LA STORIA DI LEADERS4FUTURE (tratta dal podcast). Ottobre 2025

Marco Crescenzi, ideatore e coordinatore

1. Dall'inizio al primo symposium

Buongiorno a tutte e tutti,
volevo, in modo complementare a quanto scritto sul sito, fare un po' di storia della rete **Leaders4Future**, di come è nata e anche del senso che ha.

I dettagli più tecnici — missione, visione eccetera — si trovano sul sito. Qui volevo privilegiare invece l'aspetto narrativo.

Allora, com'è nata?
In un modo molto informale. Non essendo io direttore di una ONG ma direttore di **Social Change School**, avevo rapporti super partes con molti dirigenti di ONG o di altri enti del Terzo Settore. L'abitudine era quella di prendersi un aperitivo con uno o due colleghi.

Quello che vedevo è che c'era una fortissima diffidenza tra i vari manager e tra le varie organizzazioni: quello che guardava in cagnesco quell'altro… molti pregiudizi dovuti da un lato alla mancanza di conoscenza diretta delle persone e a volte anche delle organizzazioni "concorrenti"; dall'altro a un pregiudizio classico del Terzo Settore, che riguarda anche un po' la sinistra in generale: quello di sentirsi diversi. "*Eh sì, ma noi siamo diversi*". Dove essere diversi significa sentirsi migliori degli altri. Ognuno si sentiva un po' meglio degli altri, però senza conoscere realmente gli altri.

Quindi, l'idea molto semplice a un certo punto fu quella di dire: "Visto che bene o male io faccio un po' da ponte e posso garantire un po' sulla qualità delle persone, a fronte di interlocutori che non si conoscono, perché non proviamo a fare un aperitivo con più colleghi, in modo tale da conoscerci in modo un po' più ampio?".

Adesso considerate che di reti nel Terzo Settore ce ne sono tante: formali come il Forum del Terzo Settore, l'Associazione delle ONG italiane eccetera. Quindi qui non parliamo di reti tra organizzazioni, parliamo prima di tutto di reti tra dirigenti, tra persone, tra professionisti che ricoprono un ruolo.

Il primo incontro di quello che poi sarebbe diventato **Leaders4Future**, che noi chiamammo **Symposium** perché era basato sul fare una bella cena e bere possibilmente buon prosecco a casa di uno di noi, avvenne nel luglio 2021. Eravamo ancora in mezzo alla pandemia. Invitai dieci

colleghi di estrazioni varie: i direttori generali di Save the Children, Focsiv, Oxfam, Fairtrade, Intersos… insomma, vari direttori generali.

Facemmo questo incontro in un bellissimo palazzo romano con una bella vista e un bel balcone. Questo ci permise di fare un aperitivo molto lungo e iniziare a chiacchierare, a conoscerci persona per persona. Io dovevo presentare persone notissime nel settore che però non si conoscevano, non si erano mai viste. Non solo non avevano mai parlato, ma non si erano proprio mai viste di persona!

All'inizio fu abbastanza imbarazzante per certi aspetti: c'erano gruppetti di due o tre amici che si conoscevano, ma quando si avvicinava una terza persona verso la quale avevano dei pregiudizi, non la facevano entrare, non la facevano parlare, non la includevano. Questo comportò a volte il dire: "Pazienza, vedrai che poi i rapporti si scioglieranno". E così fu.

Arrivammo a tavola dopo un'ora e mezza di aperitivo networking. Io vengo un po' dal mondo anglosassone, dove già esisteva una rete dei dirigenti nonprofit inglese a cui avevo partecipato e da cui avevo imparato molto. Lì l'aspetto conviviale era molto importante: il networking durante i pasti, normalmente in piedi. Quindi la formula era un po' quella ma all'italiana, con ottimo cibo e poi seduti a tavola.

Arrivammo a tavola con dieci bottiglie di prosecco finite in dieci persone…!, e questo facilitò moltissimo il lasciarsi andare. A un certo punto il manager di un'organizzazione che vedeva come il fumo negli occhi un'altra organizzazione disse: "*Beh, però mi pare che con [nome e cognome] si possa parlare, no?*

Questo, condito di molto buon umore, con lo spirito post pandemia, il ritrovarsi in un contesto così particolare, e con persone intelligenti — il che non è banale né scontato, pur trattandosi di persone in posizione apicale. Infatti non si può dire che tutti i dirigenti del Terzo Settore brillino per intelligenza, quantomeno politica o strategica. Le persone che erano lì, invece, erano ben disposte a capire l'altro, più curiose che prevenute, ovviamente aiutate dal contesto informale e dal prosecco, che da lì in poi è diventato l'olio del motore di questa rete.

