

Gestione e governance. È nato Leader2Leader, primo network italiano di dirigenti del Terzo settore

# Rete di manager per il non profit

## L'obiettivo: aiutare ad acquisire le professionalità specifiche

ACURADI

Paola Springhetti

«Nel mondo del non profit c'è una sorta di schizofrenia tra la leadership carismatica esercitata da persone idealiste, un po' "guerriere", ma poco manageriali e la figura del manager come persona perbene, bravino, che si occupa di tante cose anche se poi i problemi veri sono altri». Così Marco Crescenzi descrive la si-

### DIVERSI PIANI

Gli enti possono ottimizzare il loro impatto sociale, adeguarsi agli standard internazionali e migliorare le capacità decisionali

tuazione dei dirigenti del non profit, figure tanto ricercate dalle organizzazioni del settore, quanto sottovalutate da chi guarda questo mondo dall'esterno. Per loro è nato Leader2Leader (in sigla L2L), primo network italiano dei dirigenti non profit, partner della rete europea Euclid Network.

Crescenzi è presidente di Asvi (Agenzia per lo sviluppo del non profit) nonché coordinatore di L2L. «In realtà - spiega - quelli del non profit sono manager del cambiamento. Danno un contributo importantissimo in settori nevralgici e destinati ad avere grande espansione in futuro: settori come la gestione dei servizi, l'ambiente, il consumo critico, l'housing sociale e il turismo sociale». Hanno quindi bisogno di competenze come quelli del profit, anzi, forse di più. «Nel terzo settore - aggiunge infatti il coordinatore del network - occorre una grande capacità di gestione della governance interna. Non basta lavorare per obiettivi: bisogna essere molto attenti ai processi, tanto più che non si parla di obiettivi di mercato, ma di miglioramento sociale. Insomma, se il manager che lavora nel profit ha bisogno di avere il sostegno di un buon brand e di una macchina organizzativa che funzioni, a quello che lavora nel non profit occorrono anche il radicamento nel territorio e una grande capacità di ascolto e di stabilire relazioni, per poter produrre cambiamento».

Il problema della governance può essere molto frustrante. Come osserva Crescenzi, «per un direttore, avere a che fare con i fondatori (spesso figure carismatiche, e proprio per questo con tendenze a trascinare dal proprio ruolo), con l'assemblea dei soci, con il consiglio direttivo, con la pluralità di soggetti a vario titolo coinvolti nei progetti e nei processi non è affatto facile, e infatti spesso i processi decisionali soffrono di una lentezza congenita. Ripeto: tutto questo richiede professionalità specifiche». Professionalità che per i leader del non profit non sempre è facile sviluppare, soprattutto quando le organizzazioni non sono grandi e non ci sono molte possibilità di formazione o, anche, di semplice confronto.

Leader2Leader (per informazioni: tel. 06/5088443, e-mail info@leader2leader.it) non vuole essere un centro di servizi, ma più semplicemente una proposta per lo sviluppo della managerialità del settore tramite networking di qualità "trapari". Secondo Crescenzi, per far crescere il terzo

settore e i suoi leader, «occorre lavorare su diversi piani: quello culturale-cognitivo (la cultura del risultato), quello strategico (la capacità di visione e pianificazione), quello operativo ("skill" tecnico-professionali)». La rete, per esempio, offrirà momenti di confronto su temi specifici come le relazioni interne, la gestione dello stress, i rapporti con le strutture direttive, lo sviluppo delle capacità di ascolto e comunicazione e di gestire le relazioni. «Tutto questo senza dimenticare le motivazioni. Il problema è che se tu per primo non riesci a entusiasmarti, men che meno riuscirai a entusiasmare gli altri».

I componenti del Comitato promotore di L2L sono una cinquantina e fanno parte di cooperative, associazioni, centri di formazione. Tutti hanno sottoscritto il «Manifesto per la leadership responsabile», nel quale vengono indicati alcuni obiettivi prioritari: massimizzare l'impatto sociale positivo delle organizzazioni; migliorare le condizioni lavorative, di motivazione, la soddisfazione e la governance interne; sviluppare managerialità e lea-

dership su standard internazionali; migliorare le capacità decisionali in situazioni complesse; produrre qualità e innovazione sociale mediante due "canali" (lo scambio di buone prassi e lo studio delle eccellenze).

