

Fund raising: leadership e costruzione di un team di lavoro

di Valerio Melandri*

Dare vita a un team di fund raising capace di progettare e realizzare una campagna di raccolta fondi è compito non facile per i presidenti e i manager delle aziende non profit. Selezionare il personale e gestire i volontari è solo un aspetto di una dinamica complessa in cui la parte più difficile riguarda le motivazioni profonde che spingono a lavorare nel Terzo Settore.

Una distribuzione efficiente delle risorse umane nelle aziende non profit, e particolarmente nel *fund raising*, dipende dalla volontà e dalla capacità, da parte del personale e dei volontari, di creare e utilizzare vari *team* di lavoro, in quanto il lavoro di squadra tiene insieme il talento e l'energia collettivi delle persone.

È ampiamente condiviso che *team* di lavoro efficienti danno risultati eccellenti e riescono ad avere successo malgrado le difficoltà, gli imprevisti, le casualità che possono contraddistinguere il percorso di una campagna di raccolta fondi. Prima di approfondire le caratteristiche chiave di un *team* di successo è necessario chiarirne il significato⁽¹⁾.

Perché un *team* "ami il lavoro svolto" deve essere chiara e definita la *leadership* del *team*: sono i leader infatti che costruiscono il *team*, e il lavoro di *team* costruisce la *leadership* stessa.

Un *fundraiser* efficiente dà importanza alla costruzione del *team* e dà forma a una *leadership*,

in quanto il *fund raising*, nella sua forma migliore, è un lavoro di squadra.

Questo non vuol dire che ovunque ci sia un gruppo di lavoro ci troviamo davanti a un *team*: non tutti i gruppi di lavoro infatti sono *team*. In un *team*, il morale è alto, le *performance* sono efficaci e la rilevanza nei confronti dell'azienda non profit è chiara.

In un gruppo di lavoro invece si può cadere molto spesso in un'inconcludente definizione delle attività da svolgere all'interno della campagna di raccolta fondi senza obiettivi precisi e risultati di rilievo.

La costituzione del team

Per costruire un *team* efficiente e non un gruppo di lavoro senza mete e obiettivi precisi è necessario definire fin dalla costituzione del *team* i seguenti elementi:

- *output*: il *team* ottiene, come gruppo, risultati che i singoli individui non potrebbero ottenere da soli. I risultati che il *team* vuole ottenere vanno stabiliti in sede di progettazione;
- *obiettivi strategici e obiettivi operativi*: il *team* ha una finalità compresa, condivisa e sentita come valida dai componenti, e dà un senso di condivisione della missione e dei successi raggiunti;
- *energie*: i componenti del *team* traggono forza l'uno dall'altro; la sinergia è un'energia di gruppo che può essere sviluppata o usata deliberatamente. Vanno dunque ascoltate, capite e chiarite le energie che ogni componente del *team* può apportare per definire il carico di lavoro di ogni membro del *team*.
- *struttura*: i *team* sono adatti ai compiti che

devono svolgere e mettono a frutto il talento e il contributo individuale delle singole persone; si occupano di problematiche relative al controllo, alla *leadership*, alle procedure e ai ruoli; sono flessibili, ricettivi, ordinati e ben diretti. Organigramma del *team*, deleghe, compiti vanno anch'essi definiti in sede di programmazione;

- *atmosfera*: lo "spirito di squadra" promuove l'apertura tra i componenti del *team*, il piacere di stare insieme, e un'atmosfera che stimoli la fiducia in se stessi, il sostegno reciproco e l'innovazione. L'atmosfera non si progetta, non si definisce, si crea insieme e sicuramente il *leader* deve avere il carisma e la forza necessaria a definire l'atmosfera del *team*.

Ci sono degli indubbi vantaggi nella costruzione di un *team* di lavoro ed è una gestione più creativa di situazioni complesse conferendo maggiore potere alle persone coinvolte e un più forte senso di partecipazione e di appartenenza.

Essere parte di un *team* inoltre migliora la motivazione delle persone perché offre loro opportunità per mettere a frutto il loro talento e i loro punti di forza e consente di ottenere un maggiore impegno da parte dei componenti del *team* di lavoro facendoli partecipare al processo decisionale.

Il *team* può così sviluppare un senso di forza collettiva diminuendo la sensazione di ogni componente di non riuscire a emergere.

Come far funzionare un *team*: la figura del leader

Nel *team* viene dato un maggiore potere alle persone e viene incoraggiata la *leadership* che riesce così a tenere insieme e rafforzare il legame fra le persone che ne fanno parte.