2. Dalla nascita dei Symposium mensili fino al confronto post-pandemia sullo smart working

Cominciammo quindi ad avere questi **Symposium** una volta al mese, sempre a casa di qualcuno di noi, in modi molto informali. Cominciarono a nascere rapporti di amicizia e complicità, ma anche momenti in cui bisognava chiarire i rapporti, per esempio tra due organizzazioni.

Ricordo che evitammo una denuncia per diffamazione di un'organizzazione nei confronti di un'altra, mettendoci a tavolino a parlare e chiarendo che c'era stato un misunderstanding. Oppure affrontammo questioni politiche tra gruppi di organizzazioni: magari durante il Symposium ci

prendevamo mezz'ora a parte, in una stanza separata, per cercare di capire se si poteva fare qualcosa.

Si cominciò anche a parlare di trend del settore, di società civile, a scambiarsi idee e iniziative, a conoscersi meglio. Una delle prime cose, per esempio, fu che **Oxfam** e **Save the Children**, che non si conoscevano davvero, iniziarono a collaborare: Save the Children invitò Oxfam a presentare il suo rapporto sulla povertà nella propria sede, ed ebbe un successo clamoroso.

In quell'occasione si scoprì che Save the Children era molto più appassionata dal punto di vista politico e civile di quanto Oxfam pensasse. E si scoprì anche che in Save the Children lavoravano molte persone che avevano lavorato prima in Oxfam, e viceversa. Quindi la vulgata secondo cui Save fosse solo una macchina da fundraising, mentre Oxfam fosse quella "politica", si rivelò falsa: entrambe erano animate da una forte passione civile.

Questa frequentazione era sia piacevole sia molto seria, perché si parlava delle prospettive del settore. Per esempio, nel 2022 decidemmo di introdurre il tema dell'**intelligenza artificiale** nel Terzo Settore italiano, vincendo anche alcune resistenze interne. Si affermò un modello di **collaborative management**, molto caro a me, basato sul presupposto che un problema che ho io, qualcun altro nella rete lo ha sicuramente già risolto.

Quindi, anche comunicando le difficoltà con franchezza — "Ragazze, ragazzi, io ho questa difficoltà, chi l'ha già affrontata?" — venivano fuori sempre una, due, tre organizzazioni che quel problema lo avevano già affrontato e risolto. Questo diventò un acceleratore di know-how, di strategie e di operatività impensabili. Alcuni dirigenti rimanevano stupiti: "Com'è che non ci abbiamo pensato prima?".

Il punto è che il Terzo Settore italiano, a volte, rispetto all'innovazione non è brillantissimo, né particolarmente aperto alle partnership: spesso prevale il senso di diversità. "Sì, ma noi siamo diversi". Addirittura all'interno dello stesso settore: per esempio, dentro al settore umanitario. "Eh sì, ma io sono diverso da…". Eppure facciamo lo stesso lavoro.

La qualità che unisce i membri della rete è invece quella di v**edere più le somiglianze che le differenze,** e di considerare le diversità come pluralità fondamentali per la composizione di un quadro produttivo comune. **A parte l'ovvietà che se io sono direttore generale ho gli stessi problemi di ruolo che ha qualsiasi altro direttore generale,** non solo nel non profit ma anche nel profit.

Ritrovarsi anche sul ruolo professionale significava condividere le difficoltà di chi occupa posizioni apicali, come quella solitudine manageriale che deriva dal dover prendere decisioni difficili, magari con lo staff non d'accordo o con il board che fa resistenze. C***onfrontarsi su "tu cosa stai facendo?"*** diventò prezioso.

Per esempio, all'uscita dalla pandemia ci fu un Symposium in cui i dirigenti arrivarono piuttosto confusi su cosa fare rispetto allo **smart working**: quanto continuare a dare disponibilità totale al lavoro a distanza, quanto invece riportare tutti in sede, oppure trovare una via flessibile. Oggi sembra scontato, ma allora non lo era per nulla.

