

Accogliere la complessità

Verso una comprensione condivisa del finanziamento e supporto al cambiamento sistemico.



echoing
green



Co—
Impact

skoll
FOUNDATION

Facilitation partners:

McKinsey
& Company



La traduzione italiana è stata realizzata da Ashoka Italia in collaborazione con Assifero (Associazione italiana delle fondazioni ed enti della filantropia istituzionale)



Traduttrice

[Daniela Ascoli](#)

Design dell'edizione italiana

Julia Surdo
Valentina Arcelloni

Revisione della versione italiana

Giulia Sergi

Introduzione all'edizione italiana



Alessandro Valera, Fondatore e Co-direttore di Ashoka Italia

Mi accingo a scrivere questa introduzione alla fine della mia sesta settimana di isolamento in casa. Quando questo volume fu concepito, e anche quando venne ritenuta utile una traduzione in Italiano, così come quando fu presentato a Davos a gennaio 2020, non potevamo nemmeno lontanamente immaginare che poche settimane più tardi il mondo sarebbe cambiato così radicalmente e così velocemente. Ashoka, l'organizzazione globale che ho portato in Italia e che dirigo, da anni sostiene che il mondo stia cambiando sempre più velocemente e che le nostre competenze e attitudini debbano fare lo stesso. Ma in questo 2020 non ha più senso dire che il mondo stia cambiando: il mondo è cambiato. Mentre scrivo miliardi di persone sono bloccate nelle proprie case, governi conservatori

hanno approvato stimoli economici di stampo socialista, governi progressisti impongono la chiusura delle frontiere. Il petrolio -che costa oramai al barile più o meno come un litro di olio d'oliva- si accumula nei depositi perché a nessuno interessa acquistarlo né bruciarlo. Le scuole sono chiuse in quasi tutto il mondo. L'Unione Europea ha sospeso il patto di stabilità e ha lanciato un fondo anti-disoccupazione comunitario. Cervi, farfalle, anatre e lupi tornano nelle nostre città deserte.

Cambiamenti sistemici di portata storica sono accaduti da un giorno all'altro. Ma cambiano e si inaspriscono anche i problemi sociali, e non solo l'evidente crisi sanitaria che porta il settore medico ai limiti del collasso. Ci sono vittime di violenza rinchiusi in casa coi loro carnefici; genitori di bambini e ragazzi con disabilità e disturbi del comportamento privati del sostegno di educatori e insegnanti; anziani abbandonati alla solitudine; persone senza accesso agli stupefacenti di cui fanno uso, la cui crisi di astinenza sfoga in violenza verso chi con loro convive. Le disuguaglianze e i privilegi aumentano in questi mesi estremi: famiglie senza più un soldo, lavori informali, precari o saltuari già spariti, milioni di lavoratori in cassa integrazione incerti sul proprio futuro. Rimanere in casa per tanti migranti, richiedenti asilo e sex workers significa essere bloccati in stanze con 6 letti a castello ed una sola doccia o nascosti nelle catapecchie del bracciantato nei campi senza niente di niente.

Le organizzazioni del Terzo Settore e della società civile che di questi bisogni - da sempre presenti ma oggi mutati ed accentuatesi - si fanno carico hanno bisogno di un sostegno ora più che mai. E il sostegno da parte di fondazioni e altri enti filantropici, già da tanti punti di vista inadeguato prima della crisi, appare ora in urgente necessità di cambiamento. Per rispondere sia ai bisogni diretti che a cambiamenti sistemici che sono in corso, ma che ancor di più alla crisi economica e sociale già in atto che continuerà per mesi a venire,

noi attori della società civile non possiamo farcela senza il vostro aiuto. Non possiamo continuare ad inventarci “progetti” che rientrino nelle categorie del vostro ultimo bando, non possiamo immaginarci ora come spenderemo i fondi necessari dividendoli in linee di budget immutabili, in microattività sclerotizzanti, non possiamo più sentirci dire che siete disposti a pagare la siringa ma non il medico, la formazione a distanza ma non chi la cura e organizza, il centro anti violenza ma non i contributi di chi ci lavora dentro.

Questo rapporto, pensato in un mondo che già non esiste più, è oggi più che mai rilevante. La filantropia deve metterci in grado di rispondere alle esigenze che i nostri agenti del cambiamento percepiscono sul campo. Dobbiamo poter sperimentare, sbagliare, riprovarci. Dobbiamo poterlo fare assieme ai beneficiari, assieme ad altri innovatori sociali ed assieme a voi. Senza la vostra fiducia non possiamo crescere né influenzare il mondo di domani. Vi invitiamo dunque a leggere queste riflessioni, elaborate da innovatori sociali e da fondazioni - purtroppo nessuna delle quali è italiana- che hanno già mutato il proprio modo di donare in chiave trasformativa. L'invito è di accogliere quanto proposto e farlo vostro. L'Italia ha subito per prima in Occidente le conseguenze devastanti del Coronavirus. Forse per prima ne uscirà. Abbiamo la responsabilità storica di guidare la prossima fase del cambiamento e non possiamo farlo con strumenti obsoleti e atteggiamenti inadatti alla magnitudine della sfida.



Carola Carazzone, Segretario generale di Assifero

La relazione tra ente filantropico ed ente del Terzo Settore è, per sua natura, intrinsecamente iniqua. Da un lato c'è un ente che dispone di risorse – finanziarie innanzitutto, ma anche relazionali, sociali, intellettuali – e, dall'altro lato, un ente che ha bisogno di quelle risorse per unirle alle proprie competenze, capacità, dedizione, spirito di servizio, professionalità e raggiungere una causa importante per il bene comune.

Le modalità di interazione e in particolare le modalità di finanziamento e rendicontazione poste in essere dagli enti filantropici in questa relazione hanno un impatto abnorme sulle capacità, creatività e resilienza delle organizzazioni del Terzo Settore. Come nessun altro donatore, l'ente filantropico nel disporre della propria ricchezza privata gode di un'enorme libertà di azione.

Ma, e la filosofia ce lo insegna da migliaia di anni, libertà e responsabilità sono due facce della stessa medaglia e nella loro inscindibilità si basa la legittimità delle fondazioni ed enti filantropici.

Questo rapporto, che abbiamo voluto tradurre in italiano, da un lato raccoglie il frutto del lavoro delle tantissime persone - fondatori, investitori sociali, membri del board di fondazioni, professionisti che nelle fondazioni lavorano - che negli ultimi anni si sono costantemente interrogati sul nesso tra libertà, responsabilità e legittimità dell'ente filantropico, mettendo profondamente in discussione i tradizionali modelli lineari top down di relazione e finanziamento massicciamente diffusi.

Dall'altro, per la prima volta, questo documento sistematizza l'enorme sforzo di ricerca di un linguaggio condiviso e di costruzione di un terreno comune per affrontare la complessità delle sfide del nostro tempo, con una serie di proposte concrete di cambiamento di approccio. Risulta ormai palese, infatti, che di fronte alla complessità e alla rapidità di espansione delle sfide odierne – e che forse solo una pandemia devastante come quella del Covid-19 riuscirà a farci capire davvero – scontiamo una duplice barriera al cambiamento: l'inadeguatezza di strumenti obsoleti e il permanere di muri ideologici. Questi due aspetti sono strettamente interrelati.

Ma forse proprio la gravità della crisi sistemica provocata dal Covid-19 riuscirà ad innescare una sinapsi positiva per cui attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti, si vada ad intaccare lo status quo e si crei un "incuneamento interstiziale" per il cambiamento culturale.

Chiunque non voglia limitarsi ad erogare donazioni per alleviare un po' di sofferenza o spruzzare un po' di bellezza, chiunque rigetti quella carità pelosa che fa bene solo al proprio ego e mantiene lo status quo creando o moltiplicando dipendenza e soggezione, chiunque intenda affrontare il cuore della questione della missione e visione di un ente filantropico e quale sia il suo ruolo nel far fronte alle grandi sfide ambientali, civili, culturali, economiche e sociali, è potenzialmente interessato alla lettura.

“Accogliere la complessità. Verso una comprensione condivisa del finanziamento e

supporto al cambiamento sistemico” è allo stesso tempo, dunque, un punto di arrivo e un punto di partenza. Senza alcuna ambizione di offrire facili ricette pronte per l’uso, replicabili in fotocopia, né manuali di istruzione per nessuno, ma piuttosto alcune linee guida, un quadro di riferimento adattabile a diversi contesti per iniziare a sviluppare insieme cosa intendiamo quando vogliamo finanziare cambiamento sistemico e lo contrapponiamo a tradizionali e semplicistici, oltre che ormai obsoleti, modelli lineari.

Le modalità di finanziamento attuali hanno contribuito a produrre organizzazioni deboli, in perenne ciclo della fame e in concorrenza vitale tra loro, e un effetto di adattamento, di isomorfismo degli enti del Terzo Settore come progettifici. Lavorare per progetti deprime le organizzazioni, le proietta sul breve periodo, stimolandole a eseguire specifiche azioni più che a sentirsi protagoniste di un cambiamento di maggiore portata, che richiede inevitabilmente tempi lunghi. Inoltre, nel nostro Paese, questa modalità di lavoro a microattività vincolate si accompagna ad una ideologia che vede nella compressione dei cosiddetti “costi di struttura” l’unico criterio di efficienza con cui valutare gli enti.

Oggi, le organizzazioni del Terzo Settore, per esprimere la loro spinta innovativa, e affrontare la complessità con creatività, capacità, resilienza, hanno bisogno di finanziamenti che supportino la loro “struttura”, intesa come veicolo fondamentale per il raggiungimento della missione. Parliamo quindi di approccio sistemico, di un vero e proprio partenariato tra ente filantropico e ente del Terzo Settore, di collaborazione permanente con altri portatori d’interesse, di flessibilità e non output vincolati, di efficacia e non efficienza, di processi e non progetti, di organizzazioni capaci di evolvere costantemente e non di sclerotizzarsi, di impatto e non di attività. L’efficienza non è un criterio di innovazione sociale, soprattutto se è misurata come percentuale dei costi di struttura.

Nel mondo post Covid-19 è fondamentale investire sulle reti, sulle comunità di pratica, sugli scambi e condivisioni, sulla circolazione delle idee, il confronto, l’accelerazione dei processi di apprendimento. Non è più il tempo del solipsismo per nessuno.

Trasformare le modalità di interazione, finanziamento e rendicontazione del Terzo Settore è un cambiamento di paradigma, un cambiamento culturale che comporta approcci diversi anche al sistema della conoscenza, di lavoro, di governance.

Passare da una logica di controllo degli input ad una di cambiamento sistemico nel lungo periodo implica non soltanto nuove conoscenze e competenze (controllare che siano state fatte le attività x, y e che ci siano le pezze che corrispondono è molto diverso dal valutare l’impatto di un’azione collaborativa), ma anche nuovi tipi di governance, più eterogenei ed inclusivi, che stimolino il fiorire di idee, il confronto, il dialogo interno e con l’esterno e una cultura organizzativa con forti processi relazionali interfunzionali.

Le fondazioni filantropiche italiane hanno la libertà e agilità, ma anche la responsabilità, di cogliere questa sfida. Se saranno capaci di cambiare, potranno essere il propellente per spingere simili trasformazioni anche tra i donatori pubblici, quelli corporate e tra i cosiddetti beneficiari.

Prefazione

Siamo alle soglie di un decennio epocale e ci troviamo di fronte a un'urgente necessità di trovare e sostenere soluzioni trasformatrici a un ritmo molto più rapido che mai. A tal fine, Ashoka e McKinsey hanno invitato i seguenti partner ad unirsi alla loro collaborazione annuale per creare una prospettiva condivisa: Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, la Fondazione Schwab per l'imprenditoria sociale, la Fondazione Skoll e SYSTEMIQ. Insieme, vogliamo riflettere sul modo in cui il settore risponde alla seguente domanda: come possiamo migliorare il supporto al cambiamento sistemico?

Questo rapporto è il prodotto di una collaborazione fra tre gruppi che hanno affrontato il tema per lo più individualmente: i donatori, gli intermediari del settore sociale e i leader dei cambiamenti sistemici che intendono sostenere. Come gruppo di partner editoriali, siamo uniti nella convinzione che la soluzione delle sfide più complesse che il genere umano si trova ad affrontare oggi richieda sia un approccio al cambiamento sistemico che un'azione collaborativa da parte di tutti i portatori d'interesse.

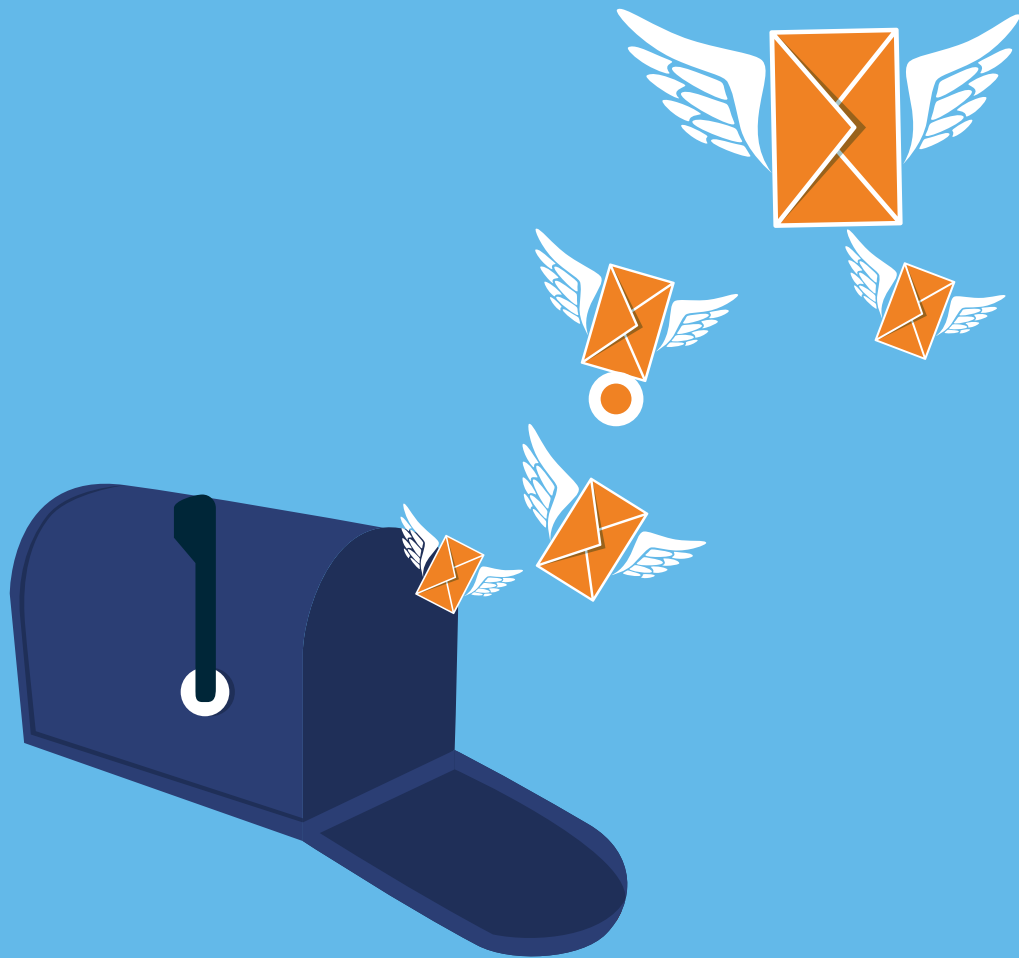
Riteniamo inoltre che molti donatori, compresi quelli che contribuiscono a questo rapporto, debbano migliorare le loro pratiche di donazione per meglio sostenere e accelerare i rispettivi sforzi dei professionisti nei processi collettivi di cambiamento sistemico.

Con questo rapporto, puntiamo a raggiungere coloro che, nella comunità dei donatori, vogliono far evolvere il loro attuale modello di investimento in un approccio strategico di cambiamento sistemico. Le idee che proponiamo non sono verità assolute, bensì i primi passi del nostro percorso collettivo verso la conoscenza e l'adozione di pratiche di donazione allineate a tale approccio. Si fondano su un'ampia bibliografia relativa al concetto di cambiamento sistemico e al modo in cui può essere sostenuto, così come sulle esperienze delle oltre 200 persone che hanno contribuito al rapporto. Il nostro auspicio è che, descrivendo in modo sintetico le loro strategie e procedure, il rapporto indichi la trasformazione necessaria nel "sistema" stesso delle donazioni destinate ai cambiamenti sistemici. Invitiamo la comunità dei donatori, tra cui filantropi, fondazioni, investitori ad impatto sociale, donatori aziendali, enti pubblici e organizzazioni multilaterali, a ripensarsi e a ridefinire le proprie modalità di funzionamento prendendo spunto dalle considerazioni presentate in questo rapporto.

Il percorso continuerà ben oltre questo rapporto. I donatori che vi hanno contribuito riconoscono di non essere perfetti e di dover svolgere il lavoro difficile ma necessario ad adottare molti dei principi e delle raccomandazioni che il rapporto propone. Vi chiediamo umilmente di accompagnarci in questo viaggio. Insieme, possiamo cambiare il sistema di supporto al cambiamento trasformativo, cosicché l'umanità sia meglio equipaggiata per affrontare le sfide pressanti che incontra.

Indice

Sintesi	12
I nostri partner	16
I nostri partner “facilitatori”	24
Introduzione	28
Le argomentazioni a favore del supporto al cambiamento sistemico	32
I cinque principi del supporto al cambiamento sistemico	38
Principio 1: accogliere una mentalità sistemica	42
Principio 2: sostenere i percorsi evolutivi verso il cambiamento sistemico	48
Principio 3: lavorare in un vero e proprio partenariato	56
Principio 4: prepararsi per un impegno a lungo termine	68
Principio 5: collaborare con altri portatori d'interesse	74
Conclusioni	80
Il nostro percorso e la nostra richiesta	82
Appendice	84
Bibliografia	85
Metodologia	91
Conclusioni del sondaggio supplementare	93
Partner intervistati	98
Ringraziamenti	100
Note in calce	101



Sintesi

Alla soluzione dei problemi più pressanti dell'umanità sono destinate ingenti risorse economiche. Nel 2017¹, 22 delle maggiori fondazioni filantropiche mondiali hanno erogato più di 6,1 miliardi di dollari per le attività di sviluppo; nello stesso anno, l'aiuto totale allo sviluppo da parte di soggetti pubblici e privati nei 30 Stati membri del Comitato di assistenza allo sviluppo (CAS) dell'OCSE ammontava a 434 miliardi di dollari.² Tuttavia, la soluzione di questi problemi richiede, da un lato, un sostegno a lungo termine che va al di là delle donazioni basate sulle attività, e dall'altro delle strategie che affrontano la causa di fondo, ossia quelle che si prefiggono di cambiare i sistemi. Per utilizzare al meglio i fondi disponibili, è necessario presentare l'approccio di cambiamento sistemico alle organizzazioni impegnate nel settore e condividere le conoscenze sulle migliori pratiche.

Questo rapporto è, quindi, il frutto di una collaborazione tra donatori, intermediari e leader dei cambiamenti sistemici che intendono mandare un segnale alla comunità dei donatori del settore sociale – tra cui filantropi, fondazioni, investitori ad impatto sociale, donatori aziendali, enti pubblici e organizzazioni multilaterali - sulla necessità di far evolvere le pratiche esistenti per sostenere meglio i leader dei cambiamenti sistemici.

Le sfide sistemiche richiedono risposte sistemiche, ma, attualmente, le principali pratiche di supporto non sono adatte a sostenerle. I leader dei cambiamenti sistemici spesso faticano perché le attuali pratiche di supporto sono sovente concepite per promuovere progetti a breve termine con risultati chiari e quantificabili, piuttosto che approcci collaborativi ed evolutivi per creare un cambiamento duraturo. Il 55% dei leader dei cambiamenti sistemici che abbiamo intervistato non si è trovato d'accordo quando gli è stato chiesto se il supporto dei donatori è sufficiente per promuovere le attività di cambiamento sistemico.

Il supporto di breve durata, le risorse monetarie limitate e l'interferenza dei donatori nelle iniziative creano notevoli difficoltà. Si prevede che la maggior parte delle iniziative volte al cambiamento sistemico richiederà più di cinque anni di sostegno da parte dei donatori per raggiungere gli obiettivi prefissati. Tuttavia, sono pochi i donatori che si impegnano a lungo termine. Inoltre, il supporto di solito è accompagnato da molte limitazioni sul modo in cui può essere utilizzato: il 72% dei leader dei cambiamenti sistemici che abbiamo intervistato ha dichiarato che meno del 25% delle donazioni ricevute non sono soggette a vincoli. Infine, i donatori sembrano scoraggiare attivamente gli approcci innovativi: l'87% dei leader dei cambiamenti sistemici ha riferito di aver dovuto adattare le proprie iniziative per soddisfare i requisiti dei donatori, mentre il 43% di essi ha dichiarato di aver dovuto apportare sostanziali modifiche.