Per far funzionare un *team* di lavoro è necessario dare uno scopo comune, ispirato da un progetto condiviso dove il miglioramento delle comunicazioni possa ridurre le incomprensioni e stimolare le persone ad accettare e a lavorare per un obiettivo comune.

Nel *team* vanno espresse in modo coerente la *mission* e i valori dell'organizzazione, non solo come documenti scritti, ma come basi per l'azione, per la valutazione e per le decisioni.

La funzione di *leader* del *team* è alla base della costruzione di *team* funzionali in quanto:

- un *leader* efficace è in grado di mettere il suo progetto in comune con altre persone: questo progetto diviene la base per la costruzione del *team* di lavoro;
- un *leader* responsabile si impegna per avere al suo fianco altri *leader*, non persone subordinate. Insieme, i *leader* svolgono al meglio i loro ruoli all'interno del *team* e mettono in pratica le abilità in cui si distinguono;
- ogni *team* ha bisogno di un *leader* eletto, che guidi il gruppo nello svolgimento delle sue mansioni; un *team* può però essere interamente composto di persone che sono *leader* e portano le loro qualità, la loro autorità e la loro esperienza all'interno del *team*.

Il termine *leadership* ha in sé due significati precisi: lavoro di squadra e potere. Un *leader* efficace infatti condivide le sue prerogative, dando potere agli altri e il *team* di lavoro è proprio l'ambiente ideale per dare potere agli altri.

I *leader* devono costruire *team* validi affidando alle persone compiti importanti su questioni importanti, riconoscendone così l'autonomia e allo stesso tempo cercando di mettere in relazione i membri del *team* con persone più esperte che possono guidarle nel percorso di raccolta fondi.

Esistono operativamente due tipologie di *team* per il *fund raising*, il *team* centrale e il *team* esteso.

Il *team* centrale è composto dal direttore generale, dal responsabile finanziario, dal direttore del *fund raising*, dal presidente della commissione *fund raising* e dal presidente del consiglio di amministrazione. Il *team* esteso, o *team* al completo, comprende *fundraiser* (professionisti e ausiliari), membri della commissione *fund raising*, alcuni consiglieri di amministrazione, membri del personale e volontari.

Entrambe le tipologie possono essere composte da personale retribuito e volontario. Nella

scelta tra queste due soluzioni le aziende non profit devono tenere conto del fatto che il personale retribuito rappresenta una risorsa limitata (specialmente per le organizzazioni con un *budget* scarso oppure con pochi o nessun *fundraiser*) e che i volontari offrono maggiori potenzialità sia come quantità, sia come risorse.

Ci sono vantaggi e svantaggi a operare ognuna delle due scelte: se il *team* di lavoro è formato da personale retribuito, allora il coinvolgimento dei volontari sarà in misura minima, oppure non verranno neppure coinvolti, nell'esecuzione dei piani. Ciò può comportare:

- **vantaggi.** È una soluzione efficiente, che non richiede formazione o coinvolgimento da parte dei volontari, e dove il personale può muoversi rapidamente nell'identificazione e nella sollecitazione dei potenziali donatori; il personale retribuito ha maggiori conoscenze sull'azienda non profit;
- **svantaggi.** Questa soluzione limita gli scambi da pari a pari nella sollecitazione delle donazioni; l'efficienza va a discapito dell'efficacia e la discontinuità data dal *turnover* del personale mette a repentaglio la costruzione di relazioni solide.

Se il *team* di lavoro è invece composto da volontari allora sarà caratterizzato da un coinvolgimento, da moderato ad intenso, della *leadership* volontaria dell'azienda non profit. Ciò può comportare:

- **vantaggi.** Coinvolgere più persone significa sollecitare più persone; chi fa volontariato tende a donare e a elargire donazioni più consistenti; la *leadership* volontaria rappresenta una risorsa preziosa, e i volontari in generale offrono collegamenti importantissimi con i potenziali grandi donatori. La *leadership* volontaria garantisce inoltre la continuità delle relazioni con i donatori;
- **svantaggi.** Il tempo necessario per reclutare, formare, guidare, monitorare e valutare i volontari potrebbe essere impiegato a sollecitare donazioni; i volontari lavorano *part-time* e talora non adempiono ai compiti assegnati per via di altri impegni. La disponibilità e la com-

posizione del personale volontario sono soggette a cambiamenti.