La rete si propone anche di stabilire contatti tra non profit e for profit. «L'incontro può essere proficuo per entrambi e i tempi sono maturi per un confronto che non sia episodico - conclude il coordinatore di L2L -. Anche nel mondo delle aziende, infatti, si sta superando l'idea che il manager è irresponsabile, tranne per quanto riguarda gli obiettivi aziendali, e parallelamente si sta diffondendo la responsabilità sociale d'impresa. È possibile avviare un dialogo su queste tematiche, così come sulla necessità di creare un buon ambiente lavorativo, sul rapporto con il territorio o sui possibili progetti da sviluppare insieme».

volontariato@lsole24ore.com

L'indirizzo per le vostre segnalazioni. Gli appuntamenti per l'agenda devono pervenire entro il martedì precedente la data di pubblicazione

La professionista. Daniela Fatarella, responsabile marketing e comunicazione di Save the Children

## «Il confronto crea efficienza»

Daniela Fatarella, responsabile marketing e comunicazione di Save the Children, durante la sua carriera è sempre stata al servizio di realtà non profit internazionali. «Le organizzazioni come Save the Children o Greenpeace, per la quale ho lavorato in passato, sono fortemente impregnate di cultura anglosassone e questo, per chi ricopre ruoli dirigenziali, è un grosso vantaggio. Così io ho avuto la possibilità di condividere le competenze con colleghi di altri Paesi. Un fattore importante per la mia crescita per-

sonale. Ma sono consapevole del fatto che, in un certo senso, mi sono trovata in una nicchia di eccellenza».

Per chi lavora in Italia, infatti, ci sono difficoltà che altrove non esistono. Per esempio, spiega Fatarella, «il fatto che il terzo settore è visto come una realtà che fa beneficenza, e quindi non ha bisogno di strumenti di efficienza ed efficacia: insomma, serve tanta buona volontà, ma sono meno importanti le competenze professionali». «Al contrario - aggiunge - io penso che ne servano di più

che nel profit, perché gestiamo fondi che provengono da donazioni e devono andare ai destinatari essendo utilizzati nella massima trasparenza: già solo per questo occorre efficacia al massimo livello».

Oltre a trovare molto appog-

### FATTORI DI CRESCITA

È utile condividere le competenze con i colleghi, anche di altri Paesi, e applicare buone prassi del lavoro aziendale

gio soprattutto nella parte inglese di Save the Children, Fatarella ha avuto la fortuna di lavorare in un'organizzazione giovane: in Italia, infatti, l'Ong è nata nel '99. «In genere - osserva - le organizzazioni fondate di recente sono molto attente a far crescere le persone. Inoltre Save the Children ha sempre lavorato con altri soggetti su alcuni temi specifici e anche questa è una fonte di arricchimento personale». Si tratta di tavoli di lavoro su marketing o raccolta fondi, in cui i rappresentanti di alcune grandi organizzazioni raccolgono buone prassi, discutono temi come gli indici di efficienza dei bilanci, valutano l'impatto del fund raising. Confronti su temi concreti, non isti-

tuzionalizzati, che nascono soltanto quando se ne sente la necessità e si chiudono quando hanno raggiunto l'obiettivo prefissato.

In questa esperienza sono leggibili anche le motivazioni che hanno spinto Daniela Fatarella a entrare nel comitato promotore di Leader2Leader: perché scambiarsi buone prassi è fondamentale ed è necessario rendere questo impegno più sistematico. Con un'avvertenza: «Per noi è importante il confronto all'interno del terzo settore, ma anche quello con le aziende, non solo per lavorare insieme a progetti comuni, ma anche per importare alcune buone prassi dal lavoro aziendale».

IL SOLE 24 ORE, pag. VII  
LUNEDÌ 8 SETTEMBRE 2008