Vi sono cinque principi e conseguenti pratiche che i donatori possono adottare per meglio sostenere le attività di cambiamento sistemico. Abbiamo sintetizzato e verificato questi principi basandoci sulla letteratura esistente in materia di supporto ai cambiamenti sistemici, su più di 60 interviste con donatori, intermediari e leader dei cambiamenti sistemici, e su un sondaggio coinvolgendo oltre 110 leader dei cambiamenti sistemici. Offriamo raccomandazioni concrete su come possono essere messi in pratica i cinque principi che proponiamo.

- **Accogliere una mentalità sistemica** avendo ben chiari i sistemi che si vogliono cambiare, integrando tali cambiamenti nel proprio DNA e cercando attivamente

- **Sostenere i percorsi evolutivi verso il cambiamento sistemico** supportando i leader con visioni trasformative dei sistemi da migliorare, anziché progetti, investendo nell'apprendimento e nello sviluppo di competenze e incoraggiando la collaborazione tra i leader stessi.
- **Lavorare in un vero e proprio partenariato** riconoscendo e contrastando le dinamiche di potere, fornendo un sostegno che si adatti alle esigenze dei leader dei cambiamenti sistemici e tenendo conto delle loro risorse limitate.
- **Prepararsi per un impegno a lungo termine** essendo realistici sui tempi necessari per realizzare il cambiamento sistemico, riconoscendo che il percorso delle iniziative cambierà lungo il cammino e incoraggiando ambizioni realistiche.
- **Collaborare con altri portatori d'interesse** allineandosi con altri donatori, sviluppando reti per i leader dei cambiamenti sistemici e lasciando agli stessi il ruolo di guida.

Non basta un rapporto a cambiare il sistema delle donazioni. Pur riconoscendo che, da solo, un rapporto non è certamente sufficiente a cambiare il sistema delle donazioni, esso rappresenta il primo passo di una cooperazione tra donatori, intermediari e leader dei cambiamenti sistemici. Ciò che è iniziato con un'opportunità di aderire ad una collaborazione tra Ashoka e McKinsey è diventato il fondamento di un'iniziativa cruciale e di più largo respiro per dare forma al settore dei cambiamenti sistemici. Invitiamo i donatori interessati a partecipare al nostro dialogo e a condividere le loro esperienze in materia di erogazione di fondi a favore del cambiamento sistemico. Solo insieme potremo trovare le soluzioni ambiziose ma assolutamente indispensabili ai problemi più pressanti dell'umanità.



I nostri partner

Assifero
Partner dell'edizione italiana

Fondata nel 2003, Assifero è l'associazione italiana delle fondazioni ed enti filantropici, soggetti non profit di natura privatistica che per loro missione catalizzano risorse private - capitale finanziario, immobiliare, intellettuale e relazionale- per il bene comune.

Promuoviamo una filantropia italiana visibile ed efficace, riconosciuta come partner strategico di sviluppo umano e sostenibile. Assifero è il punto di riferimento della filantropia istituzionale in Italia, associando le principali Fondazioni private (di famiglia, d'impresa e di comunità) e altri enti filantropici, espressione di una volontà comune italiana in cui saperi, tradizioni, competenze e risorse finanziarie vengono messi a frutto per lo sviluppo umano e sostenibile del nostro paese e di contesti internazionali.

Lavoriamo ogni giorno per aumentare la circolarità di informazioni, buone pratiche e approcci innovativi, per fare insieme massa critica, scalare modelli, rafforzare l'impatto sociale e promuovere, anche a livello nazionale ed europeo, un polo filantropico aggregativo con capacità di rappresentanza, proposta, collaborazione e maggiore efficacia e sostenibilità.

Operiamo consapevoli che le sfide complesse del nostro tempo devono essere affrontate in modo sistemico e con la collaborazione di tutti gli attori. Per noi essere partner nella promozione di questo rapporto rappresenta un passo avanti in questa direzione. Accogliere la complessità vuole essere un invito alle fondazioni e agli enti filantropici del nostro Paese a ripensare il proprio rapporto con le organizzazioni e gli individui che supportano sotto diversi aspetti: passando da una relazione asimmetrica ente erogatore-beneficiario a un partenariato tra pari; finanziando, in un'ottica di lungo periodo, le organizzazioni e gli individui, non i singoli progetti, dando loro fiducia e permettendo loro di crescere e, soprattutto, di sbagliare e adattare i propri piani. Con un unico obiettivo: poter creare quelle condizioni abilitanti imprescindibili per l'innovazione sociale, abilitare creatività, imprenditorialità, capacità di cogliere opportunità e di essere resilienti, in grado di rispondere alle sfide sistemiche del nostro tempo.

Ashoka

“Non c’è nulla di più potente di un’idea di cambiamento sistemico nelle mani di un imprenditore sociale”, afferma Bill Drayton.

Questa è la premessa che ha portato alla fondazione di Ashoka nel 1980. Drayton prosegue: “Gli imprenditori sociali non si accontentano di dare alle persone il pesce o insegnare loro a pescare. Essi non avranno pace finché non avranno rivoluzionato l’intera industria della pesca”.

Da 40 anni, Ashoka raccoglie fondi per trovare e aiutare, in tutti i Paesi, imprenditori sociali che promuovono il cambiamento sistemico, ossia che esaminano le cause alla radice di un problema sociale e si adoperano a favore di un nuovo mondo. Alla fine del 2019, sono più di 3.700 i Fellow di Ashoka in oltre 90 Paesi che hanno rafforzato il loro impatto grazie al supporto e alla rete di Ashoka. Ogni anno aderiscono alla nostra rete più di 100 nuovi imprenditori sociali, selezionati attentamente e rigorosamente tra settori disparati come l’istruzione, l’assistenza sanitaria, lo sviluppo economico, i diritti umani e la tutela dell’ambiente.

Avendo lavorato a fianco di questi Fellow, Ashoka ha imparato molte cose sui meccanismi e sulle dinamiche che determinano il successo dei cambiamenti sociali. Capiamo che l’impatto trasformativo deriva dal cambiamento delle interazioni, delle norme, degli orientamenti e dei mercati, trasformando i sistemi e, in ultima analisi, la mentalità, la cultura e le condizioni di contesto.

Il cambiamento sociale richiede un’ampia partecipazione civica. Gli imprenditori sociali affermati non risolvono i problemi delle loro comunità ma rafforzano la società civile, mobilitando persone di ogni estrazione sociale e dando loro un ruolo nel creare la soluzione e nel dare forma alla nuova norma.

Per riuscirci, guidano i cittadini in modo diverso: consentono loro di superare le differenze con l’empatia. Facilitano l’emergere di squadre-di-squadre che collaborano in istituzioni, ambiti, settori e Paesi diversi. Creano un clima di fiducia senza il quale il cambiamento sociale non può avvenire.

Gli imprenditori sociali affermati aspirano a una società in cui tutti prosperano, sono forti, impegnati, e possono dare il proprio contributo per controbilanciare l’indebolimento delle istituzioni e lo sfaldamento del tessuto sociale. In un mondo di questo tipo, tutti sono agenti del cambiamento (Everyone a Changemaker).

Il cambiamento sistemico richiede pazienza, intenzioni e iniziative collaborative, la capacità di vedere il mondo in modo diverso e attraverso gli occhi di un altro, lo sviluppo di nuove mentalità, competenze e spazi sicuri per gli agenti del cambiamento. Siamo lieti di collaborare a questo rapporto, per offrire a tutti noi un punto di partenza da cui dare forma al settore filantropico, in modo da uniformarne meglio le intenzioni per mantenere la promessa del cambiamento sistemico.

Catalyst 2030

Al ritmo attuale, secondo l'indice di progresso sociale, gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) saranno raggiunti solo entro il 2094, ossia 64 anni dopo la scadenza fissata dall'ONU. Gli effetti di questo ritardo saranno devastanti per tutti i 17 obiettivi, soprattutto quelli relativi al clima. Catalyst 2030 è stato concepito per rispondere a questa crisi imminente.

Le soluzioni trasformative esistono e stanno prendendo piede in tutto il mondo. Esse risiedono nelle singole attività di imprenditori sociali e innovatori di primo piano. Secondo lo studio d'impatto della Fondazione Schwab, appena 130 imprenditori sociali riescono, insieme, a raggiungere 662 milioni di persone, fornendo molti dei diritti spettanti ai singoli alla base degli SDG. Il potere delle loro azioni combinate e del loro partenariato con altri portatori d'interesse è in grado di creare un impatto su scala globale, catapultando in avanti gli SDG.

Insieme, questi imprenditori sociali prominenti hanno formato Catalyst 2030, un movimento collaborativo di azioni congiunte con importanti donatori e intermediari. L'obiettivo è quello di creare un vasto movimento che coinvolga più portatori d'interesse per cambiare i sistemi e dare una svolta decisiva alla crisi climatica, ridurre la povertà e avere un impatto positivo sulla vita di molti.

I co-creatori di Catalyst 2030

Aflatoun International, Agenda for Change, APOPO, Ashoka, Associação Saúde Criança, Barefoot College International, B-fit, Bioregional, Blue Ventures, BoP Hub, Child and Youth Finance International, Child Helpline International, Conservation for Community Markets (COMACO), CREN – Centre for Nutritional Recovery and Education, Crisis Action, Daily Dump – PBK Waste Solutions Pvt Ltd, Dia Dia, Digital Opportunity Trust, Dimagi, Dream and Dream, Echoing Green, Enda inter-arabe, Ethno-Medical Centre, Euforia, EYElliance, First Book, Friendship, Fundación Capital, Fundación Mi Sangre, Fundación Paraguaya, Glasswing, Goonj, Greenhope, Groupe SOS, Harvard Kennedy School, Harvard University, High Resolves, Human Heart Nature, Independent advisor (già "Invenco and Everylayer/Surf"), Industree Foundation, Institute for Social Entrepreneurship in Asia, IPE – Institute for Ecological Research, La Grande Terre, Landesa, Leadership Victoria, Lifeline Energy, Livox, Mozaik, MzN International, Nafham, Novartis, Nuru Energy, One Family Foundation, Operation ASHA, Oxford (Skoll centre), Oxford (Tahina), Peek Vision, PlanetRead, Play Verto, Poverty Stoplight, Recode, Riders for Health, Rishi Valley Institute for Educational Resources, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Shonaquip SE, Sidai Africa Ltd, Silulo Ulutho Technologies, Skoll Foundation, Solar Sister, Stir Education, Street Football World, Study Hall Educational Foundation, Swayam Shikshan Prayog, TAAP, TechMatters, The Clothing Bank, The Front Project, The Wellbeing Project, Tostan, True Footprint, Universidade de Brasília (UnB), Vision Spring, Water For People, Waves for Change, Whiz, Kids Workshop, Whole Child International, Wilderness Foundation, World Economic Forum, World Toilet Organization, Worldreader, Yoti.

Co-Impact

Co-Impact è lieta di avallare questo rapporto, che offre utili principi di lavoro e raccomandazioni per i donatori che cercano di avere un maggiore impatto nel mondo. In quanto associazione collaborativa filantropica creata appositamente per sostenere le attività di cambiamento sistemico, siamo interessati a collaborare con altri soggetti che riflettono su questo importante tema e che cercano di incrementare le donazioni per il cambiamento sistemico.

Sappiamo che il cambiamento sistemico è complesso: nessun leader o nessuna organizzazione di cambiamento sociale possono realizzarlo da soli, e nessun donatore può sostenerlo da solo. Riteniamo che il cambiamento sistemico richieda una coalizione efficace di soggetti chiave (tra cui, molto spesso, gli enti pubblici, per far leva sul mandato, sulle reti e sulle risorse molto più vaste che essi mettono a disposizione per risolvere le sfide su vasta scala) e che la filantropia possa avere un impatto di gran lunga maggiore sostenendo questo tipo di lavoro. Questo rapporto offre una sincera riflessione sulla complessità e sul processo iterativo insiti nella presa in carico delle principali sfide strutturali del nostro tempo, e, al contempo, raccoglie le conoscenze e l'esperienza delle organizzazioni sul terreno per formulare raccomandazioni pratiche che ci auguriamo possano costituire un aiuto e punto di partenza anche per altri.

Per Co-Impact, i partner di programma che guidano le iniziative sono i promotori e gli artefici del cambiamento che perseguono e il nostro è un ruolo di sostegno, non di comando. Nello stabilire processi chiari, radicati nei principi secondo i quali i nostri partner e le comunità in cui operano vanno ascoltati, miriamo a ridurre gli oneri tradizionali legati a questioni quali le richieste di adesione, il monitoraggio, l'apprendimento, la valutazione e la rendicontazione, al fine di creare dei veri e propri partenariati basati sulle esigenze dei leader dei cambiamenti sistemici (principio 3), offrendo così loro anche tempo e spazio per investire nel rafforzamento dell'organizzazione e nella creazione dei partenariati necessari per mettere in pratica le loro idee lungimiranti (principio 2). Nel sostenere queste iniziative, riteniamo, insieme ai nostri partner donatori, che la collaborazione sia una componente fondamentale della filantropia per il cambiamento sistemico (principio 5), nonché un mezzo importante per raggiungere il fine di ottimizzare il sostegno filantropico e migliorare in modo sostanziale e duraturo la vita di milioni di persone.

Co-Impact riunisce filantropi, fondazioni e altri donatori per sostenere le iniziative di cambiamento sistemico nei Paesi a basso e medio reddito di tutto il mondo, nei settori dell'istruzione, della salute e delle opportunità economiche, con particolare attenzione alle tematiche relative al genere e all'inclusione. www.co-impact.org.

Echoing Green

Gli argomenti trattati in questo rapporto costituiscono un importante spunto di riflessione: coinvolgere e accompagnare i donatori affinché ripensino e cambino radicalmente il modo in cui erogano risorse per il cambiamento sociale è fondamentale per arginare e ribaltare alcune delle principali sfide sociali e ambientali. Da oltre 30 anni, Echoing Green è in prima linea nella scoperta di imprenditori sociali emergenti e nell'investire

profusamente nella crescita delle loro idee e della loro leadership. Abbiamo costruito un ecosistema vasto e dinamico per aiutare questi leader a risolvere i più grandi problemi del mondo. Fondamentale per questo lavoro, che si colloca al crocevia tra giustizia sociale e innovazione sociale, è la piena comprensione del potere dell'azione collettiva. I movimenti sociali, che cercano sia di trasformare che di guarire i sistemi che danneggiano così tanti, ci forniscono lezioni importanti su come procedere e su come mettere al centro la collaborazione, il partenariato, l'apprendimento e il dialogo schietto sul potere. Se ci impegniamo a percorrere questa strada insieme con sincerità e generosità, non solo faremo confluire maggiori donazioni verso le iniziative per il cambiamento sistemico, ma daremo anche una nuova forma al contesto dell'impatto sociale per le generazioni a venire.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

La Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, organizzazione sorella del Forum Economico Mondiale, è stata istituita con la consapevolezza che ci sono voluti decenni affinché modelli di innovazione sociale collaudati venissero integrati nella corrente principale, attraverso la definizione dei mercati o l'ottenimento di aiuti statali. Gli imprenditori sociali operavano in una situazione di relativa oscurità, con scarso accesso ai decisori di alto livello in grado di cambiare i sistemi influenzati dal loro lavoro.

Nonostante il raggiungimento di una vasta scala organizzativa e un grado di impatto significativo, la nostra comunità ci ha incoraggiato ad aiutarli ad affrontare la complessità delle sfide e la natura radicata del potere e delle dinamiche che li tengono in piedi. Riconosciamo la necessità di approcci sistemici, lavorando fianco a fianco con gli altri, e riconosciamo le potenzialità della piattaforma rappresentata dal Forum Economico Mondiale per promuovere coalizioni e iniziative che coinvolgano più portatori d'interesse, al fine di influenzare e coinvolgere i leader e i responsabili delle decisioni a livello mondiale.

Questo rapporto rappresenta un'importante prosecuzione del percorso ventennale della Fondazione Schwab: dal partenariato con la Harvard Kennedy School on Leadership for Systems Change alla gestione di una comunità intersettoriale di innovatori sociali nel mondo imprenditoriale e istituzionale, attraverso i nostri nuovi riconoscimenti. Mentre le organizzazioni a scopo sociale, nella società civile, e l'imprenditoria sociale esplorano approcci sistemici, il settore delle donazioni sta iniziando a trovare dei modi per sostenere tali sforzi.

Siamo tutti parte dell'ecosistema che cerca di produrre un cambiamento positivo. Un passo importante, per noi, consiste nello stare a fianco degli altri partner man mano che questo dialogo, questa riflessione e queste pratiche di lavoro sistemico si evolvono, unendo i nostri punti di forza complementari per affrontare le sfide che ci attendono.

Skoll Foundation

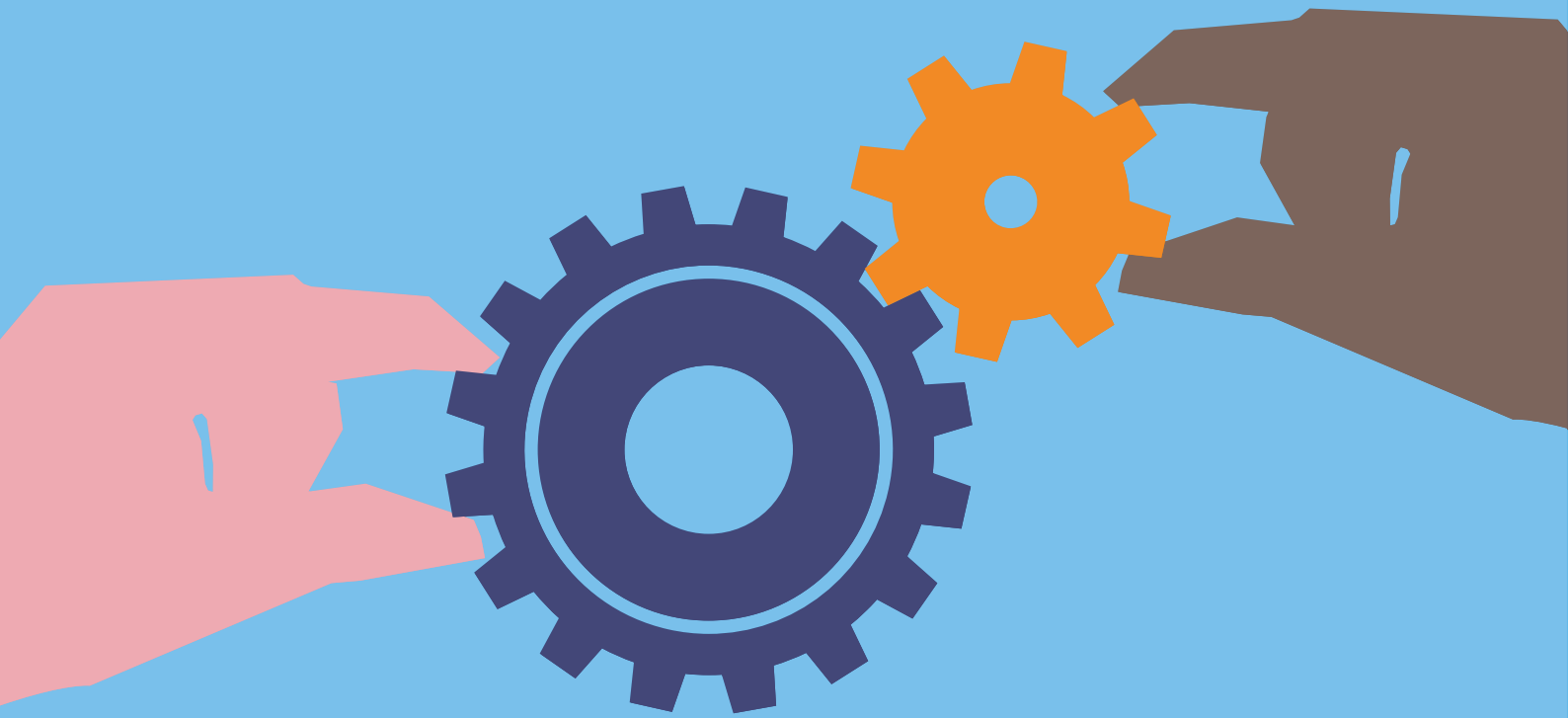
Da due decenni, la Skoll Foundation sostiene gli imprenditori sociali che si impegnano a promuovere i cambiamenti sociali trasformativi. Collaborando con le persone e i programmi che già apportano cambiamenti positivi in tutto il mondo, li sosteniamo per

ampliare il loro raggio d'azione, rafforzare il loro impatto e migliorare profondamente la società.

Il cambiamento sistemico richiede la collaborazione e la condivisione delle lezioni apprese da organizzazioni, settori e sili. Con questo spirito, abbiamo accolto con favore questa opportunità di partecipare, con i nostri omologhi donatori e operatori, a dibattiti approfonditi su come sostenere meglio gli sforzi di cambiamento sistemico.