Le funzioni del team di fund raising

Il *team* centrale, insieme alla commissione *fund raising* (e ad altri che partecipano a seconda dei desideri e delle valutazioni dell'azienda non profit) hanno i seguenti compiti:

- pianificare il *fund raising*. Gli obiettivi strategici della raccolta fondi devono essere coerenti con gli obiettivi strategici generali dell'azienda non profit e devono essere economicamente coerenti con il progetto che questa si prefigge;
- approvare la pianificazione e la realizzazione degli eventi speciali;
- rivedere il ciclo delle donazioni annuali, compresi i materiali relativi alle operazioni di *mailing* e di *telemarketing*;
- partecipare alle sollecitazioni dei grandi donatori;
- offrire contatti e *feedback* per appelli a fondazioni/imprese;
- svolgere funzioni di ricerca per l'identificazione di potenziali donatori e contribuire a classificarli e a elaborare strategie di sollecitazione;
- elaborare strategie per la donazione pianificata;
- altri compiti specifici dell'azienda non profit.

Organizzazione di un team di fund raising

Dal punto di vista dell'organigramma del *team* di *fund raising* si propone di seguito un breve elenco degli incarichi e dei relativi mansionari che possono essere previsti:

- il *direttore generale* è colui che fa da collegamento tra il programma di *fund raising* e l'azienda non profit e che facilita l'avvicinamento tra *fundraiser* e consiglio di amministrazione. Deve essere un conoscitore del *fund raising* per promuoverne la sua filosofia all'interno della Anp e per riconoscere le singole professionalità dei *fundraiser* che lavorano nel *team*. Collabora al processo di sollecitazione delle donazioni partecipando alle visite personali;
- il *fundraiser e manager del fund raising* è il

propulsore della funzione di *fund raising*, è colui che comunica il piano di *fund raising* al direttore generale, al presidente del consiglio di amministrazione, al presidente della commissione *fund raising*, a tutto il personale;

- il *responsabile finanziario* promuove l'accoglienza del *fund raising* a livello di funzione e di filosofia e lavora fianco a fianco con il direttore del *fund raising* per tenere sotto controllo i costi della raccolta fondi e per verificare l'adeguatezza della contabilità relativa alle donazioni. È garante dell'etica del programma di *fund raising* offrendo informazioni economiche accurate e tempestive da presentare ai donatori;
- il *presidente della commissione fund raising* si fa portavoce del programma di *fund raising* all'interno della comunità di riferimento e presso il consiglio di amministrazione. Rende operativo il piano di *fund raising* operando all'interno della commissione *fund raising* e facendo buon uso delle risorse provenienti dalla comunità al fine di aumentare la visibilità e l'impatto dell'azienda non profit sul mercato;
- il *presidente del consiglio di amministrazione* è colui che interpreta e promuove lo spirito del *fund raising* presso gli altri consiglieri di amministrazione, sostenendo tutti i programmi adeguati a generare le risorse economiche necessarie per ampliare la *mission* e l'ambito di lavoro dell'azienda non profit. Si adopera affinché il consiglio di amministrazione offra il suo sostegno.

Considerazioni conclusive

Per costruire un *team* di *fund raising* proficuo è necessario partire avendo una *leadership* ricca di idee che dia ad altri l'ispirazione per divenire *leader*. I *leader* devono saper condividere con tutti i membri del *team* i progetti per il futuro e gli obiettivi strategici.

Nelle riunioni (ben organizzate e con finalità sempre chiare) e nei progetti vanno sempre posti al centro la missione e i valori dell'azienda non profit, così come va formato il personale retribuito e volontario, ottenendo allo stesso tempo impegni ben precisi sulle singole mansioni che i membri del *team* dovranno svolgere.

Infine, non bisogna dimenticare di divertirsi ovvero di costruire *team* che sappiano condividere non solamente le fatiche e le difficoltà di una campagna di raccolta fondi ma anche e specialmente i momenti di gioia e successo che si possono presentare durante una campagna di raccolta fondi. ■

* direttore Master in Fund Raising
e responsabilità sociale, Università di Bologna,
www.master-fundraising.it

[Note:]

1) D. Francis e D. Young, *University Associates*, definiscono un *team* come «un gruppo di persone energiche che si impegnano per raggiungere obiettivi comuni, che lavorano bene insieme e amano il loro lavoro, e che ottengono risultati di alta qualità».

Lex24

La banca dati giuridico normativa de Il Sole 24 ORE. L'unica che completa le leggi e la giurisprudenza con i commenti delle riviste, i quesiti de "L'Esperto Risponde", gli esclusivi servizi personalizzati.

www.lex24.ilsole24ore.com



Unicità | Completezza | Innovazione

LA BANCA DATI SU MISURA

Per ulteriori informazioni: 02.4587010 oppure e-mail: servizioclienti.bdprofessionali@ilsole24ore.com