

CARRIERE AUMENTANO I TRAVASI DI DIRIGENTI DALLE AZIENDE ALLE ORGANIZZAZIONI CON FINALITÀ SOCIALI

Il manager non profit pensa anche al profit (suo)

Stipendi sempre più competitivi e maggiori gratificazioni. Ma anche logica di mercato

La prima iniziativa di formazione, a dicembre, sarà sulla leadership. Come fanno i loro colleghi navigati di aziende e gruppi multinazionali. Anche perché spesso navigati lo sono anche loro, i manager del non profit, che sempre più numerosi saltano la barricata dopo anni di professione nelle aziende, pubbliche o private. Lo fanno per convinzione, per cambiare l'ottica con cui si guarda al mondo e al lavoro. Ma anche perché nel mondo delle organizzazioni senza scopo di lucro l'offerta economica e professionale è ormai diventata concorrenziale con quella dell'impresa profit.

A giugno hanno creato una loro associazione, Leader2leader (L2L), che farà il suo esordio a metà novembre alla

conferenza Ethics in business presso il Parlamento europeo e a dicembre, appunto, darà avvio al primo programma formativo su «leadership development». L2L è il primo network italiano per dirigenti del settore e fa parte del neonato Euclid network, la rete europea. «L'Italia è il secondo Paese ad aderirvi, dopo il Regno Unito», dice Marco Crescenzi, fondatore e coordinatore di L2L e presidente di Asvi (Agenzia per lo sviluppo del non profit). «Contiamo un centinaio di iscritti, fra cui molti manager di Ong, le organizzazioni non governative». Ma L2L, a cui ci si può iscrivere individualmente o come entità di appartenenza, lascia aperte le porte anche a chi lavora in aziende che hanno come obiettivo la distribuzione

di dividendi. La sua mission è infatti costituire un luogo di scambio di buone prassi. «Fra i temi che affronteremo», dice Crescenzi, «oltre alla leadership c'è la managerialità femminile, sulla quale anche nel terzo settore c'è poca sensibilità».

Il travaso fra i due settori è d'altronde molto avanzato. «Il 49% dei manager proviene dal profit», dice Sara Depedri, ricercatrice del dipartimento di economia dell'Università di Trento,

sidente di Action aid Italia.

Il valore del lavoro nelle organizzazioni non profit (Onp) è condiviso da tutti coloro che compiono il salto. Come nel caso di **Annita Di Donato**, che dalla direzione comunicazione di Tin.it è approdata in Unicef come responsabile corporate partnerships. «Ho deciso per tre motivi», spiega Di Donato. «Cercavo un lavoro con finalità più nobili, un contesto internazionale e un disinvestimento da un percorso di carriera clas-

- 1) **Marco Crescenzi**, coordinatore di L2L
- 2) **Angelo Tarenzi**, project manager di Alisei
- 3) **Paola Palmerini**, presidente di Atema



anticipando al *Mondo* i risultati di uno studio su quasi 300 dirigenti di cooperative sociali che sarà pubblicato in un volume sull'impresa sociale. «Il passaggio è destinato ad aumentare», continua Depedri, «quando nel non profit si raggiungerà la stessa retribuzione». Attualmente infatti la differenza è mediamente del 30%.

Quanto pesa il fattore economico nella scelta? «Dipende dai livelli di partenza, ma se anche si rinuncia a qualcosa economicamente si è ricompensati dalla ricchezza di un lavoro che ha un impatto positivo sulla società», dice **Matteo Passini**, che dopo dieci anni in Comit ha guidato la nascita di Banca Etica. Ora è in Bit, finanziaria del Credito cooperativo, e da gennaio 2007 è pre-

sico. Ci sono ostacoli, come il rapporto con i volontari che ha logiche particolari, ma quando raggiungi un obiettivo è bello pensare a quanti potranno goderne». Considerazioni simili quelle di **Angelo Tarenzi**: con la laurea in economia e il master in management delle imprese sociali di Sda Bocconi in tasca, da responsabile dei punti vendita in una catena della grande distribuzione è diventato project manager nella Ong Alisei. O di **Alessandro Beda**, vicepresidente di Sodalitas, la fondazione di Assolombarda per l'imprenditoria nel sociale. Che aggiunge: «Nel non profit cambia il fine ultimo, che diventa la centralità della persona. L'attenzione al sociale è comunque un trend che si diffonde anche fra le aziende, con la Csr



La filiale di Milano della Banca popolare etica



- 4) **Alessandro Beda**, Sodalitas
- 5) **Annita Di Donato**, Unicef
- 6) **Maurizio Savi**, fondazione San Raffaele
- 7) **Antonio Mandelli**, Cdo Federazione impresa sociale

(Corporate social responsibility)». Ad attrarre i neo manager del sociale, però, alla fine sono soprattutto «le realtà più innovative, con sani modelli di gestione, che si confrontano con le logiche di mercato», come afferma **Marco Grumo**, direttore della divisione non profit e pubblica amministrazione di Altis, l'alta scuola di direzione dell'università Cattolica di Milano, che nel prossimo corso per project manager di organizzazioni di questo settore prevede stage in aziende. Anche Aetma, associazione che promuove il temporary management guidata da **Paola Palmerini**, si sta aprendo ai manager dell'impresa sociale. I tempi sono maturi perché avvengano passaggi anche in senso inverso?

Per **Antonio Gaudio**, vicesegretario generale di Cittadinanzattiva, «ciò può accadere per le figure manageriali che curano le relazioni con gli stakeholder, con le associazioni di consumatori». Anche perché le differenze tra fare il manager in azienda o in una Onp, per qualcuno, «non sono poi tante, quando si proviene da aziende attente alla Csr e si arriva in realtà strutturate»: a dirlo è **Maurizio Savi**, 20 anni in azienda, fino alla direzione generale di Avon, poi il passaggio a direttore generale di Airc, quindi la carica di direttore operativo della ricerca della fondazione San Raffaele. Addirittura per **Antonio Mandelli**, ex amministratore delegato del gruppo Seregni e ora presidente di Cdo Federazione impresa sociale, «la com-

plexità dei problemi in ambito non profit è paragonabile se non superiore a quella in un'azienda». E gli stessi aspetti umani, continua Mandelli, «che sono spesso i più appaganti, richiedono un grande lavoro su di sé». In Cdo, per esempio, i nuovi manager vengono formati su temi come la gratuità. In ogni caso **Federica Ghetti**, che a sua volta è passata da quality manager in Esa software a presidente di ManagerZen, associazione di cultura aziendale alternativa, consiglia una fase di transizione, quando si vuol passare al non profit, per non lasciarsi guidare solo dall'emozione. «Perché alcune dinamiche sono molto diverse da quelle aziendali e integrarsi non è facile».

Andrea Di Turi