L'emergenza che caratterizza il momento in cui viviamo (sia per la portata delle crisi che affrontiamo, sia per il tempo limitato che abbiamo a disposizione per evitarle) non può essere sottovalutata. Problemi globali come il cambiamento climatico, la disuguaglianza e l'indebolimento delle istituzioni democratiche stanno peggiorando e richiedono soluzioni più rapide. Sebbene molte delle pratiche che hanno storicamente guidato la filantropia abbiano limitato le iniziative di cambiamento sistemico, gli imprenditori sociali hanno continuato a promuovere l'impatto a livello sistemico su vasta scala. Questo rapporto presenta principi e raccomandazioni per portare la comunità dei donatori verso una direzione diversa e più produttiva. Sebbene le proposte avanzate rispecchino una visione positiva per il settore, resta ancora molto da fare: riflettere su sé stessi, ritagliarsi del tempo, influenzare gli altri e cambiare i nostri comportamenti.

Molti aspetti dei principi descritti in questo rapporto fanno parte del modello di base della Skoll Foundation, come l'offerta di donazioni senza limitazioni e una serie di aiuti non monetari ai nostri partner (Principi 2 e 3), nonché l'allineamento con altri donatori attraverso mezzi formali e informali per promuovere il progresso innescato dai leader dei cambiamenti sistemici (Principio 5). Man mano che continuiamo ad ascoltare, apprendere e adottare le migliori pratiche di donazione, attendiamo con impazienza di collaborare con altri soggetti che si muovono su un percorso simile.



I nostri partner facilitatori

McKinsey

Da diversi anni, McKinsey collabora con successo con Ashoka in progetti nel settore sociale. Così, quando si è presentata l'opportunità di entrare a far parte del gruppo di intermediari, leader dei cambiamenti sistemici e donatori attivi, abbiamo accettato di buon grado il ruolo offerto dai partner dell'iniziativa, diventando uno dei due partner di facilitazione dello studio. Tre sono le motivazioni principali di questa decisione:

- Insieme ai partner di questo progetto, riteniamo che, poiché i tradizionali modelli di supporto ai progetti di cambiamento lineare sono soggetti a limiti nel caso di cambiamenti sistemici complessi, l'attuale grande sfida del settore, in termini di innovazione, consiste nel ripensare il modo in cui i cambiamenti sistemici vengono supportati. Pertanto, siamo entusiasti sia di adottare una visione condivisa del supporto ai cambiamenti sistemici che di inserire nel modus operandi i cinque principi illustrati nel rapporto.
- In quanto società di consulenza gestionale globale, lavoriamo con le principali organizzazioni del settore privato, pubblico e sociale per migliorare in modo distintivo, duraturo e sostanziale le loro prestazioni. A tal fine, aspiriamo ad individuare i problemi reali e a formulare raccomandazioni pratiche. Considerata la portata e la rilevanza del quadro relativo ai cinque principi discussi in questo rapporto, siamo convinti che la definizione di tali principi, come indicazioni del nostro percorso comune volto a cambiare il modo in cui il lavoro sistemico è promosso e sostenuto, meriti il nostro pieno sostegno.
- Siamo molto soddisfatti dell'impostazione generale e dell'approccio dello studio. Nel corso dell'indagine, le prospettive, le opinioni e le indicazioni dei donatori privati e istituzionali, dei leader dei cambiamenti sistemici e degli intermediari sono state sistematicamente registrate e analizzate attraverso più di 60 interviste strutturate e il sondaggio condotto su 113 leader dei cambiamenti sistemici. Di conseguenza, il rapporto offre una prospettiva concreta su come potrebbe configurarsi un percorso di transizione dinamico verso la comprensione della complessità del supporto al cambiamento sistemico. Inoltre, offre molte raccomandazioni utili e fornisce esempi di come sia stato possibile cambiare i sistemi di donazione in modo efficace.

Con tali ambizioni, obiettivi e benefici in mente, vi invitiamo a voltare pagina e a scoprire quali sono le sfide e le ricompense derivanti da un'efficace erogazione di fondi per i cambiamenti sistemici. Unitevi ai nostri partner in questa iniziativa e a noi nel nostro cammino verso una comprensione comune del supporto a tali cambiamenti.

Durante la lettura del rapporto, vi esortiamo anche a considerare dove e come potete contribuire nel miglior modo possibile ad accogliere la complessità e creare un impatto determinante sugli SDG e, di conseguenza, sui cambiamenti sistemici.

SYSTEMIQ

L'umanità si trova a un punto critico del suo sviluppo. Sempre più spesso, oltrepassiamo i limiti planetari in varie aree, in particolare nelle emissioni di gas a effetto serra. Dobbiamo quindi cambiare radicalmente il modo in cui creiamo ricchezza e benessere per tutti in un contesto di crescita demografica.

Argomentare a favore dei cambiamenti sistemici e intraprenderli richiede spesso un impulso esterno prima che si sviluppi un maggiore slancio dall'interno. L'erogazione di fondi svolge un ruolo cruciale nel promuovere questo processo. È stato per noi un onore contribuire alla stesura di questo rapporto congiunto in qualità di partner facilitatore.

La missione di SYSTEMIQ è quella di fungere da catalizzatore degli elementi dirompenti positivi nei sistemi economici che accelereranno il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU (SDG) e dell'Accordo di Parigi. Perseguiamo la nostra missione attraverso un portafoglio unico di attività che comprende:

- **Formare coalizioni.** Creiamo piattaforme per riunire i portatori d'interesse influenti intorno alla trasformazione di specifici sistemi, con l'obiettivo di cambiare la prospettiva e promuovere interventi.
- **Fornire consulenza ai pionieri.** Lavoriamo con le istituzioni (aziende, non-profit) per integrare il cambiamento sistemico nella loro strategia e allineare le loro attività agli obiettivi SDG e di Parigi.
- **Accelerare l'innovazione aziendale.** Individuiamo, incubiamo e sviluppiamo opportunità imprenditoriali dirompenti che prospereranno in un sistema economico allineato con gli obiettivi SDG e di Parigi, compreso l'impiego di capitale proprio.
- **Fungere da catalizzatori del capitale su vasta scala.** Lavoriamo con fondi, gestori patrimoniali e banche per impiegare il capitale in modo da ottenere un impatto maggiore. Cambiamo i modelli di investimento per sfruttare le opportunità create dagli SDG.

Siamo convinti che i risultati di questo rapporto contribuiranno a far sì che il dibattito sul cambiamento sistemico prenda piede nella comunità dei donatori. Può anche servire come base per l'approfondimento di ulteriori temi, come ad esempio i processi adatti a plasmare le strategie di cambiamento sistemico e la definizione di quadri prestazionali per misurare in modo più preciso i progressi e i successi.



Introduzione

Negli ultimi anni, il dibattito nel settore sociale ha evidenziato un crescente interesse a sostenere cambiamenti più duraturi e trasformativi per affrontare le cause alla radice dei problemi della società, ossia i cambiamenti sistemici. Questo spostamento di accento comporta delle implicazioni per molti aspetti del lavoro nel settore sociale, comprese le pratiche dei donatori stessi, che mirano a ottenere un impatto concreto e duraturo.

La terminologia

Ci siamo uniformati alle seguenti definizioni chiave per i concetti e i soggetti a cui ci riferiamo.

Cambiamento sistemico significa:

- trattare le cause alla radice anziché i sintomi
- modificando, spostando e trasformando
- strutture, abitudini, mentalità, dinamiche di potere e regole
- attraverso la collaborazione tra soggetti diversi
- con l'intento di apportare un miglioramento duraturo alle questioni inerenti alla società
- a livello locale, nazionale e globale.

Per **“leader dei cambiamenti sistemici”** si intende qualsiasi individuo o organizzazione che guida il cambiamento sistemico.

Per **“donatore”** si intende qualsiasi individuo o organizzazione che dona risorse ai leader dei cambiamenti sistemici, sotto forma sia monetaria sia di sostegno di altro tipo, come l'assistenza tecnica o l'accesso alle reti.

Per **“intermediario”** si intende qualsiasi organizzazione che supporta i leader dei cambiamenti sistemici e che, a sua volta, si affida al sostegno dei donatori, posizionandosi così tra questi ultimi e i leader dei cambiamenti sistemici. Per una migliore comprensione, il termine “donatore”, nei capitoli che seguono, include anche gli intermediari.

Sebbene il concetto di cambiamento sistemico sia stato riconosciuto solo di recente da una massa critica di donatori,³ molte organizzazioni già accolgono le iniziative di cambiamento sistemico o sono interessate a indirizzare le loro attuali pratiche di donazione verso migliori strategie di supporto a tale cambiamento. L'obiettivo di questo rapporto è quello di raccogliere e sintetizzare le nozioni e le lezioni finora apprese nei nostri percorsi comuni. Le offriamo ad altre organizzazioni, tra cui enti filantropici, fondazioni, investitori ad impatto sociale, donatori aziendali, enti pubblici e organizzazioni multilaterali che vogliono far evolvere il loro attuale approccio alle donazioni, per consentire loro di investire negli sforzi volti al cambiamento sistemico.

Esistono già vari rapporti e altre risorse che offrono consigli ai donatori interessati a sostenere le iniziative di cambiamento sistemico, alcuni redatti da donatori, altri da intermediari o dagli stessi leader dei cambiamenti sistemici.⁴ Riteniamo che ciò che contraddistingue questo rapporto sia la collaborazione unica tra le organizzazioni che rappresentano tutti e tre i gruppi. L'obiettivo di tale collaborazione è quello di ottenere una prospettiva comune e totalizzante sul modo in cui le iniziative di cambiamento sistemico potrebbero ricevere un supporto, attingendo alle conoscenze che altri hanno condiviso prima di noi. Nello spirito del quinto principio da noi proposto ("Collaborare con altri portatori d'interesse"), ci auguriamo che questo sforzo ispiri altri ad esplorare e cogliere le opportunità di collaborazione.

Il rapporto inizia con un'analisi di come gli approcci al cambiamento sistemico possono aiutarci a raccogliere le complesse e pressanti sfide che l'umanità si trova ad affrontare. Propone, poi, cinque principi che delineano il modo in cui si possono erogare fondi alle iniziative di cambiamento sistemico, attingendo alla letteratura esistente e a ricerche di carattere qualitativo e quantitativo che hanno comportato oltre 50 interviste con donatori, intermediari e leader dei cambiamenti sistemici, e hanno generato oltre 110 risposte da parte di questi ultimi (si veda il riquadro sulla metodologia). Infine, per ogni principio, fornisce suggerimenti pertinenti, sia per i donatori più piccoli che per quelli più grandi, su come modificare le pratiche di donazione per sostenere meglio il lavoro di cambiamento sistemico.

Metodologia

Nella stesura di questo rapporto, abbiamo utilizzato un mix di metodi quantitativi e qualitativi, tra cui:

- Una rassegna di rapporti e opere esistenti sul cambiamento sistemico e sul modo in cui i donatori possono sostenerlo.
- Un sondaggio online condotto su oltre 100 leader dei cambiamenti sistemici, in cinque continenti, che ricevono il sostegno di organizzazioni partner e altri donatori.
- Interviste approfondite con leader dei cambiamenti sistemici prescelti sul modo in cui il rispetto dei principi proposti da parte dei donatori ha influito sul loro lavoro.
- 60 interviste semi-strutturate con oltre 30 organizzazioni che sostengono i leader dei cambiamenti sistemici e che rappresentano sia i donatori che gli intermediari.

Per prima cosa, abbiamo effettuato una prima rassegna della letteratura per individuare i temi principali relativi al supporto alle iniziative di cambiamento sistemico. Da ciò è emersa una prima versione dei cinque principi. Abbiamo poi condotto il sondaggio online e le interviste approfondite con donatori, intermediari e leader dei cambiamenti sistemici per avvalorare e definire in dettaglio questi principi. Le opinioni degli operatori sono state confermate da un'ulteriore rassegna della letteratura e da ricerche a tavolino. L'appendice fornisce maggiori dettagli sulla nostra metodologia.

Guida rapida per il lettore

Poiché i lettori potrebbero trovarsi in momenti diversi della loro comprensione del supporto ai cambiamenti sistemici, proponiamo una breve guida agli elementi più pertinenti a ciascun livello.

- **Per coloro che stanno iniziando a prendere dimestichezza con le pratiche di erogazione di fondi al cambiamento sistemico:** leggere l'intero rapporto per capire come gli approcci sistemici possono aiutarci ad affrontare sfide complesse e quali cambiamenti nelle pratiche di erogazione di fondi potrebbero sostenere tali approcci.
- **Per coloro che sono interessati a sapere come i nostri principi si ispirino a diversi portatori d'interesse del settore:** si vedano il capitolo "I cinque principi del supporto al cambiamento sistemico" e le letture di approfondimento consigliate nell'appendice.
- **Per coloro che sono alla ricerca di suggerimenti concreti da incorporare nelle loro pratiche di erogazione di fondi:** consultare le raccomandazioni alla fine di ogni sotto-capitolo che descrive i principi proposti.



Le argomentazioni a favore del supporto al cambiamento sistemico

Per molti versi, questo periodo della storia dell'umanità è caratterizzato da un progresso senza precedenti:

diminuzione della violenza, calo dei tassi di povertà, aumento dell'istruzione e miglioramento della salute. Allo stesso tempo, ci troviamo di fronte a molti problemi di grande complessità, alcuni dei quali sono diventati di enorme gravità. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) dell'ONU, in quanto facenti parte di un programma pubblico, rappresentano una raccolta alquanto completa di queste sfide, che vanno dalla povertà estrema e dalla disuguaglianza sociale al cambiamento climatico e alla precarietà alimentare e idrica.

Come hanno dimostrato recenti rapporti, la comunità internazionale è ben lontana dal raggiungere gli SDG entro il 2030⁵, nonostante ad essi sia dedicata una considerevole mole di attività: se continuiamo di questo passo, ci vorrà fino al 2094 per raggiungere questi obiettivi.⁶ Nel rapporto dell'ONU del 2019 sul raggiungimento degli SDG⁷ il Segretario Generale delle Nazioni Unite ha sollecitato “una risposta molto più incisiva, più rapida e più ambiziosa”. In parole povere, il tempo sta per scadere e c'è un urgente bisogno di agire.

Per fornire solo qualche esempio:

- 736 milioni di persone vivono ancora in condizioni di estrema povertà (con meno di 1,90 dollari al giorno), di cui 413 milioni solo nell'Africa subsahariana.⁸ Per di più, il cambiamento climatico avrà gravi conseguenze per il continente africano, causando siccità e scarsità di risorse, che potrebbero portare a conflitti sociali.⁹
- Attualmente, solo il 12% dei rifiuti di plastica nel mondo viene riciclato. Se il consumo di plastica continuerà di questo passo, il volume dei rifiuti di plastica a livello mondiale raddoppierà entro il 2030, passando da 260 (nel 2016) a 460 milioni di tonnellate entro il 2030.¹⁰ Se non interveniamo subito, entro il 2050 nell'oceano ci saranno più rifiuti di plastica che pesci (in termini di peso).¹¹
- La rappresentanza femminile nei parlamenti di tutto il mondo è attualmente pari a circa il 25%. Le donne costituiscono il 39% della forza lavoro complessiva, ma ricoprono solo il 27% delle cariche manageriali.¹² Il raggiungimento della parità tra i sessi non sarebbe solo un traguardo di per sé, ma, come è stato dimostrato, accelererebbe anche, in maniera più generale, il conseguimento degli SDG.¹³

Purtroppo, i problemi più pressanti dell'umanità sono estremamente complessi e profondamente interconnessi,¹⁴ il che rende complicato affrontarli. In effetti, la prevalenza di questi problemi e le interdipendenze tra loro indicano che si tratta di sfide sistemiche. Pertanto, per accelerare il raggiungimento degli SDG, sono necessari approcci sistemici.

“È ormai evidente che serve una risposta molto più incisiva, più rapida e più ambiziosa per avviare la trasformazione socio-economica necessaria a realizzare i nostri obiettivi del 2030.”

– António Guterres,
Segretario Generale delle Nazioni Unite

Prendiamo, ad esempio, l'obiettivo 13: "Agire con urgenza per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti". In effetti, l'atmosfera globale in cui avviene il cambiamento climatico è, di per sé, un sistema che è influenzato da, e a sua volta influenza, altri sistemi, come gli spostamenti e i trasporti su scala mondiale, la produzione e il consumo di prodotti agricoli o gli ecosistemi locali. Qualsiasi azione che intraprendiamo per combattere il cambiamento climatico richiederà cambiamenti in altri contesti, che possono, a loro volta, avere conseguenze su altri sistemi.¹⁵ Le sfide sistemiche richiedono risposte sistemiche.¹⁶

Queste risposte si presentano sotto forma di un concetto spesso definito "cambiamento sistemico". Le strategie di cambiamento sistemico affrontano le cause alla radice, piuttosto che i sintomi, modificando, spostando e trasformando i modelli comportamentali, le abitudini, la mentalità, le dinamiche di potere e le regole, nell'intento di risolvere i problemi della società, con effetti duraturi a livello locale, nazionale e globale.¹⁷ Un aspetto chiave delle iniziative di cambiamento sistemico è la collaborazione: il vero cambiamento sistemico si verifica quando più soggetti, a livello di settori, discipline e gruppi sociali, lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune. Il cambiamento sistemico è, di per sé, un concetto neutrale, in quanto un sistema può cambiare in molte direzioni diverse, e ciò che, per alcuni, è un guadagno può essere una perdita per altri.¹⁸ Ad esempio, un passaggio a una maggiore diversità nelle posizioni di leadership si tradurrà in una minore rappresentanza per i gruppi che in quel momento hanno potere, e il raggiungimento di un uso sostenibile delle risorse richiederà cambiamenti nello stile di vita.¹⁹ Questo rapporto presuppone che l'intento delle strategie di cambiamento sistemico sia quello di avere un impatto positivo sulle persone e/o sul pianeta in termini di equità, giustizia e sostenibilità,²⁰ come indicato nei programmi pubblici quali gli SDG.

In che modo si differenzia il lavoro di cambiamento sistemico?

- Affronta le cause alla radice, piuttosto che i sintomi, e tende quindi ad adottare un approccio multidisciplinare e a lungo termine.
- Si propone di risolvere i problemi della società con un effetto duraturo, nel senso che mira a creare una situazione nuova e stabile²¹ che potrebbe in un secondo momento rendere obsoleto il lavoro di un leader dei cambiamenti sistemiche.²²
- Lo fa modificando, spostando e trasformando le caratteristiche di un sistema, che vanno da quelle esplicite (politiche, pratiche e flussi di risorse) a quelle semi-esplicite (relazioni e dinamiche di potere), fino a quelle implicite (modelli mentali).²³
- Si traduce in diverse forme di cambiamento sistemico, che vanno dall'adozione da parte di altri soggetti, come gli enti pubblici, ad un cambiamento di mentalità all'interno della società.²⁴
- Può utilizzare strategie che evolvono man mano che i sistemi si adattano ai cambiamenti dirompenti, rendendo difficile la valutazione dei progressi e dell'impatto secondo i metodi tradizionali.
- Non richiede un'organizzazione per aumentare la sua portata in senso tradizionale.²⁵ Come affermano Gugelev e Stern, "le dimensioni di un'organizzazione [...] non sono necessariamente pari alla portata del suo impatto".²⁶

- Riconosce che non esiste un'unica risposta ai problemi complessi. Pertanto, il cambiamento sistemico non può essere realizzato dai singoli soggetti, ma richiede la collaborazione di molti attori diversi che possono sfruttare i reciproci punti forti e imparare insieme dai propri successi e insuccessi.²⁷

La natura complessa e duratura dei cambiamenti sistemici porta con sé una notevole incertezza, ma ne vale la pena. Gli esempi storici di cambiamenti sistemici riusciti vanno dall'abolizione della schiavitù negli Stati Uniti alle campagne per il diritto di voto delle donne in tutto il mondo. Nel campo della salute, gli sforzi riusciti per cambiare i sistemi includono l'eradicazione della poliomielite negli Stati Uniti²⁸ e la drastica riduzione dei decessi per malaria.²⁹ In tempi più recenti, vengono in mente le campagne per il matrimonio egualitario.³⁰ Proprio perché affrontano le cause di fondo dei problemi radicati, le iniziative di cambiamento sistemico hanno un potenziale impatto che va al di là di quello che si può ottenere con il servizio diretto. A questo proposito, un recente studio di Ashoka e McKinsey ha stimato che le innovazioni sociali sviluppate dai leader dei cambiamenti sistemici solo in Germania³¹ possono avere un potenziale impatto di svariati miliardi di euro.

Nonostante questa enorme potenzialità, le iniziative di cambiamento sistemico fanno fatica a ottenere fondi adeguati. A causa del carattere duraturo, incerto e complesso dei cambiamenti sistemici, essi non si adattano perfettamente alle pratiche di supporto che si sono affermate decenni fa, quando il settore dell'imprenditoria sociale era ancora in fase nascente. Queste pratiche spesso privilegiano progetti ben definiti che raggiungono risultati visibili in un breve lasso di tempo, con il risultato che i requisiti e i tempi relativi al supporto non si allineano bene con le iniziative di cambiamento sistemico, e privano anche i leader di tale cambiamento di un importante supporto non economico. Come dice Leland, "la maggior parte dei fondi erogati sono [...] a breve termine (da uno a due anni di durata), spesso limitati nell'uso e altamente frammentati, con molti donatori diversi che impongono i propri requisiti"³² Inoltre, la pressione sulle organizzazioni del settore sociale per ridurre le spese generali si traduce in "una norma di carattere generale [...] che richiede che l'85% o più del capitale di un'organizzazione sia destinato al supporto di programmi piuttosto che operazioni"³³ nonostante ciò possa limitare l'impatto dell'organizzazione.³⁴ Inoltre, la scarsa propensione al rischio dei donatori scoraggia la sperimentazione e l'innovazione.³⁵ In altre parole, le attuali pratiche di supporto raramente consentono di avere il tempo e la flessibilità di cui i leader dei cambiamenti sistemici hanno bisogno per lavorare sulle cause alla radice di un problema.

