



STORIA DISCORSIVA DELLA SOCIAL CHANGE SCHOOL

by Marco Crescenzi, Founder and President SCS

Buongiorno a tutti e tutte, sono Marco Crescenzi, fondatore e presidente di Social Change School. Vi racconterò un po' di storia della scuola che è interessante anche perché in qualche modo la Scuola è stata al centro e ha contribuito fortemente all'evoluzione del terzo settore italiano ed europeo e quindi anche per capire meglio l'antropologia e come il settore si è evoluto.

La scuola è nata a Roma nel 1997, il 26 settembre 1997, come ASVI – Agenzia per lo Sviluppo del Non Profit. La denominazione Social Change School in realtà è successiva, del 2016, quando ci siamo internazionalizzati con sede a Madrid.

L'obiettivo era già dall'inizio quello di creare uno sviluppo per il terzo settore, non fare formazione in sé. Siamo stati i primi in Europa ad introdurre il management per il non profit/terzo settore seguendo, anche se in modo indipendente, Peter Drucker negli USA che è stato il precursore ed autore nel 1995 del primo libro sul management del non profit.

Nel 1998 il libro *Il manager del non profit* da me scritto è stato un successo editoriale che ha segnato una svolta culturale e professionale nel settore, edito da Sperling & Kupfer. In 27 anni sono stati formati migliaia di professionisti e manager che sono attivi oggi in oltre 100 paesi del mondo e responsabili nelle principali ONG, abbiamo contribuito a formare una nuova classe dirigente del settore e una rete professionale di fellows worldwide a livello mondiale.

Ecco alcuni passaggi storici significativi, con anche una visione un po' dell'epoca, delle evoluzioni che ci sono state.

1997 – Fondazione di ASVI, Agenzia per lo Sviluppo del Non Profit a Roma con il patrocinio e il supporto della Presidenza del Consiglio Comunale in Campidoglio e dell'Assessorato delle Politiche Sociali. **La domanda chiave** che ci ponemmo alla base della creazione della fondazione della scuola fu: **“come avere il massimo impatto sociale?”** E la risposta fu: **“preparando professionisti e manager capaci di gestire e di innovare al meglio le organizzazioni non profit”**. Quindi per noi la formazione è sempre stata una leva di cambiamento sociale, non un fine in sé.

Sempre nel 1998 abbiamo pubblicato, dopo un lungo lavoro di ricerca durato oltre un anno, la “Guida ai finanziamenti per il non profit”. Scoprimmo che non era vero che il settore era oppresso da scarsità di risorse finanziarie: questa era la percezione dei manager, in cui appariva, a partire da una ricerca fatta dall'Associazione Lunaria, che i principali limiti allo sviluppo del terzo settore erano percepiti come legati alla scarsità di finanziamenti.

In realtà, con questo lavoro di ricerca noi scoprimmo che i finanziamenti erano molti, sia nazionali che locali che europei, nonché il fundraising che in Italia ancora non esisteva. che non

sapevano vedere le risorse, al di là del finanziamento pubblico. Questo fu un wow moment, un aha moment, in cui capimmo che il problema non erano i finanziamenti ma erano le capacità manageriali.

E quindi su questo iniziamo a lavorare: più che nel cercare di fare un servizio di agenzia per far conoscere i finanziamenti, come avevamo iniziato, a lavorare proprio per la formazione manageriale. In questa occasione, tra l'altro, iniziamo a progettare il Master in Fundraising che fu nel 1999 il primo in Italia, in un momento in cui il fundraising non si sapeva neanche cosa volesse dire.

Sempre nel 1998 abbiamo pubblicato anche la “Guida ai finanziamenti europei per il non profit”. Dopodiché è venuto il **primo libro sul “Manager non profit”** in Europa, pubblicato da Sperling & Kupfer e Mondadori, che accettò immediatamente la nostra proposta dicendo che **non c'era niente di simile in Italia ed in Europa.**

Nel **1998 abbiamo introdotto l'e-learning** nel terzo settore (io uso non profit e terzo settore più o meno come sinonimi, anche se tecnicamente non è esattissimo) in Europa, permettendo la frequenza a professionisti e manager che certo non potevano stare mesi in aula. Nel 1998-99 la scuola ha avviato i primi master europei negli ambiti del management del non profit, dell'europrogettazione, del fundraising management, che sono stati dei veri MBA per gli operatori del settore.

