. Per tant, no podem presentar-los a tots el mateix i de la mateixa manera.

Els resultats de la captació de fons es veuen a mitjà o a llarg termini i són el resultat d'un esforç i inversió (tant en temps com en diners) per a aconseguir uns objectius, en aquest cas, l'increment de recursos econòmics.

15.- Bibliografia

Auren Fundación. *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*. Quaderns Empresarials. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 1999.

Connors, Tracy Daniel, ed. *Manual de les organitzacions no lucratives*. Animació sociocultural, 15. Edicions Pleniluni. Barcelona, 1998.

Clotas; Pere; Crespán, José Luis; Minguella, Francesca. *Patrocinio empresarial en España*. Edición Grupo Winterthur. Barcelona, 1999.

Fundación Empresa y sociedad. *Ideas para impulsar la colaboración entre asociaciones de voluntariado y empresas*. També publicat a la revista l'Associació, núm. 9 gener/febrer 1999. Agència Municipal de Serveis a les Associacions.

Guardia, Ramón: *El beneficio de compartir valores*. Ediciones Deusto. Bilbao 1998.

Kay Sprinkel Grace. *BeyondFund Raising: New Strategies for Nonprofit Innovations and Investment*. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1997

Kotler, Philip; Cámara, Dionisio; Grande, Ildefonso; Cruz, Ignacio. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Pearson Educación, S.A. Madrid, 2000

Luna, Luis Miguel; Hernández, Francesc. Útils pràctics 10. Gestió Integral d'Entitats · 1. Organització interna. Torre Jussana. Consell Municipal d'Associacions de Barcelona. Barcelona, 2001.

Minguella, Francesca; Aguilà, Oriol; Rabanal, Marc. *El patrocinio y mecenazgo de empresas en su contexto*. AEDME. Barcelona, 2000.

Moliner, Miguel Ángel. *Marketing Social: la gestión de las causas sociales*. Editorial ESIC. Madrid, 1998.

Montraveta, Isabel i altres. Directorio 2000 del Patrocinio y Mecenazgo en España. La responsabilidad social de la empresa. Angle Editorial, Barcelona, 2000.

Montraveta, Isabel i altres. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Colección Projecció, 3. Barcelona, 2003.

Sahnoun, Pierre; Doury, Nathalie. *Com buscar un espónsor*. Col·lecció Animació Sociocultural, 5. Edicions Pleniluni. Barcelona, 1990.

Steckel, Richard y Simons, Robin. *Doing best by doing good*. Dutton, USA, 1992.

Vernis, Alfred *et al.* *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions.* Proa Columna. Barcelona, 1997.

VVAA. *¿Cómo conseguir soporte y recursos privados para una institución sin ánimo de lucro?*. Agència Municipal de Serveis a les Associacions. Barcelona.

VVAA. *Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones.* Agència Municipal de Serveis a les Associacions. Barcelona, 1997.

VVAA. *Vamos a trazar un plan para la financiación de nuestra asociación.* Agència Municipal de Serveis a les Associacions. Barcelona, 1997.

Pàgines web d'interès:

fdncenter.org

www.afpnet.org

www.bsr.org

www.wbcsd.org

www.cof.org

www.philanthropy.org

www.philanthropyuk.org

www.malwarwick.com

www.transnationale.org