È un peccato, perché "la filantropia è un settore in grado di assumere rischi, ma è anche uno dei più avversi al rischio".³⁶ Esistono vaste potenzialità inutilizzate che consentono alla comunità dei donatori di intensificare la propria attività per sostenere le iniziative di cambiamento sistemico, che implicano, per loro natura, maggiori incertezze e orizzonti temporali più lunghi.³⁷ È importante sottolineare che gli sforzi profusi per fornire maggiore sostegno alle attività di cambiamento sistemico non si limitano alle fondazioni più grandi: tutti i tipi di donatori, tra cui le fondazioni più piccole, i donatori aziendali, gli investitori ad impatto sociale, gli enti pubblici e gli organismi multilaterali, possono promuovere iniziative sistemiche nell'ambito del proprio lavoro.³⁸

Questo non significa che, nel settore sociale, tutte le donazioni debbano essere destinate alle iniziative di cambiamento sistemico: tale cambiamento può essere una risposta efficace a problemi complessi, ma non è la risposta a tutti i problemi. Ci sono molti contesti in cui gli aiuti umanitari, il servizio diretto e altri tipi di lavoro nel sociale si adattano bene al compito da svolgere. Tuttavia, il cambiamento sistemico è fondamentale per risolvere i complessi problemi delineati negli SDG.

Alcuni donatori e intermediari promuovono da molto tempo il sostegno alle strategie di cambiamento sistemico, mentre altri stanno iniziando a ripensare e modificare le proprie modalità di erogazione di fondi. Ciononostante, le loro iniziative non hanno ancora prodotto un cambiamento di paradigma nel settore considerato nel suo complesso. Affinché le iniziative di cambiamento sistemico siano all'altezza del loro potenziale impatto, è fondamentale che la comunità dei donatori modifichi radicalmente il proprio approccio al supporto a tali iniziative. È necessario un cambiamento sistemico nei meccanismi di donazione per passare:

- Da un interesse per il cambiamento sistemico a una mentalità sistemica
- Dal supporto a progetti individuali a quello di percorsi evolutivi verso il cambiamento sistemico
- Da rapporti definiti da differenze di potere a veri e propri partenariati
- Da un orientamento a breve termine a una prospettiva di lungo periodo
- Da azioni intraprese da singoli donatori a un ecosistema collaborativo.



I cinque principi del supporto al cambiamento sistemico

Questo capitolo propone cinque principi in base ai quali i donatori interessati a sostenere le strategie di cambiamento sistemico potrebbero rivalutare e adattare le proprie attuali modalità di donazione. Per coloro che desiderano avviare o far evolvere ulteriormente il proprio supporto ai cambiamenti sistemici, forniamo suggerimenti su come adattare le pratiche di donazione per sostenere maggiormente le attività di cambiamento sistemico. Prima di approfondire i cinque principi, vorremmo fornire una breve panoramica delle principali iniziative su cui ci basiamo.

Scaling Solutions Toward Shifting Systems. Promossa da Rockefeller Philanthropy Advisors, in collaborazione con la Fondazione Skoll, Porticus, la Fondazione Ford e la Fondazione Draper Richards Kaplan, questa iniziativa si rivolge alla comunità dei donatori e ha visto la pubblicazione di alcuni rapporti incentrati sulle raccomandazioni relative alle azioni da intraprendere per sostenere meglio le attività di cambiamento sistemico (ad esempio, "SCALE": ottimizzare - *Streamlining* - l'erogazione di donazioni, collaborare - *Collaborating* - con altri donatori attraverso la condivisione di informazioni, accelerare - *Accelerating* - l'azione dei beneficiari attraverso dibattiti aperti sul sostegno non monetario, approfondire - *Learning* - la conoscenza dei cambiamenti sistemici e responsabilizzare - *Empowering* - i beneficiari spostando le dinamiche di potere)³⁹ e come queste raccomandazioni vengono messe in pratica dalle associazioni collaborative di donatori.⁴⁰ L'iniziativa ha anche ideato più di una dozzina di seminari e sessioni, molti dei quali dedicati ai donatori".⁴¹

Scaling Pathways. Questa serie, realizzata dal Center for the Advancement of Social Entrepreneurship della Duke University e dall'Innovation Investment Alliance (USAID, Skoll Foundation, Mercy Corps), si rivolge principalmente agli imprenditori sociali, ma descrive anche le implicazioni delle sue raccomandazioni per i donatori. La serie comprende attualmente quattro rapporti che trattano l'evoluzione delle iniziative sistemiche nel loro complesso,⁴² nonché approfondimenti dettagliati sul supporto,⁴³ sui partenariati tra governi⁴⁴ e sulla gestione dei talenti.⁴⁵

Seven Steps for Funding System Change. Questa guida, realizzata da Ashoka UK, è una sintesi delle raccomandazioni che gli imprenditori sociali promotori dei cambiamenti sistemici presentano ai donatori interessati ad avviare o proseguire il proprio percorso verso il sostegno a tali cambiamenti. Si basa sulla premessa che, per essere efficaci, le donazioni alle strategie di cambiamento sistemico devono attingere alla vasta esperienza e alla leadership degli imprenditori sociali che sono completamente immersi nei sistemi che stanno cambiando. Il risultato è un elenco esaustivo di raccomandazioni che esaminano il modo in cui una strategia di cambiamento sistemico influenza ogni fase del processo di donazione e il ruolo più generale dei donatori, partendo da: 1) trovare leader dei cambiamenti sistemici, 2) incontrarli su un piano di parità, 3) allineare il sostegno alla loro visione, 4) impegnarsi a creare un partenariato duraturo, 5) rafforzare la loro squadra, e 6) rafforzare il loro sistema generale e anche 7) il sistema di donazione stesso. Durante la stesura della guida, sono state anche organizzate diverse tavole rotonde di donatori, intermediari, reti e ricercatori, oltre a seminari sia per i donatori che per gli investitori.

Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change. Questa pubblicazione è stata realizzata dalla Schwab Foundation, in collaborazione con il Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship della Graduate School of Business dell'Università di Cape Town. Il suo scopo è quello di mostrare come il cambiamento sistemico si presenta nella pratica, fornendo esempi di tale cambiamento "al di là del cambiamento organizzativo". Gli imprenditori sociali e le loro organizzazioni

in varie iniziative svolte in diversi settori, alcune con un approccio a scopo di lucro, altre senza scopo di lucro. La prima parte del rapporto si concentra su cinque lezioni tratte da casi di studio: 1) accogliere la complessità e l'adattabilità, 2) sviluppare la base delle evidenze, 3) creare, riunire e coordinare coalizioni, 4) coinvolgere gli enti pubblici e 5) modificare i sistemi con umiltà. La seconda parte presenta sei imprenditori sociali, il loro approccio sistemico e lezioni principali per fornire orientamenti pratici ad altri imprenditori sociali.

Co-Impact Handbook. Il Co-Impact Handbook è un importantissimo documento di consultazione che illustra i valori di Co-Impact, la sua teoria del cambiamento e il modo in cui questa organizzazione lavora con i leader dei cambiamenti sistemici e i loro donatori per sostenere iniziative nei settori dell'istruzione, della sanità e delle opportunità economiche nei Paesi a basso e medio reddito di tutto il mondo. Sviluppato in consultazione con partner e omologhi di Co-Impact, il manuale serve sia come guida dettagliata per i partner di programma attuali e potenziali (leader dei cambiamenti sistemici e organizzazioni a cui Co-Impact eroga fondi), sia come spiegazione di come il modello di Co-Impact si inserisce più in generale nel settore filantropico. Esso fornisce un'analisi dei principali limiti della pratica filantropica e dei vantaggi della filantropia collaborativa, proponendo sette principi di filantropia che contribuiscono al sostegno dei cambiamenti sistemici, che sono stati ampiamente evidenziati in questo rapporto: 1) concentrarsi sui risultati, 2) erogare donazioni flessibili, a lungo termine e significative 3) sostenere la coerenza strategica, 4) sostenere il rafforzamento organizzativo, 5) essere chiari e prevedibili, 6) ridurre gli oneri e 7) comportarsi come veri partner.⁴⁶ Il documento, inoltre, analizza in maniera più approfondita gli aspetti pratici relativi all'erogazione di donazioni e alla collaborazione con i partner, e contiene allegati che trattano in modo particolareggiato i requisiti in materia di diligenza e documentazione. Il manuale fornisce una grande quantità di informazioni per tutti coloro che sono interessati al supporto delle iniziative di cambiamento sistemico.

Passando in rassegna il lavoro già svolto sul tema, e discutendone con i partner intervistati, abbiamo individuato alcune delle caratteristiche del donatore tipico che eroga fondi alle iniziative di cambiamento sistemico, che chiamiamo "donatore che sostiene i cambiamenti sistemici" e che utilizziamo per descrivere le caratteristiche delle organizzazioni che adottano i cinque principi da noi proposti. Questo modello non va affatto inteso come un elenco di requisiti assoluti che tutti i donatori interessati a sostenere iniziative di cambiamento sistemico devono soddisfare, ma, piuttosto, come un insieme di principi a cui ispirarsi e da utilizzare come guida.

Abbiamo raggruppato le caratteristiche del donatore sistemico tipico in cinque principi, tutti interconnessi e interdipendenti. Per ogni principio, descriviamo tali caratteristiche e forniamo suggerimenti su come incorporarle nelle pratiche di donazione.

Se dovessimo definire una tematica ricorrente in tutte le nostre discussioni, questa sarebbe la fiducia.⁴⁷ Un rapporto di fiducia tra i leader dei cambiamenti sistemici e i donatori è il presupposto per una collaborazione tra pari e per cambiare i sistemi insieme.

⁴⁸ La fiducia è necessaria quando i leader dei cambiamenti sistemici condividono con i propri donatori la motivazione per il proprio lavoro e quando i donatori forniscono risorse economiche non vincolate, per citare solo due dei molti suggerimenti di cui abbiamo discusso con gli operatori in tutto l'ecosistema delle donazioni.

Per creare un ambiente fondato sulla fiducia, è necessario un cambiamento di mentalità.⁴⁹ Invitiamo i donatori a riflettere sui loro rapporti con i leader dei cambiamenti sistemici e con altri portatori d'interesse, e a incorporare i principi e le raccomandazioni seguenti nella loro attività di donazione.



Principio 1:

**Accogliere una
mentalità sistemica**



Principio 2:

**Sostenere i percorsi
evolutivi verso il
cambiamento sistemico**



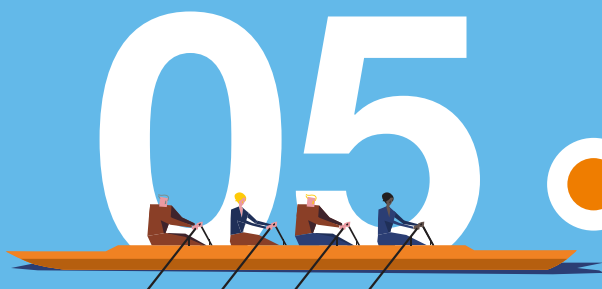
Principio 3:

**Lavorare in un vero e
proprio partenariato**



Principio 4:

**Prepararsi per un impegno
a lungo termine**



Principio 5:

**Collaborare con altri
portatori d'interesse**



Principio 1:

Accogliere una mentalità sistemica

I donatori che sostengono i cambiamenti sistemici hanno le idee chiare sui sistemi che si propongono di cambiare. Essi hanno una visione precisa dello “stato finale” che intendono raggiungere e, per conseguire tale fine, si sforzano di comprendere i sistemi che devono essere cambiati. Nel fare ciò, si rendono conto che le loro percezioni influenzano il modo in cui definiscono i limiti dei sistemi a cui sono interessati⁵⁰ e lavorano in modo proattivo con entità diverse per approfondire la loro comprensione del sistema nel suo complesso.⁵¹ Inoltre, riconoscono che anche loro fanno parte del sistema⁵² e che la loro organizzazione potrebbe contribuire direttamente o indirettamente ai modelli sistemici che intendono cambiare.⁵³



Raccomandazione

Diffondete il concetto di cambiamento sistemico

Cercate attivamente di discutere con i leader del settore sociale su come gli approcci sistemici potrebbero contribuire a un cambiamento più sostenibile.

Alcuni dei leader che hanno trovato problematiche complesse su cui lavorare potrebbero non aver ancora colto tutte le potenzialità delle soluzioni sistemiche. In effetti, il 27% dei leader dei cambiamenti sistemici che abbiamo intervistato ha appreso il concetto di cambiamento sistemico mentre lavorava con uno dei suoi donatori. Rimanete loro vicini come interlocutori, se decidono che l'evoluzione del loro lavoro verso un approccio di cambiamento sistemico sia il passo giusto da compiere.⁵⁴ Considerate la possibilità di condividere (senza forzare) la vostra teoria del cambiamento per favorire una comprensione più approfondita e un migliore allineamento con gli obiettivi e le teorie dei vostri leader dei cambiamenti sistemici.⁵⁵

“Non c’è cambiamento sistemico senza cambiamento organizzativo, e non c’è cambiamento organizzativo senza cambiamento individuale.”

– Jonathan Raymond, Stuart Foundation (citato in Kania, Kramer e Senge, 2018)

I donatori integrano il cambiamento sistemico nel proprio DNA e ne allineano la propria cultura, strategia e governance.

Impegnarsi per il cambiamento sistemico presuppone che i donatori “vedano come deve cambiare anche il loro modo di pensare e di agire”.⁵⁶ Le strutture delle organizzazioni donatrici, comprese le suddivisioni in dipartimenti, spesso riflettono un modo tradizionale di gestire le donazioni e sono incentrate sulle esigenze del donatore, anziché sulla visione del leader dei cambiamenti sistemici.⁵⁷ I donatori rimodellano la propria organizzazione per assicurarsi che essa possa sostenere le strategie di cambiamento sistemico. Altre manifestazioni dell’inserimento dei cambiamenti sistemici nel DNA di un donatore possono essere lo sviluppo di nuove competenze, come la capacità di riconoscere e comprendere i sistemi,⁵⁸ una maggiore tolleranza del rischio⁵⁹ e una vera e propria mentalità di apprendimento che non teme l’incertezza e il cambiamento. Allineando l’intera organizzazione a sostegno delle strategie di cambiamento sistemico, i donatori saranno in grado di capire meglio dove sia necessario il loro contributo e come possono essere più efficaci.

Inoltre, questi donatori riflettono anche sul modo in cui le questioni sistemiche, ivi comprese quelle relative alla diversità, all'equità e all'inclusione, intervengono nelle loro organizzazioni. Valutano di trattare queste questioni difficili, e spesso scomode, integrandole nel loro percorso di cambiamento sistemico.

Raccomandazione



Mettete alla prova le vostre supposizioni

Spesso, la prima argomentazione contro un sistema di donazioni più flessibile o a lungo termine è che “la legge, una normativa, [o] una linea di condotta” non lo consentirebbe o che il donatore ha l'obbligo di gestire con prudenza le proprie risorse.⁶⁰ Tuttavia, questa valutazione potrebbe essere basata su convinzioni radicate, piuttosto che su vincoli giuridici reali. Considerate la possibilità di mettere in discussione questi presupposti nei colloqui con i dirigenti e il consiglio d'amministrazione della vostra organizzazione. Valutate ciò che è possibile entro i limiti in cui operate e andate al di là del concetto di “questo è il modo in cui l'abbiamo sempre fatto”.⁶¹

“Ci vogliono filantropi arditi e personale coraggioso per rinunciare al controllo e al potere.”

– Partner intervistato

Siate pronti a rinunciare al controllo

Quando le donazioni non sono soggette a vincoli e i leader dei cambiamenti sistemici sono liberi di decidere come impiegare le proprie risorse economiche, potreste percepire una maggiore incertezza e minori opportunità di orientare le iniziative rispetto a quanto avviene in contesti di donazione più tradizionali.⁶² D'altra parte, i leader dei cambiamenti sistemici sono le persone più vicine ai sistemi che si prefiggono di cambiare e sanno meglio come utilizzare le donazioni nel modo più efficace. Fidatevi del loro giudizio e abituatevi a esercitare meno controllo.⁶³ In sostanza, si tratta di una diversa mentalità che i donatori devono adottare nel proprio percorso verso le donazioni a sostegno dei cambiamenti sistemici.

Preparate le vostre argomentazioni

Convincere un'organizzazione donatrice consolidata a realizzare gli adattamenti necessari a sostenere le iniziative di cambiamento sistemico può essere difficile. Un donatore intervistato ha consigliato di raccogliere prove a sostegno dell'impatto dei cambiamenti proposti, nonché esempi e risorse per la riuscita dell'implementazione⁶⁴ prima di intraprendere queste conversazioni con la direzione e il personale dell'organizzazione donatrice. Ciò potrebbe includere conversazioni con esperti di cambiamento sistemico, scambi con i donatori che hanno già intrapreso iniziative simili e, naturalmente, esempi del potenziale impatto delle iniziative di cambiamento sistemico. Soprattutto nelle discussioni con i dirigenti di alto livello, siate pronti a collegare i cambiamenti proposti alla missione dell'organizzazione donatrice e a prendere in considerazione cambiamenti limitati che consentano alla stessa di fare piccole esperienze positive, come, ad esempio, attraverso programmi pilota.

Allineate gli incentivi dell'organizzazione

Molti donatori concordano sul fatto che la governance dell'organizzazione è fondamentale: quando il personale è incoraggiato a seguire approcci non sistemici, è difficile, se non impossibile, sostenere efficacemente il cambiamento sistemico. Rivedete i processi e le strutture di incentivazione della vostra organizzazione e allineateli ai principi del cambiamento sistemico. Premiate coloro che si dedicano ad ascoltare e ad apprendere dal sistema⁶⁵ e create una cultura in cui gli insuccessi e le deviazioni non abbiano conseguenze negative.⁶⁶ Un donatore ha riferito che preferisce assumere persone che siano brave ad ascoltare e osservare piuttosto che esperti in materia, per evitare di affidarsi eccessivamente alle conoscenze precedenti e per far sì che la voce delle persone “sul territorio” sia ascoltata.⁶⁷

I donatori che sostengono i cambiamenti sistemici cercano attivamente leader da sostenere. Non si limitano ad aspettare di ricevere domande e proposte, ma si danno da fare per trovare leader con visioni e obiettivi promettenti. Tali donatori, quindi, interagiscono in diversi modi con le comunità che intendono sostenere, ad esempio partecipando a conferenze ed eventi più informali,⁶⁸ e cercando attivamente leader, organizzazioni e coalizioni per il cambiamento sistemico che svolgano un lavoro complementare alle iniziative che già supportano. In effetti, il 50% dei leader dei cambiamenti sistemici che abbiamo intervistato ha riferito di essere stato contattato dai donatori, piuttosto che il contrario.⁶⁹ È interessante notare che questa percentuale è risultata più alta per gli intervistati di sesso maschile (55%) che per quelli di sesso femminile (45%). Inoltre, la percentuale dei leader dei cambiamenti sistemici che riferiscono di essere stati contattati dai donatori è stata circa del doppio per quelli con sede in Africa (67%) rispetto a quelli in Europa (39%) e in Nord America (33%).

Peraltro, i donatori che sostengono i cambiamenti sistemici sono ben consapevoli del fatto che, per molti versi, “incarnano le tradizionali dinamiche di potere basate sulla ricchezza, l'etnia, il genere e lo status, che possono limitare la loro capacità di condurre indagini approfondite su tali condizioni all'esterno”.⁷⁰ Ciò può portare a un'insufficiente rappresentanza di gruppi svantaggiati e minoritari tra i leader dei cambiamenti sistemici che ricevono donazioni e potrebbe alimentare ulteriormente gli schemi di privilegio. I donatori sistemici puntano all'equità ed enfatizzano l'inclusione dei leader locali⁷¹ per fare in modo che le donazioni siano dirette alle iniziative intraprese da coloro che sono più vicini al problema.⁷²



Raccomandazione

Chiedete alle persone che operano sul campo di mettervi in contatto con i leader dei cambiamenti sistemici.

Il lavoro di cambiamento sistemico dipende in larga misura dalle conoscenze e dalle esperienze delle persone all'interno del sistema interessato. Collaborate in modo proattivo con le comunità e gli individui che conoscono molto bene il sistema specifico⁷³ per individuare i leader di iniziative emergenti di cambiamento sistemico. Ciò potrebbe essere difficile per alcune organizzazioni specifiche.