Nel 2000 abbiamo creato il **Career Development Service**, che è stato da sempre un fiore all'occhiello della scuola, che da sempre ha lavorato non solo sul placement ma anche sul mindset degli studenti e delle studentesse, sul carattere, attitudine e comportamenti più adatti per affrontare positivamente le sfide professionali.

Nel 2003 abbiamo pubblicato il secondo libro *libro Manager e Management non profit, la sfida etica*, una sorta di bibbia per il management (750 pagine e 3 mila copie), in collaborazione con il supporto di Fondazione Scuole Civiche di Milano, LUMSA, FIVOL -Fondazione Italiana per il Volontariato.. Questo è stato un lavoro molto partecipato, ci siamo confrontati con le principali reti di volontariato, con la cooperazione sociale.

Perché guardate che allora, parliamo del 2003, parlare di management o di marketing in qualche modo faceva trasalire gli interlocutori che dicevano: “Ma noi non vogliamo omologarci al profit”. Quindi noi siamo riusciti a far capire alla cultura italiana che parlare di buon management nel terzo settore era come parlare di buona medicina. L'esempio che facevamo era: ma scusate, un buon medico non deve essere preparato per fare il suo lavoro? E un buon manager nel terzo settore non deve essere preparato per gestire meglio le proprie organizzazioni, creare sviluppo sociale – oggi diciamo impatto sociale – gestire i propri dipendenti, i propri volontari?

Quindi questo messaggio siamo riusciti a farlo passare. Nel 2004 abbiamo pubblicato la **“Guida alle professioni del lavoro nel non profit”** e abbiamo fondato una cosa importante che è stata molto utile in Italia: l'**Osservatorio sulle Professioni e del Lavoro nel Non Profit**, che dentro ha avuto sindacati, rappresentanze universitarie, AlmaLaurea, il Forum del Terzo Settore e il Ministero del Lavoro.

Nel 2005 abbiamo fatto **riconoscere ufficialmente ad ISFOL, il Ministero del Lavoro, i profili manageriali del non profit** che erano stati proposti dalla Scuola: manager non profit, project manager della cooperazione, europrogettista e fundraiser. Nel 2004 la pubblicazione del volume **“Campagne per l'organizzazione non profit”** a cura di Davide Cavazza, nostro docente di campaigning e mio editore.

Nel 2005, dopo una conferenza di grande successo organizzata in Parlamento, la scuola è diventata referente per la stampa italiana sui temi del lavoro e della professionalità nel terzo settore. In particolare **rielaborando i dati Istat** abbiamo fatto passare un dato che era ampiamente sottostimato nelle stime ufficiali, che è quello occupazionale: **un milione e 300 mila lavoratori nel settore**. Questo fu sorprendente per i media e per l'opinione pubblica, convinti che il terzo settore fosse un settore di volontariato.

Purtroppo ancora oggi anche interventi istituzionali importanti parlano di terzo settore come volontariato. Quindi qualcosa si è riuscito a fare, ma ancora prevale, anche per comodo di una serie di stakeholders, la percezione, l'equazione terzo settore = volontariato.

Nel 2005 contribuivamo alla fondazione di **Euclid Network, la rete dei dirigenti non profit europei**, che è stata pensata a Londra, ma poi l'abbiamo fondata a Parigi e tra il 2008 e il 2011 abbiamo creato **Leader to Leader**, la prima rete dei professionisti non profit italiani.