C'era chi diceva: "Io ho persone vulnerabili che però vogliono tornare full time in ufficio". E altri che dicevano: "I giovani invece vogliono lo smart working totale". Una delle organizzazioni fece uno studio molto approfondito su questo, chiarendo anche che **smart working non è remote working**, e offrì contributi significativi. Ma il solo fatto di vedere che c'erano posizioni diverse e che qualcuno condivideva la propria esperienza — anche se poteva sembrare estrema — aiutò moltissimo a riflettere e a superare quel periodo. E lo si superò insieme.

3. Dalla strutturazione della rete fino alla formalizzazione nel 2022

Da lì in poi, a un certo punto emerse l'esigenza di creare una situazione più stabile e quindi, in qualche modo, anche uno scambio più organizzato di servizi.

Si formò un piccolo gruppo promotore di sei–sette organizzazioni, tra cui **Fairtrade**, **Save the Children**, **Oxfam**, **Unicef**, i cui rispettivi manager entrarono nella rete.

Nel frattempo il tema dei Symposium continuava, ma cominciammo a strutturare anche momenti più formali. Fino a che, nel 2022, abbiamo formalizzato la rete **Leaders4Future**, introducendo anche una quota di adesione. Non era impegnativa per una grande organizzazione, ma comunque consistente.

Ci siamo dati un numero massimo di venti membri, non per essere esclusivi rispetto ad altre realtà del Terzo Settore o per essere un club riservato, ma perché oltre venti–venticinque persone diventa difficile mantenere rapporti personali autentici.

Adesso stiamo arrivando a venticinque membri e cerchiamo di mantenere il limite su questo numero.

Tutti gli ultimi mercoledì del mese, quindi una volta al mese, abbiamo un incontro online in cui ci scambiamo opinioni su vari temi, presentiamo partner, affrontiamo questioni critiche eccetera.

Abbiamo tre **retreat** l'anno. Abbiamo avviato già due anni fa la **Conferenza nazionale dei dirigenti non profit italiani**, che è un momento importante di confronto, sia orizzontale su temi vari che verticale su temi specifici.

E soprattutto abbiamo una chat WhatsApp che è diventata un punto nevralgico. Lì usiamo degli hashtag:

- **#alert** → quando ci possa essere un attacco mediatico o politico ("come reagiamo rispetto a quanto scrive il tal giornale?");
- **#help** → per esempio "devo creare una policy sull'AI, qualcuno ci ha già lavorato?" e subito arrivano tre risposte da dirigenti e organizzazioni che lo hanno già fatto.

La vita di **Leaders4Future** gira molto anche intorno a questa chat, ma continua a vivere anche nei momenti informali. Per esempio, facciamo una cena a casa di **Alessandra Prampolini**, direttrice del WWF, che ha un bellissimo terrazzo: ci riuniamo lì ogni tanto.

Sicuramente la fiducia è l'elemento fondamentale. Il mio ruolo è anche quello di mantenere i rapporti di fiducia: quando ci sono piccole contraddizioni o situazioni non proprio trasparenti, mettiamo al tavolo i dirigenti per capire insieme cosa è successo.

Qui l'onestà intellettuale e la buona volontà sono caratteristiche imprescindibili, insieme all'apertura e all'intelligenza che contraddistinguono i membri della rete.

Dal ruolo della rete nel Terzo Settore alle azioni comuni come la lettera dei 100 giorni e il manifesto sulle partnership

La rete è ovviamente un'iniziativa importante, probabilmente la più importante azione di sistema sul Terzo Settore fatta in Italia dopo il Forum del Terzo Settore e l'Associazione ONG italiane.

Non ha una funzione di rappresentanza: è a disposizione delle reti in termini di **think tank**, di know-how, di proposte. Non è un'associazione di categoria, è una rete informale che riunisce i dirigenti, i direttori generali delle principali organizzazioni non profit italiane.

Informale sì, però consideriamo che sono tutti decisori. Quando ci si siede al tavolo, complessivamente ci sono circa un miliardo di euro di fatturato rappresentato: è quindi pesante sia dal punto di vista economico sia della capacità di influenzare le politiche del settore attraverso il confronto. Non in modi da club riservato, ma semplicemente portando idee e sottoponendole alle organizzazioni.