Un donatore ha condiviso le proprie esperienze positive di collaborazione con fondazioni locali che lavorano a stretto contatto con le comunità circostanti e conoscono le loro esigenze, e ha consigliato ad altri donatori di fare lo stesso. Queste entità locali potrebbero anche presentare le persone necessarie alle organizzazioni che sostengono il cambiamento sistemico a livello di comunità.⁷⁴

Siate consapevoli dei vostri pregiudizi

Tenete presente che i leader dei cambiamenti sistemici con cui siete in grado di entrare in contatto potrebbero essere influenzati⁷⁵ dalla vostra rete esistente, dalle dinamiche di potere e persino dalle vostre stesse supposizioni sul modo in cui si presenta un leader dei cambiamenti sistemici. Contrastate attivamente questi potenziali pregiudizi partecipando ad eventi e stabilendo contatti con persone diverse da quelle a cui siete abituati. Valutate anche la possibilità di definire criteri oggettivi per individuare leader le cui teorie di cambiamento sistemico siano in linea con i vostri obiettivi, preferibilmente in collaborazione con gli operatori sul campo.⁷⁶

Contattate attivamente i leader dei cambiamenti sistemici

Cercate di offrire il vostro sostegno ai leader dei cambiamenti sistemici anziché aspettare che siano loro a chiedervelo, riducendo così al minimo gli sforzi e le risorse (anche in termini di tempo e denaro) che devono investire per stabilire un rapporto con voi.⁷⁷ Ciò è particolarmente importante quando le persone o le organizzazioni non si considerano (ancora) leader dei cambiamenti sistemici o sono attive in aree geografiche molto diverse. In questi casi, potreste fungere da talent scout, presentando loro il concetto di cambiamento sistemico come un'opportunità per accrescere il proprio impatto.

Caso di studio 1: Bioregional



Alcuni donatori che accolgono il cambiamento sistemico hanno aiutato Bioregional a promuovere modelli di consumo sostenibili, attraverso un quadro replicabile di stile di vita sostenibile e promuovendo linee di condotta a livello nazionale e globale.

Bioregional si propone di cambiare la mentalità delle persone in materia di sostenibilità, rendendo lo stile di vita sostenibile possibile e allettante. A tal fine, costruisce case ecosostenibili nel Regno Unito e divulga linee guida per uno stile di vita sostenibile che sono state utilizzate per costruire case sostenibili nelle comunità di tutto il mondo. Ha inoltre svolto un ruolo fondamentale nel definire gli SDG, in particolare l'SDG n. 12 ("Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili"), attraverso un lavoro di sensibilizzazione.

Bioregional è stata in grado di trovare donatori che hanno sostenuto la sua strategia per ottenere un cambiamento sistemico attraverso la divulgazione aperta e la sensibilizzazione.

Ad esempio, la Mark Leonard Trust ha abbandonato le tradizionali nozioni di donazione, offrendo a Bioregional fondi non vincolati, fungendo semplicemente da partner di riflessione per discutere dei possibili utilizzi delle risorse. Ma quando Bioregional ha intravisto l'opportunità di collaborare con molti altri leader dei cambiamenti sistemici sui contenuti e sulla realizzazione degli SDG, non è riuscita a trovare un donatore per questo tipo di attività. I donatori dell'ecosistema di Bioregional non avevano ancora intrapreso iniziative di collaborazione per il cambiamento sistemico nel momento in cui Bioregional le stava già attuando.

Dopo avere iniziato con una sola comunità nel Regno Unito, oggi Bioregional dispone di oltre 30 miliardi di dollari di sviluppo immobiliare nei cinque continenti. Questo esempio illustra cosa si può ottenere attraverso il sostegno mirato ai leader dei cambiamenti sistemici, ma serve anche a ricordare che i donatori devono ampliare la loro prospettiva e integrare gli aspetti collaborativi delle strategie di cambiamento sistemico.



Principio 2:

**Sostenere i
percorsi evolutivi
verso il
cambiamento
sistemico**

Idonatori sostengono i leader dei cambiamenti sistemici con visioni trasformative, non con progetti. Il cambiamento sistemico inizia con degli individui che capiscono a fondo un problema e hanno una visione per cambiarlo. Spesso, essi sono personalmente coinvolti nel sistema in cui lavorano e ne sono direttamente esposti attraverso i rapporti che hanno sul terreno.⁷⁸ Hanno una mentalità imprenditoriale e un'empatia cognitiva⁷⁹ che permette loro di realizzare un cambiamento reale e duraturo. Allo stesso tempo, questa visione spesso non si traduce perfettamente in progetti chiari, con attività definite e risultati quantificabili. Piuttosto, le idee su come la si possa raggiungere si sviluppano man mano che il leader dei cambiamenti sistemici impara e, eventualmente, cambia rotta lungo il percorso.

Ciò richiede un sostanziale cambiamento nel modo in cui i donatori concepiscono il loro sostegno ai cambiamenti sistemici: anziché definire dei budget per attività prestabilite e monitorarne gli esiti, mettono in evidenza i risultati che rappresentano le tappe fondamentali del cammino verso i cambiamenti sistemici auspicati.⁸⁰ Ciò significa anche che la collaborazione fra i donatori e i leader dei cambiamenti sistemici si sviluppa solitamente su un periodo di tempo più lungo rispetto al lavoro basato su progetti. Questa collaborazione lascia ai leader dei cambiamenti sistemici abbastanza spazio per tracciare il proprio percorso. Ad esempio, i fondi erogati dai donatori che sostengono i cambiamenti sistemici possono essere utilizzati per coprire in modo flessibile le diverse spese operative, come viaggi, attività di sensibilizzazione, networking e altri eventi, monitoraggio e valutazione, nonché iniziative per creare fiducia sostenendo altri leader dei cambiamenti sistemici.



Raccomandazione

Erogate donazioni non vincolate

Confidate sul fatto che i leader dei cambiamenti sistemici sanno di cosa hanno bisogno. Valutate la possibilità di erogare donazioni non vincolate, in linea con una teoria del cambiamento stabilita di comune accordo,⁸¹ per aumentare al massimo la loro flessibilità nel destinare le risorse laddove sono maggiormente necessarie. Potreste anche esplorare altri modi per creare flessibilità ed efficacia operativa, come, ad esempio, prevenire spese generali realistiche.⁸²

Un donatore, che ha accompagnato molte organizzazioni in diverse fasi di sviluppo, ha sottolineato l'importanza di erogare fondi non vincolati nei momenti in cui un'organizzazione sta crescendo rapidamente e deve garantire una transizione fluida verso la fase di sviluppo successiva. In questi momenti, è particolarmente importante che l'organizzazione abbia la facoltà di utilizzare le proprie risorse a sua discrezione e possa ridistribuire i fondi laddove è necessario, in quanto le richieste di ulteriori donazioni probabilmente ritarderebbero e ostacolerebbero la crescita.⁸³

“Erogate fondi in modo flessibile ma in base a una teoria del cambiamento.”

– Partner intervistato

Sostenete economicamente i risultati, non le attività

Se non è possibile erogare donazioni del tutto svincolate, strutturate il vostro sostegno in modo da permettere ai leader dei cambiamenti sistemici di definire il modo migliore per raggiungere gli obiettivi concordati. Collegate le donazioni alle tappe fondamentali o ai risultati stabiliti insieme, anziché a specifiche attività.⁸⁴

I donatori sistemici investono nell'apprendimento e nello sviluppo delle competenze. Sono consapevoli del fatto che, sebbene la visione relativa ai cambiamenti sistemici sia chiara, la strada per raggiungerli potrebbe non sempre esserlo. La maggior parte dei sistemi si adatta alle situazioni di dissesto⁸⁵ e, man mano che un sistema evolve, lo stesso deve fare il metodo per cambiarlo. Così, i donatori erogano risorse ai leader dei cambiamenti sistemici per valutare se i loro approcci funzionano, e per riflettere e imparare dalle loro esperienze, anche se questo potrebbe rivelare “insuccessi” che si traducono in correzioni di rotta o deviazioni.⁸⁶

Inoltre, questi donatori sanno che è importante avere le competenze adatte a ottenere un cambiamento efficace. A tal proposito, un recente studio di Ashoka e McKinsey ha individuato tre competenze di cui i leader dei cambiamenti sistemici hanno bisogno per guidare il cambiamento: la capacità di sviluppare una visione del futuro di largo respiro, di instaurare un rapporto di fiducia con gli altri e di fungere da esempio.⁸⁷ I donatori aiutano i propri partner dei cambiamenti sistemici a sviluppare queste capacità.⁸⁸ Essi sono inoltre consapevoli del fatto che, al di là di queste competenze basilari, potrebbero essere necessarie competenze molto diverse, a seconda della natura dell'iniziativa di cambiamento sistemico o del suo fine ultimo. Ad esempio, se l'obiettivo è quello di affidare un'iniziativa a un ente pubblico, ci vorrà una squadra con competenze diverse rispetto a quelle che sarebbero necessarie se il fine fosse l'adozione o la riproduzione commerciale.⁸⁹

“Non si tratta di responsabilizzare ma di sostenere: assicuratevi che acquisiscano le giuste capacità e competenze e che si comportino come delle controparti che vi mettono alla prova.”

– Partner intervistato

“Se vogliamo cambiare i sistemi, dobbiamo prima cambiare noi stessi.”

– Susan Davis

Raccomandazione



Adottate una visione più ampia del monitoraggio e della valutazione

É molto più difficile accertare il successo in un'iniziativa sistemica, poiché il cambiamento non è lineare e raramente può essere legato a singoli indicatori. Tuttavia, può essere utile avere una prospettiva basata sui dati relativi al problema sistemico che possa essere utilizzata per valutare i progressi a lungo termine.⁹⁰ Considerate la possibilità di erogare risorse per favorire la creazione di una base di evidenze laddove non esistono.

Informatevi sui metodi di valutazione del cambiamento sistemico e su come si possono applicare metodi che vanno oltre il monitoraggio dei contenuti e dei risultati, e che riflettono la complessità e l'unicità del sistema interessato. Per fare l'esempio delle iniziative nel settore idrico, sanitario e dei servizi igienici, non chiedetevi “Quanti

bagni sono stati installati?”, ma “Attualmente, nella comunità, usano tutti sempre un bagno pulito? E questo cambiamento durerà per sempre?”⁹¹

Combinare i metodi di valutazione

Combinare diversi metodi di valutazione per capire quali sono sia gli effetti a breve termine che i progressi a lungo termine delle iniziative, o per esaminarne gli impatti a livello organizzativo e sistemico.⁹² Un partner intervistato ci ha parlato delle difficoltà che ha incontrato nel cercare di trovare un metro di misura adeguato alla sua iniziativa volta al cambiamento di mentalità. Aveva selezionato una prima serie di indicatori per mostrare lo stato di avanzamento dell'iniziativa, che ha raggiunto i suoi obiettivi in modo sorprendentemente rapido (la stima originale prevedeva che ciò avvenisse entro il 2030).

Attraverso ulteriori approfondimenti e colloqui con tutti i portatori d'interesse coinvolti nell'iniziativa, si è capito che gli indicatori iniziali non avevano colto il quadro completo, così è stato sviluppato un insieme unico di criteri di valutazione che comprendeva indicatori chiave numerici ma che cercava anche indicatori qualitativi. Ciò è stato fatto in collaborazione con una società di consulenza specializzata nella valutazione dei cambiamenti sistemici.⁹³

Assicuratevi anche di uniformarvi ai leader dei cambiamenti sistemici rispetto ai tipi di dati che sono più utili, alla luce dei cambiamenti sistemici previsti, e a quali conclusioni possono o non possono essere tratte da essi. Un donatore ha suggerito di non limitarsi ai donatori e ai leader dei cambiamenti sistemici quando si tratta di misurare l'impatto; potrebbe essere utile esaminare il modo in cui si possono utilizzare le statistiche istituzionali per monitorare l'impatto.⁹⁴

Investire nell'iterazione e nella condivisione

Assicuratevi che i leader dei cambiamenti sistemici abbiano risorse sufficienti per esplorare, iterare e condividere mentre perseguono i loro obiettivi di cambiamento sistemico. Tali risorse possono andare da donazioni dedicate a progetti pilota su piccola scala⁹⁵ all'erogazione di fondi per il coinvolgimento costante delle comunità interessate nello sviluppo di soluzioni sistemiche. Inoltre, potreste considerare la possibilità di condividere le lezioni che avete appreso e dare spazio ai leader dei cambiamenti sistemici per riflettere sulle proprie esperienze, preferibilmente in collaborazione con voi o tramite intermediari.⁹⁶ A lungo andare, il pieno coinvolgimento in questo percorso di apprendimento consentirà ai leader dei cambiamenti sistemici di perseguire in modo più efficace il loro obiettivo.

Rafforzare le capacità dell'organizzazione

Molte organizzazioni faticano a sviluppare le potenzialità per realizzare con successo la propria missione, anche al di là della ricerca di uno spazio dedicato all'apprendimento e all'evoluzione delle proprie strategie. Pertanto, valutate donazioni che rafforzino le potenzialità dell'organizzazione, come, ad esempio, la formazione professionale dei dipendenti,⁹⁷ la classificazione delle conoscenze e dei processi, o lo sviluppo di infrastrutture organizzative come sistemi informatici aggiornati.⁹⁸

I donatori sono consapevoli delle pressioni esercitate sui leader dei cambiamenti sistemici e incoraggiano la collaborazione tra di loro. Sebbene lo spirito imprenditoriale di un leader dei cambiamenti sistemici sia una qualità importante, i donatori sono coscienti delle dichiarazioni dei cosiddetti “imprenditori eroici”⁹⁹ che pretendono di cambiare il mondo da soli.¹⁰⁰ Tale narrazione non solo contraddice la prospettiva sistemica secondo cui il cambiamento non è riconducibile a una causa singola, ma esercita anche una notevole pressione sui singoli leader dei cambiamenti sistemici.

In un recente sondaggio condotto tra i fellow della Schwab Foundation, il 30 per cento degli imprenditori sociali intervistati ha dichiarato che la “paura di non riuscire” è uno dei principali ostacoli alla scalabilità nel settore sociale.¹⁰¹ Una potenziale conseguenza è che i leader dei cambiamenti sistemici evitano di parlare delle sfide che affrontano o di ciò che percepiscono come “errori” commessi, per paura che le donazioni vengano ritirate. Le pressioni e le condizioni in cui si opera nel settore sociale hanno anche un impatto negativo sul benessere dei leader dei cambiamenti sistemici. Ad esempio, “quasi il 50 per cento degli imprenditori sociali che hanno partecipato all’incontro annuale del Forum economico mondiale del 2018 ha riferito di soffrire di esaurimento per troppo lavoro e depressione”.¹⁰² Hanno anche affermato di non riuscire a partecipare a eventi sociali e di non avere un hobby, e che i loro rapporti con altri imprenditori sociali possono essere influenzati dall’atmosfera negativa creata dalla concorrenza per ricevere donazioni.¹⁰³

I donatori vedono i leader dei cambiamenti sistemici come catalizzatori che utilizzano la collaborazione e la leadership decentrata per guidare il cambiamento.^{104,105} Infatti, un recente sondaggio, condotto tra alcuni fellow di Ashoka in tutto il mondo, ha mostrato che il 90 per cento di essi “incoraggia apertamente altre istituzioni o altri gruppi a riprodurre la loro idea per ottenere un impatto.”¹⁰⁶

“Gli unicorni dei cambiamenti sistemici non esistono.”

— Partner intervistato (sulla narrativa degli “imprenditori eroici”)

Sulla base di ciò, i donatori apprezzano il contributo che i leader dei cambiamenti sistemici apportano alla soluzione dei problemi (almeno) tanto quanto il riconoscimento pubblico delle organizzazioni che sostengono.¹⁰⁷ Stabiliscono degli incentivi affinché i leader dei cambiamenti sistemici si concentrino su ciò che sanno fare meglio¹⁰⁸ e li incoraggiano a individuare altre iniziative sistemiche che possono sostenere o con cui possono collaborare. Contribuiscono attivamente a creare coalizioni, presentando i leader dei cambiamenti sistemici delle loro reti ad altri che lavorano negli stessi campi o nelle stesse zone geografiche, e rimuovono gli elementi di concorrenza, ove possibile. In questo modo, lo stesso problema può essere risolto in modo collaborativo da prospettive diverse, con competenze diverse e in regioni diverse. Ad esempio, un’organizzazione donatrice ha riferito di aver scelto espressamente di sostenere economicamente le collaborazioni in modo da poter conoscere meglio il sistema in questione attingendo ad approcci diversi, ma coordinati, al cambiamento sistemico¹⁰⁹ Inoltre, tali alleanze possono essere una fonte di motivazione e di aiuto reciproco per i leader dei cambiamenti sistemici e possono aiutarli a superare gli ostacoli.¹¹⁰



Raccomandazione

Facilitate i partenariati

Aiutate le organizzazioni che promuovono i cambiamenti sistemici a trovarsi, interagire e connettersi tra loro, ad esempio invitandole a conferenze e seminari. Incoraggiate i leader dei cambiamenti sistemici a capire dove possono contribuire maggiormente al raggiungimento dei loro obiettivi e dove, invece, altri potrebbero essere più idonei a farlo,¹¹¹ sempre tenendo conto delle differenze di cultura organizzativa, velocità e competenze del personale.¹¹² Sostenete la creazione di tali partenariati attraverso risorse sia monetarie (ad esempio, donazioni per istituire legami e partenariati) sia non monetarie (ad esempio, creando contatti con altri leader dei cambiamenti sistemici con una visione simile).¹¹³

Potreste anche valutare la formalizzazione di questo ruolo sotto forma di “incubatore di sistemi”¹¹⁴ che riunisce attivamente organizzazioni che promuovono i cambiamenti sistemici e lavorano su problemi correlati, ad esempio in diverse regioni o da diverse prospettive, e funge da facilitatore del dialogo e dello scambio. Questo incubatore può moderare lo scambio di esperienze, allineare le strategie o divulgare gli obiettivi delle linee di condotta, e potrebbe anche essere sostenuto da una collaborazione tra diversi donatori.

Create i giusti incentivi per la collaborazione

Assicuratevi di creare le giuste strutture di incentivazione premiando i leader dei cambiamenti sistemici che sono buoni collaboratori.¹¹⁵ Il contributo dei leader a ottenere un impatto deve essere più importante dell'attribuirne pubblicamente o meno il merito all'iniziativa o alla vostra organizzazione.¹¹⁶ Premiate i leader dei cambiamenti sistemici della vostra organizzazione per il fatto di concentrarsi su ciò che sanno fare meglio e per la loro collaborazione con le organizzazioni che sono maggiormente in grado di realizzare determinati aspetti della loro strategia.



Caso di studio 2: Water for People

Un investimento nell'apprendimento e nello sviluppo delle competenze ha permesso a Water for People di fornire a una provincia del Ruanda pieno accesso alle risorse idriche.

Water for People è un'organizzazione di sviluppo internazionale senza scopo di lucro che aiuta le popolazioni delle zone rurali dei Paesi in via di sviluppo ad avere maggiore accesso all'acqua potabile e alle strutture igienico-sanitarie. Una delle sue iniziative è la Rulindo Challenge, che vede impegnata Water for People, i suoi sostenitori, il governo ruandese e il distretto ruandese di Rulindo, con una popolazione di circa 280.000 abitanti.

La chiave del successo della Rulindo Challenge è stato un donatore che ha permesso a Water for People di investire nell'apprendimento e nello sviluppo di competenze per la sua organizzazione. Con queste donazioni, Water for People ha creato le competenze strategiche e di contenuto di cui aveva bisogno per realizzare e offrire corsi di formazione per i funzionari locali, gli enti statali e i fornitori di servizi, sostenendo e fornendo consulenza all'intero ecosistema dell'erogazione di servizi idrici e igienico-sanitari. Ciò ha incluso le esigenze infrastrutturali, la gestione e la governance, e i flussi economici. Il donatore ha incoraggiato la collaborazione tra i vari leader dei cambiamenti sistemici per ampliare il processo a livello nazionale.

L'iniziativa, che ha permesso a tutti gli abitanti del distretto di Rulindo di avere un accesso sostenibile e permanente ai servizi idrici, sarà estesa a tutti e 30 i distretti del Ruanda, in collaborazione con il governo e altre organizzazioni non governative, per raggiungere potenzialmente 12 milioni di persone entro la fine del 2020.