2005-2008 – Collaborazione con **Fondazione Symbola**, fondazione per le qualità italiane. Nel 2007 la pubblicazione del libro **“Valutare la qualità del non profit.”** Nel 2010 apertura di Third Sector Management, società controllata di Londra per gestire il Master Frame, che è stato il primo master in inglese, fundraising management. Io in quel periodo vivevo a Londra, ci ho vissuto tra il 2007 e il 2015 e ho contribuito a dare alla scuola un taglio anglosassone, result based, molto centrato sull'innovazione sociale.

Nel 2011 siamo stati co-fondatori di **I-SIN – Italian Social Innovation Network** – e nel 2012 abbiamo varato il **Master MES: Social Innovation, Social Business, Startup Social e Progettazione Innovativa**, che è stato il primo in Italia nell'ambito di innovazione sociale.

Nel 2014, in collaborazione con alcune ONG ed Agire, l'Agenzia Italiana per la Risposta all'Emergenza Umanitaria, è nato **HOPE, Master in Humanitarian Operations and Emergencies**, che ha visto moltissimi operatori formarsi per andare sul campo in situazioni molto complesse.

Nel 2016 abbiamo fatto il **trasferimento da Roma e Londra a Madrid**, man mano la scuola si è internazionalizzata, sia nelle sedi (con il quarter finale a Madrid), che nelle attività (tutti i Master in inglese), che nelle zone di delivery, in particolare Europa e Africa.

Nel 2018 la scuola avvia il primo **Master in International Development and Humanitarian Aid – MIDHA program** – mai realizzato prima in Africa, con formula full e-learning, che ovviamente ha importanti prospettive di sviluppo e scalabilità in un continente che dal punto di vista della formazione ancora offre molto poco e quindi permettendo tramite la formula e-learning di raggiungere decine di migliaia di persone.

Nel 2019 arriviamo al numero massimo di studenti di Master annuali: 80, mai registrato quanto ci risulta nel mondo da Master o scuole simili, segno di una fiducia di chi vuole davvero fare la differenza acquisendo la massima professionalità.

Però nel 2021 la **pandemia** mette la scuola a dura prova: nel periodo 2021-2025 falliscono molti tra i principali concorrenti, la scuola stessa accusa un calo di oltre il 30% degli studenti, ma decide di investire in perdita credendo ancora nella propria missione. Ci abbiamo creduto: se non ci avessimo creduto fortemente, avessimo seguito soltanto una logica di pareggio economico, non saremmo qui adesso a confrontarci e a raccontarvi queste cose.

2021 ad oggi – Ho creato personalmente la rete **Leaders4Future**, che è la **rete dei direttori generali del terzo settore italiano**. È una cosa importante perché ha messo in rete ed avvicinato tanti colleghi e colleghe. Tutte persone eccellenti, ma per pregiudizi culturali o semplicemente mancanza di conoscenza, inizialmente avevano poca fiducia l'uno nell'altro. Un senso di diversità superiore al senso di unità e quindi a potenziali sinergie, e che spesso non si conoscevano tra loro o che quando si conoscevano magari non si fidavano.

Quindi è stato un successo enorme perché da qui è iniziata una collaborazione tra le principali ONG del settore. La rete riunisce tutti i principali direttori generali delle ONG italiane e non solo, ed è iniziato tramite momenti informali – cene, symposium – che hanno permesso di far scorrere la fiducia, oltre che buone quantità di prosecco...! che hanno facilitato moltissimo questo processo.

Il modello che abbiamo applicato è quello di **collaborative management**, in breve un problema che ha uno, qualcun altro lo ha risolto, quindi è stata una forma di acceleratore che ha coinvolto i direttori di tutte le principali ONG italiane. E oltre allo scambio su problemi c'è stato e c'è un confronto continuo su scenari e temi critici: dal rapporto con i giovani a quello con la filantropia, dalla leadership all'intelligenza artificiale, dal ruolo delle rappresentanze alle partnership con il profit, con forti ricadute ovviamente sullo sviluppo del settore e benefici anche per gli studenti della scuola.