Per esempio, solo nel 2025, a supporto delle rappresentanze: :

- è stata fatta una **lettera dei 100 giorni**, redatta dalla rete interna delle ONG all'interno di Leaders4Future, da consegnare all'Associazione ONG italiane per chiedere alcuni cambiamenti di linea e di posizionamento;

- è nato il **manifesto per le partnership profit–non profit**, promosso da **Paolo Ferrara** di Terre des Hommes, che verrà poi pubblicizzato e presentato in vari contesti;

- si sono attivati tavoli sui **trend della cooperazione internazionale**, come l'ingresso di nuovi soggetti dal mondo arabo e come rapportarsi a questi cambiamenti.

Abbiamo affrontato in modo approfondito anche il tema del matching tra Terzo Settore e giovani, e il ricambio generazionale. È emerso quanto sia complesso relazionarsi con la **Generazione Z**, che ha valori e necessità di life balance difficilmente conciliabili, almeno nella maggioranza dei casi, con le esigenze delle ONG.

Un dirigente disse: "I giovani di oggi non sono più disposti a buttarsi nel fuoco per noi".
A partire da questo stimolo, studiammo la questione in modo scientifico. Da lì nacquero un retreat dedicato e diverse pubblicazioni e articoli, anche pubblici, che trovate sulla pagina del sito. Questa riflessione è a disposizione di tutti: di tutto il settore, di chiunque voglia entrarvi.

Ecco, questo è un esempio di come con un po' di intuito, di buona volontà e con la voglia di andare oltre la propria parrocchia e confrontarsi con gli altri, si possa creare qualcosa di davvero importante. È chiaro che **chi fa parte della rete ha un vantaggio competitivo significativo**, sia in termini di ruolo manageriale sia in termini di organizzazione.

4. Dagli obiettivi della rete fino alla leadership femminile e alla talent intelligence

Gli obiettivi della rete sono triplici:

1. **Massimizzare la crescita dei manager**: lavoriamo molto sulla leadership, sugli stili di leadership; si fa anche coaching, per esempio sull'intelligenza artificiale, sulla leadership e su altre competenze.

2. **Massimizzare i vantaggi per le organizzazioni**: sono le organizzazioni che pagano le quote e che beneficiano delle ricadute in termini di know-how, strategia e operatività.

3. **Migliorare il Terzo Settore**: la logica è quella del cambiamento sociale.

Per questo **Social Change School** è l'infrastruttura che sostiene tutto, al di là di me che sono delegato al coordinamento e alla gestione della rete. Il tema del cambiamento sociale è fondamentale: non solo manager e organizzazioni interessati al proprio orticello, ma soprattutto persone aperte all'evoluzione del Terzo Settore e disponibili a lavorare con gli altri, concorrendo per creare un Terzo Settore e una società civile diversi.

La sfida che ci stiamo ponendo ora è quella di **creare nuovi leader della società civile**, cercare e promuovere il talento all'interno delle nostre organizzazioni, e promuovere la managerialità femminile.

La composizione della rete, per quanto riguarda i dirigenti, è attualmente **40% donne direttrici generali e 60% direttori generali**.

Abbiamo lanciato un'azione di sistema con un obiettivo preciso: entro il 2030, nel Terzo Settore italiano, nelle prime cento organizzazioni ci sia **almeno il 50% di donne in posizione di direttore generale**.

L'altro fronte è quello della **talent intelligence**: trovare bacini di reclutamento ottimali per i giovani adatti alle sfide del Terzo Settore e, soprattutto, gestire al meglio le persone che abbiamo già nelle nostre organizzazioni. Questo anche attraverso la capacità di utilizzare l'intelligenza artificiale per essere il più efficaci possibile.

5. Conclusione

Quindi, in sintesi, **Leaders4Future** è un mix di innovazione, intelligenza artificiale e digitale, familiarità, fiducia… in cui il **prosecco** continua e continuerà ad avere sempre un ruolo fondamentale!

Siamo a disposizione per ulteriori chiarimenti, grazie per l'attenzione, un abbraccio a tutte e tutti.