Principio 3:

**Lavorare in un
vero e proprio
partenariato**

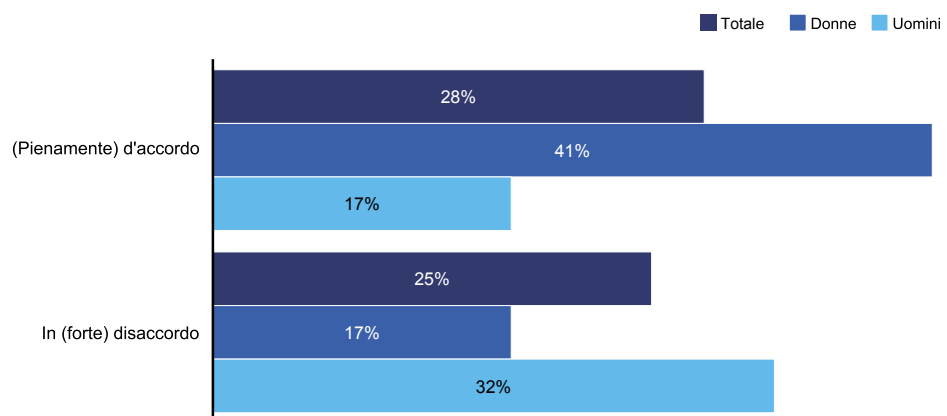
I donatori riconoscono le dinamiche di potere che esistono tra loro e i leader dei cambiamenti sistemici, e sono molto consci del loro potere.

Le dinamiche di potere intervengono in moltissime attività del settore sociale. Ad esempio, la maggior parte delle donazioni di carattere filantropico proviene dal Nord del mondo e ha come destinazione il Sud: secondo la Direzione per la cooperazione allo sviluppo dell'OCSE, 22 delle più grandi fondazioni filantropiche di tutto il mondo hanno erogato più di 6,1 miliardi di dollari USA per le attività di sviluppo nel 2017.¹¹⁷ Più del 80% di queste donazioni sono state erogate da organizzazioni statunitensi, di cui il continente africano è stato il principale beneficiario (29%), seguito dall'Asia (16%). Circa il 50% del totale è stato destinato ad attività che trattano problematiche globali.¹¹⁸

Inoltre, e indipendentemente dalle intenzioni, il semplice fatto che i donatori forniscano risorse ai leader dei cambiamenti sistemici genera una differenza di potere insita nel rapporto donatore-beneficiario.¹¹⁹ Nel nostro sondaggio, solo il 28% degli intervistati si è detto categoricamente d'accordo¹²⁰ sul fatto di lavorare in un vero e proprio partenariato con i propri donatori, mentre un numero simile (25%) si è dichiarato in netto disaccordo. È interessante notare che molte più donne che uomini, tra gli intervistati, si sono trovate decisamente d'accordo (il 41% di tutti gli intervistati di sesso femminile contro il 17% di tutti gli intervistati di sesso maschile), mentre il contrario è vero per gli intervistati che si sono dichiarati in netto disaccordo (il 17% di tutti gli intervistati di sesso femminile contro il 32% di tutti gli intervistati di sesso maschile).

Gli intervistati sono divisi: il 28% è d'accordo sul fatto di lavorare in un vero e proprio partenariato con i propri donatori, mentre il 25% non è d'accordo; la metà degli intervistati non ha un'opinione precisa

Io e i miei donatori abbiamo un partenariato tra pari.
N=95



Fonte: sondaggio 2019 tra i leader dei cambiamenti sistemici

A un livello più profondo, i leader dei cambiamenti sistemici a volte presuppongono implicitamente di doversi conformare ai desideri (a volte anche non dichiarati) dei loro donatori. L'esperienza di un donatore lo dimostra. Al momento dell'assunzione, il nostro partner intervistato è stato detto: "D'ora in poi, non avrai più cattive idee",¹²¹ che riflette la tendenza delle organizzazioni destinatarie di fondi a evitare di mettere in discussione le opinioni dei loro donatori per timore di perdere le donazioni future.

“Relazionale rispetto a transazionale: date priorità al legame e create spazio per la comprensione”.

—Partner intervistato

I leader dei cambiamenti sistemici e i loro donatori saranno in grado di modificare i sistemi solo se avranno rapporti veramente paritari.¹²² Questo significa anche la libertà e la fiducia di dire ai loro donatori di cosa hanno e non hanno bisogno.¹²³ I donatori sono quindi molto consapevoli delle dinamiche di potere presenti nei loro rapporti con i leader dei cambiamenti sistemici e si adoperano attivamente per cambiarle, ad esempio mettendo il potere decisionale nelle mani dei leader stessi¹²⁴ e precisando che il dissenso non avrà conseguenze negative.¹²⁵ Inoltre, i donatori si vedono come parte del sistema che si propongono di cambiare, e riflettono continuamente su come il loro comportamento influisce sul sistema stesso e sui suoi componenti.

Raccomandazione



Gestite le aspettative tra il leader dei cambiamenti sistemici e il donatore

Valutate la possibilità di dichiarare esplicitamente, in un accordo scritto, le aspettative sia per il donatore che per il leader dei cambiamenti sistemici, al fine di evidenziare la parità contrattuale di entrambe le parti.¹²⁶ Ciò non deve comportare un rapporto di tipo transazionale tra il leader e il donatore, ma piuttosto un partenariato in cui entrambe le parti portano in campo risorse diverse e sono ugualmente necessarie per il lavoro comune volto al cambiamento sistemico.¹²⁷ Va da sé che entrambe le parti devono stipulare tale accordo a titolo del tutto volontario.

“Le donazioni a sostegno dei cambiamenti sistemici non si limitano alle grandi scommesse; anche i piccoli importi [e il sostegno non monetario] possono avere un impatto sistemico.”

—Partner intervistato

Il linguaggio è importante

Molti studi hanno dimostrato che il linguaggio inquadra la nostra visione del mondo, comprese le descrizioni dei rapporti di subordinazione. Valutate il linguaggio che usate per riferirvi ai leader dei cambiamenti sistemici al fine di promuovere partenariati paritari; considerate l'utilizzo di espressioni come “partner di programma” piuttosto che “destinatario dei fondi”, “destinatario delle donazioni” o “beneficiario”.¹²⁸ Questo rapporto usa il termine “leader dei cambiamenti sistemici” per dimostrare un partenariato paritario.

Intraprendete il percorso di apprendimento insieme ai leader dei cambiamenti sistemici

Cercate dei modi per dimostrare il vostro impegno a favore di un partenariato paritario sia attraverso le azioni che attraverso le parole. Un donatore ha riferito che il personale della fondazione partecipava a seminari sul recepimento della filosofia del cambiamento sistemico insieme ai leader che ricevevano le donazioni. Ciò ha mostrato chiaramente l'umiltà e la volontà della fondazione di intraprendere un percorso di apprendimento comune verso il cambiamento sistemico. Cercate opportunità come queste per impegnarvi attivamente, e a un livello paritario, con i leader dei cambiamenti sistemici.

Un altro donatore ha consigliato di affrontare apertamente il tema delle dinamiche di potere, descrivendo una situazione in cui questa disponibilità ad avere conversazioni che mettono a disagio ha contribuito a migliorare i rapporti: il donatore ha assicurato a un leader dei cambiamenti sistemici che la fondazione voleva un partenariato veramente paritario e che le critiche e il disaccordo costruttivo non avrebbero messo a rischio le donazioni.¹²⁹

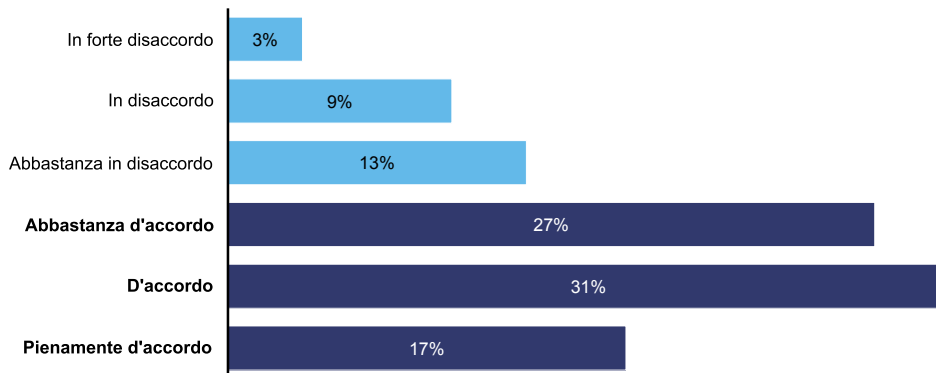
I donatori prima ascoltano e capiscono ciò di cui hanno bisogno i leader dei cambiamenti sistemici, e poi offrono un sostegno mirato. Sanno che tali leader hanno maggiore familiarità con il problema sistemico in questione e che un coinvolgimento più attivo del donatore potrebbe distrarli dalle cognizioni che derivano da questa profonda comprensione del sistema. Inoltre, i donatori sanno che dovranno essere in grado di mettere in discussione le ipotesi di base¹³⁰ e ascoltano attentamente per capire come contribuire al meglio agli sforzi di cambiamento sistemico.¹³¹ Dedicano tempo fin da subito a instaurare un solido rapporto che possa promuovere le iniziative di cambiamento sistemico,¹³² aiutano i leader a riflettere sul proprio lavoro e sviluppano nuove idee a sostegno di tali iniziative.¹³³

Questi donatori ascoltano con empatia e umiltà,¹³⁴ partecipano alle conversazioni con curiosità, e riconoscono i propri preconcetti e le proprie supposizioni. Ciò consente ai leader dei cambiamenti sistemici di essere più aperti riguardo alle sfide che affrontano, di esprimere le loro esigenze (che spesso non sono solo monetarie),¹³⁵ e di gestire le proprie priorità. Questo tipo di comportamento sembra già essere abbastanza comune: il 75% degli intervistati nel nostro sondaggio si è dichiarato d'accordo sul fatto di dialogare regolarmente con i propri donatori in modo onesto e rispettoso. Al contempo, un donatore, che era stato anche un leader dei cambiamenti sistemici per molto tempo, durante la sua carriera aveva percepito una radicata cultura di diffidenza tra alcuni donatori.¹³⁶

La maggioranza (75%) degli intervistati riferisce di dialogare regolarmente in modo onesto e rispettoso

I miei donatori discutono regolarmente con me, in modo onesto e rispettoso, sull'andamento della mia iniziativa.

N=95



Fonte: sondaggio 2019 tra i leader dei cambiamenti sistemici

I donatori sono consapevoli che il supporto ai cambiamenti sistemici ai è qualcosa di più di una semplice donazione di denaro. In molti casi, essi possono offrire un prezioso sostegno non monetario, come, ad esempio, la condivisione delle conoscenze, l'accesso alle reti, la diffusione dei messaggi dei leader dei cambiamenti sistemici o la messa a disposizione di competenze specifiche (questioni legali, processi programmatici, consulenza strategica, ecc.). Nel nostro sondaggio, i leader dei cambiamenti sistemici hanno percepito il sostegno alla raccolta di fondi come il più importante supporto non monetario, seguito da diversi tipi di assistenza consulenziale (ad es. strategia, comunicazione, progettazione organizzativa). I leader dei cambiamenti sistemici hanno anche menzionato la necessità di sostegno nella comunicazione, nel networking e nella raccolta di dati per capire "cosa di simile accade altrove".

Raccomandazione



Dedicate il tempo necessario ad instaurare un rapporto di fiducia con i vostri leader dei cambiamenti sistemici

Riflettete su ciò di cui la vostra organizzazione ha bisogno per potersi fidare di un leader dei cambiamenti sistemici e attivatevi per soddisfare questi requisiti (ad esempio, due diligence approfondita¹³⁷) prima di iniziare a erogare donazioni.¹³⁸ Allo stesso modo, cercate di capire cosa può fare la vostra organizzazione per guadagnare la fiducia dei leader dei cambiamenti sistemici. Considerate la possibilità di trascorrere del tempo "sul campo" con le organizzazioni beneficiarie delle donazioni, per imparare a conoscere la squadra e il suo lavoro e capire le motivazioni della volontà di guidare il cambiamento sistemico (e siate disposti a condividere anche le vostre motivazioni). Un donatore ha riferito che visitare le comunità in cui lavorava il suo partner di programma non solo ha aiutato a comprendere meglio le difficoltà che erano state superate e i progressi compiuti, ma ha anche rafforzato un rapporto già decennale con i leader dei cambiamenti sistemici.¹³⁹

Non offrite solo denaro

Cercate di capire come la vostra organizzazione possa offrire un sostegno non monetario, riflettendo sui punti di forza e sulle risorse particolari che può mettere a disposizione. Considerate anche la possibilità di utilizzare il nome e il profilo della vostra organizzazione per dare risalto al lavoro dei leader dei cambiamenti sistemici, laddove ciò sia utile,¹⁴⁰ e siate disposti a fare un passo indietro quando la vostra presenza farebbe più male che bene.¹⁴¹ Allo stesso tempo, fate attenzione alle dinamiche di potere: non spingete i leader dei cambiamenti sistemici ad accettare la vostra offerta, ma chiedete loro di cosa hanno bisogno e contribuite di conseguenza.

Quale sostegno possono offrire le organizzazioni partner al di là del denaro

Tutte le organizzazioni partner che hanno collaborato alla pubblicazione di questo rapporto si dedicano a sostenere le strategie di cambiamento sistemico e sanno che le donazioni non si limitano al denaro. I paragrafi che seguono forniscono una panoramica di ciò che prevede il sostegno di ogni partner prevede.

Ashoka

Ashoka ha sempre scommesso su leader lungimiranti e con una visione fondamentalmente nuova di ciò che è possibile nel mondo. Ciò che abbiamo imparato è che, oltre al cambiamento sistemico che produce, l'impatto, ancora maggiore, di Ashoka consiste nel permettere a molte più persone di essere agenti del cambiamento. Le sue idee e i suoi esempi rivelano modelli che possono accelerare il cambiamento e, in questo modo, il nostro supporto può essere sfruttato più volte: sotto forma di crescita organizzativa, cambiamento degli orientamenti, riproduzione indipendente e altro ancora.

In particolare, Ashoka sostiene i leader dei cambiamenti sistemici (i "fellow") nei seguenti modi:

1. **Processo di selezione di Ashoka.** Il processo di selezione aiuta i fellow a trovare un'identità come imprenditori sociali, oltre ad avvalorare e riflettere a fondo sui loro sistemi, cambiando gli approcci per un cambiamento duraturo.
2. **Sostegno alla crescita di soluzioni di cambiamento sistemico.** La rete Ashoka aiuta gli imprenditori sociali che promuovono il cambiamento sistemico ad immaginare e, in seguito, passare al livello successivo di impatto e influenza. I fellow di Ashoka ricevono un riscontro e un sostegno personalizzato, oltre a un supporto economico triennale, laddove necessario.
3. **Comunità di apprendimento tra pari.** Sin dal primo giorno, i fellow di Ashoka entrano a far parte di una comunità variegata e fidata, composta da 3.900 imprenditori membri paritetici provenienti da oltre 90 Paesi.
4. **Adozione accelerata di nuovi ambiti di cambiamento.** Da 40 anni, trascorsi a costruire la comunità dei cambiamenti sistemici, Ashoka aiuta ad accelerare i grandi cambiamenti a livello globale sulla base dei modelli che osserviamo in tutta la nostra comunità di leader dei cambiamenti sistemici. Ad esempio, attualmente Ashoka sta lavorando per cambiare la mentalità dei giovani mentre crescono, in modo che comprendano le loro potenzialità di essere agenti del cambiamento (changemaker).

Co-Impact

Il cambiamento sistemico richiede più che semplici donazioni. Necessita di una serie di sostegni non economici, basati su un'attenta considerazione del modo in cui sono strutturati i rapporti tra donatori e partner, riconoscendo i leader dei cambiamenti sistemici ("partner di programma") come gli esperti in possesso delle conoscenze contestuali e tecniche fondamentali per il successo. Co-Impact offre una varietà di strumenti di sostegno basati sull'impegno all'ascolto e al servizio, in modo che i partner di programma abbiano ciò di cui hanno bisogno per rafforzare le loro organizzazioni, sviluppare le competenze del personale e sostenere l'ecosistema nel suo complesso. In questo modo, i leader dei cambiamenti sistemici, e coloro che li sostengono economicamente, possono avere un impatto maggiore, più incisivo e duraturo. Tra le principali aree di sostegno vi sono, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, le seguenti:

- **Stanziamiento di fondi flessibili** finalizzati al rafforzamento delle organizzazioni (tipicamente USD 500.000 su cinque anni) e utilizzabili per un'ampia gamma di esigenze, tra cui, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sviluppo di strategie, sistemi e tecnologie per aiutare a prendere decisioni basate sui dati, sviluppo della leadership, creazione di coalizioni, analisi dell'economia politica, comunicazioni strategiche, parametri di misurazione, strategie di genere, di inclusione e di distribuzione del potere, promozione del riscontro dei clienti, sicurezza digitale, sviluppo del consiglio di amministrazione e ristrutturazione organizzativa, capacità di raccolta fondi e gestione del rischio.
- **Sostegno allo sviluppo delle competenze** in funzione delle priorità dei partner di programma, come componente fondamentale del prospetto e del budget per i cambiamenti sistemici dell'organizzazione partner e/o attraverso controlli periodici (1-3 volte al trimestre) e l'offerta di una prospettiva esterna, laddove utile.
- **Accesso a reti e risorse**, ad esempio individui, organizzazioni, formatori, consulenti, siti web, strumenti, storie e donazioni supplementari che possono essere utili ai leader di programma, così come sostegno all'organizzazione di riunioni per condividere lezioni, sviluppare un'idea e/o intraprendere un'azione collettiva.

Echoing Green

Attraverso la nostra fellowship a tempo pieno di due anni, troviamo persone che lavorano su un piano per migliorare il mondo in modo sostanziale. Dopodiché le aiutiamo a diventare leader ad impatto sociale, collegandole con gli strumenti, le risorse e le comunità di cui hanno bisogno per dare vita alle loro idee.

Ogni fellow riceve il nostro modello di sostegno comprovato che consiste in:

- **Sviluppo della leadership**
- **Quadro personalizzato.** Un programma completo e autogestito per lavorare allo sviluppo di capacità di leadership e sviluppare le strutture e le strategie necessarie a far prosperare le idee
- **Sostegno al benessere.** Sostegno continuativo e non a sfondo religioso da parte di tre cappellani di Echoing Green, incentrato sul benessere psichico ed emotivo, oltre a seminari sulla cura di sé ideati appositamente per le difficoltà dell'imprenditoria.

Risorse di avvio

Gestore patrimoniale dedicato. Un consulente esperto e partner di idee che guida la crescita della leadership, aiuta a sviluppare concetti e organizzazioni vincenti e mette in contatto i fellow con ulteriori risorse e opportunità di donazione.

Erogazione di fondi di avvio. Un supporto economico erogato in quattro rate uguali su due anni (80.000 USD per i soggetti singoli, 90.000 USD per i partenariati), oltre a un supporto economico flessibile. I fondi erogati alle organizzazioni a scopo di lucro sono sotto forma di donazioni risarcibili.

Sostegno a vita

Ritiri ed eventi di networking. Incontri internazionali per mettere in contatto i fellow tra loro, attraverso corsi e interlocutori omologhi, ma anche con dirigenti aziendali esperti, istituzioni e investitori impegnati nella soluzione di problemi globali.

Gruppi di consulenza specializzati. Consulenza completa pro bono in materia legale e di investimenti, nonché una serie di iniziative di sostegno da parte di professionisti di spicco per aiutare ad orientarsi nel campo dell'imprenditoria sociale e degli investimenti ad impatto sociale.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

La Fondazione Schwab riconosce che i problemi richiedono la collaborazione di più portatori d'interesse e che per affrontare sfide complesse è necessaria una risposta collettiva. Il suo scopo è quello di creare visibilità, competenze e una comunità fondata sulla fiducia per aiutare i leader dell'innovazione sociale a cambiare il mondo.

La Fondazione Schwab aiuta i beneficiari dei suoi premi a sviluppare l'innovazione sociale attraverso:

- **Piattaforma di sensibilizzazione.** Creare una maggiore consapevolezza sugli innovatori sociali e il loro lavoro sulle piattaforme globali, legittimandoli come soggetti allo stesso livello dei leader mondiali e favorendo un'esposizione mediatica su misura.
- **Reti di conoscenze e partenariato.** Fornire loro accesso alle conoscenze globali, alle reti, ai leader mondiali e ai partner attraverso gli incontri del Forum economico mondiale.
- **Sviluppo delle competenze.** Promuovere la leadership sistemica attraverso la formazione dei dirigenti presso la Harvard Kennedy School.
- **Sostegno tra pari.** Promuovere uno spirito di comunità attraverso la formazione alla leadership, il tutoraggio tra pari e la messa a disposizione di strumenti, sistemi di sostegno e collegamenti a una vasta gamma di eventi.

Skoll Foundation

Il modello logico di base della Fondazione Skoll è semplice: se utilizziamo le nostre risorse economiche e non monetarie in modo uniforme, coordinato e strategico, possiamo contribuire ad accelerare il cambiamento sistemico. Il nostro sostegno non monetario comprende le seguenti iniziative:

- Rendere visibili i beneficiari del premio Skoll per l'imprenditoria sociale, presentandoli su palchi e su piattaforme digitali, offrendo loro la possibilità di esprimersi e mettendoli in contatto con altri donatori e possibili partner all'interno della rete della Fondazione.
- Invitare gli innovatori sociali dei diversi settori in vari forum, tra cui lo Skoll World Forum e le TEDx Skoll Conversation Series.
- Realizzare e sostenere campagne pubbliche e iniziative di leadership di pensiero per coinvolgere e stimolare il pubblico destinatario.
- Aiutare i beneficiari del premio Skoll a condividere le loro testimonianze, ad esempio attraverso documentari ed esperienze di realtà virtuale.
- Offrire agli imprenditori sociali supporto reciproco e opportunità di crescita personale, attraverso il sostegno a programmi come Tendrel e The Well-Being Project.
- Coinvolgere i donatori che condividono le stesse idee, allo scopo dirigere più risorse verso gli imprenditori sociali, influenzare le loro pratiche di donazione e imparare da esse.
- Condividere i dati relativi ai beneficiari del premio Skoll (ad esempio, l'impatto nel tempo) con i donatori e i partner interessati
- Collaborare con ricercatori, centri accademici e altri, per influenzare e apprendere dal settore del cambiamento e dell'imprenditoria sociale.