Qui una vera operazione di sistema che ha portato a forti sinergie nel terzo settore italiano tra i principali dirigenti. **Nel 2022 abbiamo introdotto l'Artificial Intelligence** prima nei master in ambito progettazione – cioè progettare con l'Artificial Intelligence – e poi nel terzo settore coinvolgendo le principali organizzazioni e la rete Focsiv.

Nel 2023 viene progettata la **Geomap**, che è la mappa interattiva per individuare dove gli ex studenti lavorano nel mondo, in che posizione, per rafforzare la community degli alumni. Quindi se uno di voi vuole sapere chi lavora in Sudan, va sulla Geomap e ha i nominativi anche con il master che ha seguito e ha la possibilità di contattarlo per facilitare magari il passare a lavorare lì presso un'organizzazione locale.

Nel 2023 ad oggi, in parallelo alla scuola, abbiamo creato **Crescenzi & Partners** che è una società di consulenza strategica e di coaching manageriale per il terzo settore, con progetti e clienti di peso tra cui Legambiente, Unicef, WWF, Terre des Hommes, Oxfam, Amref, Focsiv, Associazione Pianoterra e molti altri. Questo ci ha permesso anche di entrare molto sul tema del

coaching e quindi del mindset, non solo delle competenze tecniche e questa è stata un'operazione molto importante anche per lavorare con il mindset degli studenti e delle studentesse della scuola.

Nel 2023 si organizza la prima **Conferenza dei Dirigenti non profit italiani – Leaders4Future** – sui temi della sostenibilità delle organizzazioni con il supporto ovviamente della scuola.

Nel 2024 si progetta l' **azione di sistema *Leading Together – Women Leadership Program*** che ha l'obiettivo di superare il 50% di donne in posizione di direzione generale nelle prime 100 più grandi organizzazioni italiane entro il 2030. Il terzo settore è composto dal 70% di donne colleghe, di cui però soltanto il 30% è in posizione direttiva, mentre invece il 30% di uomini esprime il 70% di dirigenti. Noi abbiamo ritenuto, per la nostra responsabilità anche istituzionale verso il settore, di dover supportare un processo di eguaglianza di genere e quindi riequilibrare questo ambito, anche proponendo un meccanismo che il femminismo di quarta ondata ha rivalutato, che è quello delle quote rosa.

E quindi stiamo lavorando su questo. Sempre nel 2025 si inizia a lavorare per creare **Leaders4Future in Spagna**. Ancora nel 2025 abbiamo ideato **Space T – Talent Intelligence Acquisition Lab**, che parte di un'azione di sistema che mira a rafforzare uffici e procedure HR nel terzo settore europeo, con focalizzazione sulla Talent Acquisition e Talent Management e procedure AI based.

Bisogna aumentare il livello di talento nelle nostre organizzazioni, organizzazioni più smart, in cui si riesce a investire sul talento di ciascuno e si riescono a reclutare, strappandoli possibilmente dalle multinazionali, i migliori talenti.

Siamo in conclusione, solo per dire che quando abbiamo iniziato era il '900 ed era appena iniziato Internet, si vendevano ancora gli abbonamenti Internet e quindi ci troviamo oggi invece con il pieno dispiegamento dell'intelligenza artificiale. Abbiamo sempre usato la tecnologia per il cambiamento sociale, dall'introduzione dell'e-learning all'introduzione dell'intelligenza artificiale nel terzo settore, con ovviamente ricadute sempre positive sia per il settore che per i master che per gli studenti, ma la nostra visione è sempre stata quella di uno sviluppo a 360 gradi del settore.

Quindi, sebbene lo sviluppo delle tecnologie sia sempre più necessario, il DNA della scuola e del nostro staff è sempre stato incentrato e lo rimane sulla relazione e sulla cura dello sviluppo umano anche delle persone, quindi sviluppo professionale ed umano, non soltanto delle competenze tecniche: . **“Better People for a Better World”**

E ci ha sempre fatto un po' da stella brillante il detto di Nelson Mandela che è un po' consideriamo il nostro padre spirituale: **“Istruzione e formazione sono le armi più importanti per cambiare il mondo”**.

Grazie per l'attenzione e in bocca al lupo!