Consapevoli del fatto che le risorse dei leader dei cambiamenti sistemici sono limitate, i donatori riducono al minimo le procedure per la richiesta di fondi e la rendicontazione.

I donatori riconoscono i costi impliciti necessari per la presentazione di richieste di adesione al loro programma e il rispetto dei processi di rendicontazione. Le risorse assegnate a questi processi - non ultimo il tempo dedicato dalle persone chiave all'interno dell'organizzazione - potrebbero essere anche utilizzate per attività che contribuiscono in modo più diretto a promuovere il cambiamento sistemico.¹⁴² I donatori rispettano le risorse dei leader dei cambiamenti sistemici durante l'intero processo di richiesta¹⁴³ e sviluppano le loro procedure di rendicontazione in base alle esigenze dei leader dei cambiamenti sistemici, piuttosto che alle proprie. I formati di rendicontazione sono spesso definiti in base alle esigenze informative (auto-percepite) dei donatori,¹⁴⁴ che si traducono in requisiti e modelli di rendicontazione predefiniti che vengono imposti ai leader dei cambiamenti sistemici.

Ciò alimenta una malsana dinamica di potere basata sulla conformità e può comportare un onere significativo se i leader dei cambiamenti sistemici lavorano con più donatori. Inoltre, è un'opportunità persa di sostenere i leader dei cambiamenti sistemici nel loro percorso di apprendimento, dove la rendicontazione potrebbe indurre a riflettere sulle esperienze passate e su percorsi di sviluppo futuri.¹⁴⁵

Un donatore sistemico efficace limita la rendicontazione a ciò che è veramente necessario, tenendo presente che essa deve creare trasparenza per il leader dei cambiamenti sistemici, non solo per il donatore.¹⁴⁶

Quando è stato chiesto loro di descrivere aspetti particolarmente utili della rendicontazione, i leader dei cambiamenti sistemici hanno fornito risposte che si potrebbero raggruppare in tre tematiche:

- Raccolta dei dati e valutazione dell'impatto: "La rendicontazione ci ha aiutato a capire come misurare l'impatto compatibilmente con il nostro lavoro di cambiamento sistemico a lungo termine, fornendo al contempo ai donatori ciò di cui hanno bisogno per valutare l'efficacia del loro sostegno"¹⁴⁷
- Sollecitazione dell'auto-riflessione: "Dover riflettere su ciò che ha e non ha funzionato mi ha aiutato a capire più a fondo i processi. È utilissimo constatare quanti progressi abbiamo fatto in un anno!"¹⁴⁸
- Promozione di una migliore collaborazione e comunicazione con i donatori: "La rendicontazione ha permesso ai nostri donatori di discutere con noi i progressi compiuti e di dedicare tempo ed energie per vedere e comprendere non solo il progetto che stanno supportando, ma anche il nostro lavoro in senso lato e i nostri valori!"¹⁴⁹



Raccomandazione

Facilitate i partenariati

Aiutate le organizzazioni che promuovono i cambiamenti sistemici a trovarsi, interagire e connettersi tra loro, ad esempio invitandole a conferenze e seminari. Incoraggiate i leader dei cambiamenti sistemici a capire dove possono contribuire maggiormente al raggiungimento dei loro obiettivi e dove, invece, altri potrebbero essere più idonei a farlo,¹¹¹ sempre tenendo conto delle differenze di cultura organizzativa, velocità e competenze del personale.¹¹² Sostenete la creazione di tali partenariati attraverso risorse sia monetarie (ad esempio, donazioni per istituire legami e partenariati) sia non monetarie (ad esempio, creando contatti con altri leader dei cambiamenti sistemici con una visione simile).¹¹³

Potreste anche valutare la formalizzazione di questo ruolo sotto forma di "incubatore di sistemi"¹¹⁴ che riunisce attivamente organizzazioni che promuovono i cambiamenti sistemici e lavorano su problemi correlati, ad esempio in diverse regioni o da diverse prospettive, e funge da facilitatore del dialogo e dello scambio. Questo incubatore può moderare lo scambio di esperienze, allineare le strategie o divulgare gli obiettivi

delle linee di condotta, e potrebbe anche essere sostenuto da una collaborazione tra diversi donatori.

Create i giusti incentivi per la collaborazione

Assicuratevi di creare le giuste strutture di incentivazione premiando i leader dei cambiamenti sistemici che sono buoni collaboratori.¹¹⁵ Il contributo dei leader a ottenere un impatto deve essere più importante dell'attribuirne pubblicamente o meno il merito all'iniziativa o alla vostra organizzazione.¹¹⁶ Premiate i leader dei cambiamenti sistemici della vostra organizzazione per il fatto di concentrarsi su ciò che sanno fare meglio e per la loro collaborazione con le organizzazioni che sono maggiormente in grado di realizzare determinati aspetti della loro strategia. Qualcuno sta riproducendo il suo approccio?

- Sta influenzando delle linee programmatiche?
- Qual è il punto di svolta? È più vicino al suo obiettivo?

Eliminate le condizioni di donazione

Se utilizzate i cosiddetti “funding gate” (ossia condizionate l'autorizzazione di ulteriori donazioni al raggiungimento di particolari traguardi o parametri), valutate se essi sono compatibili con la natura durevole dei cambiamenti sistemici e, se non lo sono, considerate la possibilità di eliminarli. Se avete bisogno di utilizzare i “funding gate”, strutturateli in modo da lasciare spazio ai cambiamenti del vostro approccio e insistere sul conseguimento di obiettivi a lungo termine.¹⁵³

Semplificate il vostro processo di richiesta di donazioni

Riesaminate i vostri attuali requisiti di richiesta di donazioni ed eliminate gli oneri inutili per i leader dei cambiamenti sistemici. I donatori hanno suggerito di utilizzare modelli di richiesta volutamente brevi o di accettare i documenti dei leader dei cambiamenti sistemici che possono essere utilizzati presso più donatori, anziché richiedere l'uso di un modello specifico all'organizzazione.¹⁵⁴

Inoltre, considerate la possibilità di mettere a disposizione webinar per rispondere a quesiti relativi alla richiesta, in modo da rendere il processo più equo per tutti i richiedenti, compresi coloro che potrebbero avere barriere linguistiche o meno esperienza in materia di richieste.¹⁵⁵ Infine, valutate se le procedure aperte possono aiutare i leader dei cambiamenti sistemici a capire meglio quello che cercate prima che essi presentino una richiesta; trovate il giusto equilibrio tra l'essere quanto più specifici possibile riguardo al tipo di cambiamento sistemico che vi interessa e il ridurre al minimo le barriere che impediscono ai leader dei cambiamenti sistemici di entrare in contatto con voi.¹⁵⁶

Valutate la possibilità di allinearvi con altri donatori

Se molti dei leader dei cambiamenti sistemici che incontrate lavorano anche con altri donatori, potrebbe essere utile utilizzare lo stesso formato di richiesta o condividere i rapporti di due diligence tra i donatori (a condizione che il richiedente acconsenta) per ridurre al minimo il lavoro dei richiedenti.¹⁵⁷ Potreste anche prendere in considerazione la messa in comune di fondi, una forma di collaborazione in cui più donatori sostengono, in gruppo, lo stesso leader dei cambiamenti sistemici, di

solito utilizzando un unico insieme di documenti per tutte le organizzazioni donatrici interessate.¹⁵⁸

Sappiate, però, che una collaborazione così stretta con altri donatori richiede un rapporto di fiducia.¹⁵⁹ Uno dei nostri partner intervistati, che organizza conferenze sull'erogazione di fondi all'imprenditoria sociale con molteplici portatori d'interesse, ha raccontato un aneddoto tratto da una di queste esperienze. Nonostante tutti fossero d'accordo sul fatto che le donazioni fossero necessarie, e che la collaborazione con gli altri donatori sarebbe stata d'aiuto, quando si trattava dei dettagli, i donatori spesso si fidavano solo del proprio lavoro, come, ad esempio, nei processi di richiesta o di due diligence. Il partner intervistato ha menzionato anche un altro aspetto interessante: i diversi azionisti molto spesso intendevano cose simili, ma utilizzavano un linguaggio diverso.

L'allineamento può anche ridurre l'onere della rendicontazione. I donatori, o anche il settore nel suo complesso, dovrebbero quindi cooperare e almeno concordare una rendicontazione comune per ridurre al minimo il lavoro.¹⁶⁰ Un altro partner intervistato ha indicato che un orientamento normativo (ad esempio, un codice di condotta) potrebbe aiutare notevolmente a semplificare i formati delle richieste e dei resoconti e, quindi, a ridurre la burocrazia per i leader dei cambiamenti sistemici.¹⁶¹

Calcolate il costo dei vostri processi e valutate un compenso.

Valutate un compenso da elargire ai potenziali partner per il tempo e i costi necessari durante l'intero processo di richiesta, soprattutto negli ultimi cicli dei processi a più stadi. Diversi donatori hanno dichiarato di erogare ingenti fondi ai potenziali partner come compenso per il tempo che dedicano alla loro richiesta.¹⁶² Analogamente, se offrite donazioni per aspetti specifici del lavoro di un leader dei cambiamenti sistemici, piuttosto che donazioni non vincolate, destinate un'adeguata quota di spese generali a copertura dei costi di adempimento dei vostri requisiti di rendicontazione e altro.¹⁶³



Caso di studio 3: Blue Ventures

Blue Ventures è stata in grado di muovere i primi passi verso il cambiamento sistemico perché i donatori hanno prestato ascolto alle sue esigenze, si sono impegnati a collaborare (anziché disporre) e hanno aderito ai valori dell'organizzazione.

Blue Ventures ha aperto la strada a un nuovo modo di gestire la pesca nei mari tropicali, dando alle comunità costiere un ruolo guida nella gestione locale delle risorse marine. Questo impatto è diventato possibile quando nuovi donatori hanno permesso a Blue Ventures di adattare il suo approccio ai contesti locali e di impegnarsi per una presenza a tempo pieno sul territorio. Questi partner donatori condividevano i valori di Blue Ventures, che mettevano le comunità al primo posto, erano disposti a capire la sua strategia, e le hanno dato lo spazio e il tempo necessari per mettere in pratica il concetto. Questi partenariati hanno aiutato Blue Ventures ad affidare la gestione delle risorse marine alle comunità locali, che possono prendere le decisioni sull'uso delle loro risorse e farle rispettare.

Blue Ventures raggiunge 420.000 persone in Africa orientale, nell'Oceano Indiano e nel Sud-Est asiatico, e condivide la sua esperienza a livello globale per sostenere 32 partner.



Principio 4:

**Prepararsi per un
impegno a lungo
termine**

I donatori sono realistici riguardo al tempo necessario a ottenere cambiamenti sistemici.¹⁶⁴ I risultati immediatamente visibili possono essere molto gratificanti per i donatori, ma raramente sono in linea con un approccio di cambiamento sistemico, che può richiedere anni per essere realizzato; inoltre, le iniziative individuali di solito hanno solo un impatto indiretto.

“L’era dell’erogazione di fondi per un solo anno dovrebbe essere terminata.”

—Partner intervistato

Ad esempio, quasi tutti (98%) i leader intervistati hanno indicato di avere bisogno di almeno 3 anni per ottenere un cambiamento sistemico, ma il 55% di loro ritiene che i donatori non forniscano il supporto necessario rispetto alle tempistiche pluriennali indispensabili a realizzare tale cambiamento. In effetti, nessuno degli intervistati si è dichiarato “pienamente d’accordo” sul fatto che i donatori forniscano questo sostegno necessario.

I leader dei cambiamenti sistemici di solito definiscono il loro lavoro non in termini di progetti singoli, ma come sforzi molteplici e a lungo termine, il che pone il loro lavoro in contrasto con le donazioni che privilegiano i risultati a breve termine. Inoltre, i brevi cicli di donazioni portano i leader dei cambiamenti sistemici a trascorrere moltissimo tempo su richieste di donazioni future, piuttosto che lavorare sulla loro iniziativa sistemica.¹⁶⁵ Infine, il cambiamento sistemico comporta di solito la collaborazione con un’ampia gamma di partner, e potrebbe essere necessario molto tempo per avviarla. I donatori si adattano quindi a queste lunghe tempistiche, soprattutto quando il cambiamento sistemico previsto richiede l’intervento di terzi, come gli enti pubblici.¹⁶⁶



Raccomandazione

Erogate donazioni nel lungo periodo

Considerate la possibilità di prolungare i vostri periodi di donazione, portandoli a tre o più anni, per consentire ai leader dei cambiamenti sistemici di pianificare una strategia a lungo termine¹⁶⁷ e a voi donatori di allineare il ciclo di erogazione dei fondi alla vostra “capacità di riflettere sui risultati e sugli insegnamenti tratti dalle donazioni precedenti.”¹⁶⁸ Potete anche valutare la possibilità di erogare donazioni che colmano le lacune tra quelle provenienti da altre fonti. Potreste seguire l’esempio di organizzazioni come Ashoka, che si impegnano a vita a offrire sostegno non monetario ai loro partner di cambiamento sistemico, come nel caso dell’accesso alla rete.

Verificate e adattate regolarmente le tappe fondamentali

Molte organizzazioni utilizzano le tappe fondamentali per suddividere gli obiettivi sistemici a lungo termine in porzioni più piccole. Esaminate regolarmente queste tappe, per assicurarvi che siano ancora valide in un mondo che cambia. Un’organizzazione donatrice che abbiamo intervistato definisce le sue tappe fondamentali secondo una tabella di marcia globale pubblicata da un’organizzazione intergovernativa, e ciò lo aiuta a capire meglio cosa deve fare per raggiungere il suo obiettivo a lungo termine da un punto di vista più generale e multidisciplinare.¹⁶⁹ Un leader dei cambiamenti sistemici che abbiamo intervistato ha sottolineato

l'importanza di poter reagire rapidamente alle opportunità che si presentano, come la creazione di uno stimolo politico per un processo programmatico.¹⁷⁰

I donatori che sostengono i cambiamenti sistemici riconoscono che il percorso di un'iniziativa è destinato a cambiare lungo la strada.

Quando decidono di erogare fondi per un progetto, molti di essi si aspettano che segua un percorso predefinito dall'inizio alla fine. Collegano quindi la buona riuscita (e la continuità delle donazioni) al fatto che un'organizzazione segua questo percorso - anche se, col tempo, potrebbe risultare evidente che non è il modo migliore di utilizzare le risorse. Questa logica non funziona per gli sforzi di cambiamento sistemico, poiché la complessità intrinseca di un cambiamento sistemico spesso porta a deviazioni che non si possono prevedere al principio di un'iniziativa,¹⁷¹ forse perché, man mano che lavorano, i leader dei cambiamenti sistemici approfondiscono la loro conoscenza delle cause all'origine del problema.¹⁷² Nel nostro sondaggio, il 74% degli intervistati ha riferito che la propria iniziativa ha subito notevoli cambiamenti lungo il percorso, mentre un ulteriore 23% di essi ha riportato cambiamenti di lieve entità.

I donatori che sostengono i cambiamenti sistemici accettano questi cambiamenti e si rendono conto che la trasparenza riguardo agli approcci che non hanno funzionato produrrà un impatto maggiore nel lungo periodo; infatti, il 32% dei leader dei cambiamenti sistemici che abbiamo intervistato si è dichiarato (pienamente) d'accordo¹⁷³ sul fatto che i loro donatori offrono il loro sostegno quando si verifica un cambiamento, mentre un ulteriore 31% è "piuttosto" d'accordo.

“La nostra comprensione del lavoro che svolgiamo si è approfondita nel corso del tempo.”

— Meenakshi Gupta, Goonj

I donatori che promuovono i cambiamenti sistemici creano anche condizioni che permettono di accogliere facilmente tali cambiamenti, ad esempio, erogando fondi non vincolati che possono essere riadattati, o focalizzando le discussioni riguardo l'allineamento sull'obiettivo generale, lasciando la scelta del percorso appropriato al leader dei cambiamenti sistemici.

Raccomandazione



Preparatevi a un'evoluzione del modello di supporto

Man mano che i leader dei cambiamenti sistemici acquisiscono conoscenze, è probabile che le iniziative subiscano deviazioni in termini di approccio e, eventualmente, anche di fonti di donazioni. Valutate se e come le vostre pratiche di supporto possono soddisfare un mix variabile di fonti (ad esempio, coinvolgere donatori supplementari, sviluppare flussi di entrate, adottare modelli organizzativi ibridi con entità sia a scopo di lucro che non)¹⁷⁴

Elogiate l'apprendimento per tentativi ed errori

Tenete presente che né il leader dei cambiamenti sistemici né voi conoscete la

strada migliore per ottenere i cambiamenti stessi. Per trovarla, occorre sperimentare e valutare diversi approcci lungo il percorso.¹⁷⁵ Di conseguenza, considerate gli “insuccessi” come tappe del processo che avvicinano i leader dei cambiamenti sistemici al percorso migliore verso tali cambiamenti e consentono alle iniziative di adattarsi alle condizioni mutevoli.¹⁷⁶ Valutate la possibilità di discutere con i leader dei cambiamenti sistemici di come si potrebbero orientare gli approcci futuri in base a queste esperienze passate,¹⁷⁷ come anche di riflettere e imparare dai vostri errori quando lavorate con loro.

I donatori che sostengono i cambiamenti sistemici esortano i leader di tali cambiamenti ad essere ambiziosi ma anche realistici. Per sua stessa definizione, il cambiamento sistemico è un modo ambizioso di affrontare le pressanti sfide del nostro tempo. Pur trattandosi di grandi sfide, il cambiamento sistemico è spesso guidato dai leader delle comunità locali, e ciò significa che né i leader dei cambiamenti sistemici né i donatori hanno bisogno di budget enormi per fare la differenza. Per quanto scoraggiante possa essere la teoria secondo cui i grandi cambiamenti possono essere realizzati solo da grandi organizzazioni, i donatori più piccoli possono effettivamente contribuire altrettanto alle iniziative di cambiamento sistemico se individuano il giusto livello di ambizione.¹⁷⁸ Analogamente, le organizzazioni promotrici del cambiamento sistemico non devono necessariamente essere grandi: infatti, gli obiettivi sistemici, come l'adozione di una nuova politica da parte del governo,¹⁷⁹ o un'innovazione da parte del settore aziendale,¹⁸⁰ solitamente non richiedono una grande organizzazione.

Definire il giusto livello di ambizione è anche essenziale per il successo delle iniziative di cambiamento sistemico. Un donatore ha affermato che potrebbe essere più facile ottenere il sostegno o il riconoscimento del governo se l'iniziativa in questione ha un campo d'azione ben definito. L'iniziativa, supportata attraverso donazioni da questa fondazione, ha colmato una lacuna nel sistema locale di sostegno alle famiglie con genitori affetti da patologie psichiche, integrando l'assistenza psicologica ai figli nelle visite ai genitori. Alla fine, l'amministrazione ha assunto il controllo e ha persino esteso il programma ad altri gruppi vulnerabili, poiché comportava costi contenuti e richiedeva solo piccoli cambiamenti.¹⁸¹



Raccomandazione

Definite insieme obiettivi realistici

Fissate obiettivi realistici insieme ai leader dei cambiamenti sistemici che sostenete e chiedete loro di definire le proprie aspirazioni sulla base di esperienze “sul campo.”¹⁸² Parlando con loro, potreste scoprire che i promotori delle iniziative di cambiamento sistemico utilizzano un linguaggio molto diverso per descrivere tale cambiamento; fate attenzione ai diversi contesti nei quali i vari operatori conducono tali iniziative e rivolgete domande per arrivare a una comprensione comune, anziché imporre i vostri termini o schemi preferiti.



Il Barefoot College aiuta le donne prive di istruzione scolastica a diventare agenti di sviluppo sostenibile nelle comunità rurali di tutto il Sud del mondo.

Da oltre 40 anni, il Barefoot College forma donne che non hanno mai ricevuto un'istruzione scolastica formale o acquisito competenze professionali. Quello che è iniziato come un programma che insegnava alle donne a diventare personale tecnico nella riparazione di pompe idriche si è trasformato in un college che insegna loro a diventare tecniche del settore solare e imprenditrici. Questo approccio consente alle donne di promuovere il cambiamento locale e sostenibile e di rilanciare l'economia, modificando al contempo le idee e le norme sociali. Così, il Barefoot College non solo si occupa dei problemi della povertà e della disuguaglianza, ma cambia radicalmente il ruolo che queste donne svolgono nelle loro comunità.

Nel corso degli anni, il Barefoot College ha lavorato con donatori che hanno compreso l'importanza di un impegno a lungo termine e di approcci sistemici. Un partenariato di oltre dieci anni con il governo indiano ha erogato fondi per la formazione di oltre 2.200 tecnici solari donne, sostenendo al tempo stesso l'evoluzione del modello formativo del Barefoot College. Analogamente, una modesta donazione da parte di Apple, incentrata sul progetto, è cresciuta fino a diventare un partenariato che eroga fondi non vincolati per sviluppare le competenze organizzativa di cui il Barefoot College aveva bisogno per adottare un approccio completamente sistemico.

La fiducia e il sostegno dedicato duraturo di più donatori hanno permesso al Barefoot College di portare la sua soluzione a zero emissioni di carbonio in 96 Paesi. Questa fiducia e questo sostegno hanno anche incoraggiato 11 Paesi a impegnare fondi a livello nazionale per il loro modello di "accesso all'energia" dell'ultimo miglio su base locale, portando elettricità ecologica a più di un milione di persone.



Principio 5:

**Collaborare
con altri
portatori
d'interesse**

I donatori che sostengono i cambiamenti sistemici si allineano con altri donatori per migliorare l'efficienza attraverso un'azione coordinata. La varietà dei donatori è importante per la vitalità del settore sociale in generale, poiché costituisce la base di scopi, finalità e approcci diversi, che contribuiscono alla vitalità della società e del contesto. Le collaborazioni tra donatori possono assumere forme diverse e rivelarsi molto efficaci se ben mantenute.¹⁸³

“Non date per scontato di sapere tutto.”

—Partner intervistato

In alcuni casi, tali collaborazioni possono anche ridurre il tempo che i leader dei cambiamenti sistemici dedicano a compiti che normalmente dovrebbero ripetere per ogni singolo donatore, come la richiesta di nuovi fondi e la rendicontazione.¹⁸⁴

Nell'ambito dell'indagine, i leader dei cambiamenti sistemici hanno fornito esempi di miglioramenti riscontrati nelle collaborazioni tra due o più portatori d'interesse. Tra questi, una maggiore fattibilità (“Gli obiettivi che vengono definiti insieme ai donatori hanno maggiori possibilità di ottenere il necessario supporto per ciò che vogliamo ottenere. Quando siamo in grado di coinvolgere i donatori, possiamo coinvolgere anche altri sostenitori, in modo da ottenere risultati più consistenti.”¹⁸⁵) e una più rapida scalabilità (“L'ampliamento del raggio d'azione della mia iniziativa e il suo impatto sono stati [il] risultato di una collaborazione multilaterale di diversi donatori.”¹⁸⁶). Eppure, ci sono voci che chiedono miglioramenti sul versante dei donatori (“Vorrei vedere molta più collaborazione e comunicazione tra [i] donatori che sostengono il nostro lavoro. Il messaggio principale che proviene da essi dovrebbe essere uniforme. Siate più efficienti e meno burocratici!”¹⁸⁷)



Raccomandazione

Chiedete aiuto

Soprattutto all'inizio del percorso di sostegno alle iniziative di cambiamento sistemico, i donatori si pongono molte domande e chiedono consigli pratici. Fortunatamente, sempre più risorse sono destinate ai donatori interessati a sostenere il cambiamento sistemico. Ma ancora più importante è chiedere aiuto all'interno della comunità. Abbiamo osservato, nelle nostre interviste, che molti donatori si trovano ad affrontare sfide simili, quindi perché non chiedere aiuto e avvalersi delle esperienze altrui? Abbiamo parlato con i donatori che vorrebbero imparare dagli altri¹⁸⁸ e anche con i donatori che si propongono di diffondere le conoscenze su come sostenere gli sforzi del cambiamento sistemico in modo formale, organizzando seminari per le fondazioni che cercano di erogare fondi in modo più sistemico.¹⁸⁹

Non preoccupatevi delle situazioni che vi fanno sentire a disagio

Le collaborazioni traggono vantaggio dalle differenze tra collaboratori. Non preoccupatevi se non siete d'accordo con i vostri collaboratori su tutto, ma consideratelo un'occasione per far mettere in discussione le vostre idee e visioni da persone di cui vi potete fidare.¹⁹⁰

Cio significa anche sentirsi a proprio agio nel condividere con queste persone le lezioni apprese (sia positive che negative) per imparare dalle reciproche esperienze. Un intervistato ci ha detto che si incontra più volte all'anno con un piccolo gruppo di rappresentanti di altre fondazioni per discutere delle loro esperienze. Poiché altri donatori hanno chiesto di unirsi a loro, il gruppo sta ora discutendo di come ampliare il dialogo in maniera efficace, a beneficio di tutti i partecipanti.¹⁹¹

Strutturate la collaborazione in modo da assicurarne la riuscita

Quando erogate fondi in maniera collaborativa, considerate la possibilità di creare una struttura neutrale, come un piccolo segretariato, che sia in grado di conciliare interessi potenzialmente contrastanti tra i diversi partner che erogano donazioni allo stesso leader dei cambiamenti sistemici.¹⁹²

Condividete le vostre esperienze in diversi modi

Oggi, molti donatori informano il pubblico delle loro iniziative attraverso i loro siti web, e questo è un buon metodo per informare anche i potenziali collaboratori. Ad ogni modo, pensate a chi volete raggiungere. Potete, ad esempio, organizzare incontri in seno alla comunità per far conoscere il vostro lavoro e attrarre anche portatori d'interesse strategicamente importanti, come le amministrazioni locali e statali o i rappresentanti aziendali.¹⁹³

I donatori costruiscono una robusta rete a cui i leader dei cambiamenti sistemici possono attingere.

I cambiamenti sistemici sono troppo impegnativi per essere realizzati da una sola persona o organizzazione. I donatori, quindi, non solo promuovono la collaborazione tra i leader dei cambiamenti sistemici e incoraggiano le iniziative per la crescita,¹⁹⁴ ma consolidano anche i loro rapporti con altri portatori d'interesse.¹⁹⁵

Tra i contatti che potrebbero essere utili vi sono enti pubblici, professionisti del campo giuridico, organizzazioni mediatiche, narratori, nonché aziende del settore privato.¹⁹⁶ Nel nostro sondaggio, i leader dei cambiamenti sistemici hanno dichiarato che le collaborazioni con gli enti pubblici sono quelle che preferiscono. Quando i donatori usano sapientemente le loro reti, per divulgare le iniziative dei leader dei cambiamenti sistemici, possono fungere da portavoce e accelerare l'impatto sistemico.¹⁹⁷

“Il pensiero collettivo aiuta a trovare la soluzione.”

—Partner intervistato

Ad esempio, abbiamo intervistato un donatore che organizza una conferenza annuale per mettere in contatto più portatori d'interesse, come rappresentanti del governo, aziende, leader delle comunità e molti altri. Il nostro partner intervistato ha affermato che queste opportunità di contatto e networking hanno dato vita a idee che hanno prodotto collaborazioni vincenti tra i diversi portatori d'interesse, a loro volta supportate con donazioni da questa organizzazione.¹⁹⁸



Raccomandazione

Coltivate le vostre collaborazioni

Le collaborazioni hanno molti vantaggi¹⁹⁹ ma devono essere coltivate. Dedicate del tempo ad ascoltare i partner con cui collaborate per instaurare un buon rapporto di fiducia²⁰⁰ e promuovete il vostro programma in modo co-creativo. Valutate la possibilità di assegnare del personale dedicato²⁰¹ per soddisfare le seguenti condizioni: allineamento degli obiettivi, chiarezza riguardo alle responsabilità dei singoli partner, responsabilità ben definite, meccanismi di verifica coerenti e la piena comprensione del fatto che i contributi di ogni partner sono apprezzati.²⁰²

Iniziate con piccole collaborazioni

Aviate le collaborazioni con iniziative facilmente vincenti: potrebbe essere utile semplificare prima alcuni compiti, poi tenere un seminario insieme, per poi passare a una collaborazione su scala più ampia e così via. Con questo approccio graduale, si può costruire un rapporto di fiducia e creare collaborazioni ancora più profonde.²⁰³ Un intervistato ci ha raccontato come la sua organizzazione ha instaurato una collaborazione vincente con un altro donatore: hanno iniziato ordinando le attrezzature di cui entrambe le organizzazioni avevano bisogno e poi hanno condotto insieme un piccolo seminario. Con il passare del tempo, la collaborazione si è rafforzata grazie a questi piccoli successi.²⁰⁴

I donatori lasciano il ruolo di guida ai leader dei cambiamenti sistemici. I donatori possono essere partner alla pari, collaboratori e sostenitori dei leader dei cambiamenti sistemici. A volte, però, il loro ruolo più importante consiste nel fare un passo indietro e lasciare che siano i leader dei cambiamenti sistemici e le loro organizzazioni a spiccare. In alcuni casi, la notorietà di una fondazione può essere vantaggiosa per le iniziative, ma può anche ostacolarle, come, ad esempio, nel caso in cui un leader dei cambiamenti sistemici operi in un contesto in cui la prominenza del donatore potrebbe compromettere il suo operato. Ne è un esempio un'iniziativa che lavora con soggetti a rischio di radicalizzazione; in questo caso, evidenziare il rapporto dell'iniziativa con un donatore del settore pubblico potrebbe ostacolare il raggiungimento degli obiettivi.²⁰⁵ I donatori e i leader dei cambiamenti sistemici hanno il difficile compito di decidere insieme cosa sia più adatto a sostenere le loro iniziative.



Raccomandazione

Concordate con chiarezza le vostre aspettative riguardo alla trasparenza

Uno dei partner intervistati ha spiegato che, secondo gli accordi di cooperazione con i leader dei cambiamenti sistemici, non è tenuto a rendere note le donazioni che riceve.²⁰⁶ Chiarire fin dall'inizio cosa aspettarsi o meno può essere un primo argomento di discussione riguardo all'attenzione di cui la fondazione ha bisogno e a ciò che sia meglio per i leader dei cambiamenti sistemici.



Greenhope concepisce la sua soluzione tecnologica come soltanto uno dei tasselli che compongono l'obiettivo finale di cambiare le modalità di utilizzo e riciclaggio della plastica.

Greenhope si propone di sostituire le plastiche tradizionali, utilizzate nelle filiere dei prodotti monouso, con plastiche speciali contenenti un additivo che ne accelera la degradazione, aggiungendo il “ritorno alla Terra” alle altre “R” di ridurre, riutilizzare e riciclare, per contribuire a combattere l'enorme problema dell'inquinamento da rifiuti plastici. L'aspirazione di Greenhope a cambiare il modo in cui viene utilizzata la plastica è alimentata dai donatori che, utilizzando la loro rete, diffondono il messaggio di questa organizzazione presso università, enti statali e rivenditori. Favorendo questi contatti, anziché concentrarsi solo sull'espansione dell'azienda, i donatori contribuiscono ad aprire la strada al cambiamento delle linee programmatiche (come la prima strategia europea per la plastica in un'economia circolare) e delle pratiche aziendali (come il divieto di utilizzare sacchetti di plastica non biodegradabili nei negozi di alimentari). Un completo abbandono di tutte le plastiche monouso e non biodegradabili, che attualmente rappresentano l'81% della produzione annuale totale di plastiche primarie (ossia non riciclate), a favore delle plastiche biodegradabili, eliminerebbe 211 milioni di tonnellate di rifiuti nel 2020. Supponendo che la produzione di plastica aumenti fino a raggiungere 460 milioni di tonnellate all'anno entro il 2030, la quantità complessiva di rifiuti che potrebbero essere eliminati grazie alle plastiche biodegradabili tra il 2020 e il 2030 è di circa 5.080 milioni di tonnellate entro il 2030.



Conclusioni

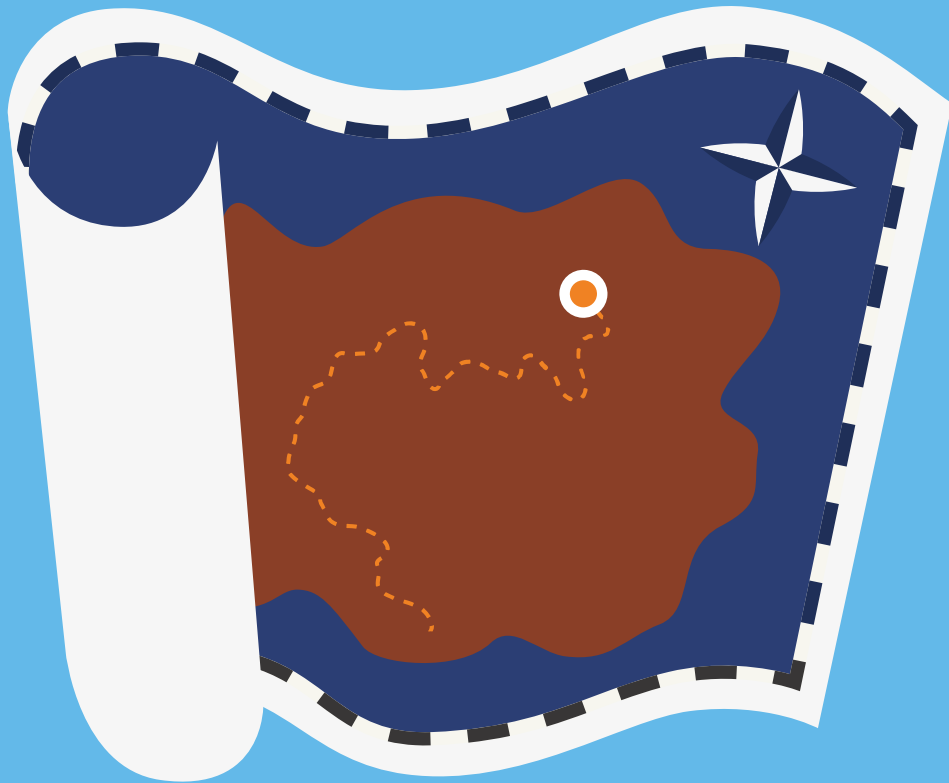
Come abbiamo spiegato in questo rapporto, il cambiamento sistemico è un processo a lungo termine che richiede pazienza, apprendimento e collaborazione. Man mano che la comunità dei donatori aumenta il sostegno a queste iniziative a livello sistemico, possiamo gestire meglio il cambiamento sociale profondo e duraturo che creerà un mondo di prosperità, equità e sostenibilità per tutti.

Nel rapporto, abbiamo voluto condividere ciò che abbiamo appreso nel nostro percorso personale, e spesso comune, verso il sostegno agli sforzi di cambiamento sistemico. Basandoci sulla letteratura esistente, su un'indagine condotta tra i leader dei cambiamenti sistemici e sulle interviste con donatori, intermediari e leader dei cambiamenti sistemici, abbiamo sintetizzato cinque principi che rispecchiano le caratteristiche dei donatori:

1. Accogliere una mentalità sistemica
2. Sostenere i percorsi evolutivi verso il cambiamento sistemico
3. Lavorare in un vero e proprio partenariato
4. Prepararsi per un impegno a lungo termine
5. Collaborare con altri donatori e portatori d'interesse.

Ci auguriamo che questo rapporto possa contribuire ad una trasformazione del sistema di supporto, aiutando la comunità dei donatori (tra cui i filantropi, le fondazioni, gli investitori ad impatto sociale, i donatori aziendali, gli enti pubblici e le organizzazioni multilaterali) a ripensare e ridefinire il modo in cui vengono sostenute le iniziative di cambiamento sistemico.

Come abbiamo detto più volte, la collaborazione è un fattore chiave per cambiare i sistemi. Pubblicando questo rapporto come gruppo di partner, intendiamo mandare un segnale al settore riguardo l'importanza e l'urgenza di azioni collaborative per favorire il cambiamento sistemico, e vi invitiamo ad accompagnarci in questo percorso.



Il nostro percorso e la nostra richiesta

Le nostre organizzazioni, insieme ai leader dei cambiamenti sistemici, ai donatori e ad altri partner, hanno forgiato e promosso il settore dell'imprenditoria sociale e le strategie di cambiamento sistemico.

Con questo rapporto, intendiamo consolidare le migliori pratiche esistenti attraverso la ricerca, e le nostre esperienze e lezioni condivise. In questo processo, abbiamo individuato alcune aree che richiedono un'analisi più approfondita e un vero e proprio interesse a un dialogo che coinvolga l'intero settore, per orientare gli interventi istituzionali e l'evoluzione delle strategie di erogazione di fondi. Per quanta vasta sia la nostra esperienza in materia di sostegno a un efficace cambiamento sociale, siamo consapevoli dei limiti dei nostri schemi mentali e della necessità di invitare gli altri a co-creare con noi.

Sulla base dei risultati e delle raccomandazioni di questo rapporto, siamo interessati ad approfondire le seguenti domande:

1. Come possiamo realizzare insieme interventi di cambiamento sistemico credibili ed efficaci, rivolti al sistema di erogazione di fondi per il cambiamento sociale (ossia al nostro settore)? Qual è la nostra strategia?
2. In che modo altri donatori hanno attuato pratiche simili a quelle raccomandate in questo rapporto? Cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato? Quali sono gli esempi che noi e altri possiamo seguire?
3. Come si possono accelerare i processi di cambiamento interno? Quali sono le tattiche collaudate per influenzare i colleghi e i leader?
4. Come possiamo collaborare con altre reti di donatori e operatori che studiano tematiche simili (riconoscendo la posizione privilegiata dei donatori nel sistema)?
5. Come possiamo aiutare chi vuole saperne di più sul cambiamento sistemico e la collaborazione con la nostra rete?

Ci impegniamo a sostenere coloro che sono interessati ad approfondire la tematica del cambiamento sistemico, a diffondere le migliori pratiche per promuovere tale cambiamento e a definire insieme nuove norme. La lettura di questo rapporto potrebbe aver suscitato domande o critiche nonché il vostro interesse ad intraprendere o accelerare il vostro cammino verso il cambiamento istituzionale. Se abbiamo stimolato il vostro interesse, vi preghiamo di contattarci scrivendo a info@catalyst2030.net. Vi invitiamo a esplorare insieme a noi il modo in cui possiamo trasformare il settore, così da essere tutti meglio attrezzati per affrontare le numerose e urgenti sfide che gravano sull'umanità.

Rimaniamo in attesa di un vostro riscontro,

Konstanze Frischen (Ashoka), Jeroo Billimoria (Catalyst 2030), Silvia Bastante de Unverhau (Co-Impact), Cheryl Dorsey (Echoing Green), Matthias Daub (McKinsey & Company), François Bonnici (Schwab Foundation), Shivani Garg Patel (Skol Foundation), Jeremy Oppenheim (SYSTEM/OJ) e tutti co/oro che hanno contribuito a questo rapporto.



Appendice

Bibliografia

Ahmad, T. (19 Giugno 2019). "SDGs, Currently Off-Track, Need Bold Decisive Action." Inter Press Service. (23 Dicembre 2019). http://www.ipsnews.net/2019/06/sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action/?utm_source=feedly&utm_medium=rss&utm_campaign=sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action

Ashoka. (2009). "Ashoka Fellows Changing Systems." Global Study 2009. (23 Dicembre 2019). https://portugal.ashoka.org/media/attachments/2018/07/19/changing_systems.pdf

Ashoka. (2018). "Collaborative Approaches for Scaling Social Impact." Internal Study. (23 Dicembre 2019). https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/collaborative_approaches_for_scaling_social_impact

Ashoka, McKinsey & Company. (2019). "From Small to Systemic: The Multibillion-Euro Potential in Social Innovations." (23 Dicembre 2019). http://ashoka-cee.org/austria/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/2019_Ashoka_McKinsey_From-small-to-systemic.pdf

Biaggio, A., Gardner, N., Budinich, V., Raine, F. (Novembre 2019). "Answering Society's Call: A New Leadership Imperative – How Do Transparency, Empathy, and Meaning Work in Practice?" McKinsey Quarterly. (23 Dicembre 2019). <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/answering-societys-call-a-new-leadership-imperative>

Baichorova, A., Williams, S. (2 Luglio 2019). "Four Global Lessons from Locally Driven DEI Efforts." Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/four_global_lessons_from_locally_driven_dei_efforts

Bradach, J., Grindle, A. (14 Aprile 2017). "From Scaling Impact to Impact at Scale." Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/from_scaling_impact_to_impact_at_scale#

Boorstin, L., (2013). "The Quest for Scale." Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/the_quest_for_scale

Child and Youth Finance International. (2018). "CYFI Brokering Collaborative System Change." (23 Dicembre 2019). https://issuu.com/childfinanceinternational/docs/cyfi_brokering_collaborative_system

Clark, C., Langsam, K., Martin, E., Worsham, E. (2018). "Scaling Pathways: Financing for Scaled Impact." (23 Dicembre 2019). https://communityforwardfund.ca/wp-content/uploads/2018/05/Scaling-Pathways_Financing-for-Scaled-Impact_0.pdf

Co-Impact. (2019). Handbook. (23 Dicembre 2019). <https://www.co-impact.org/the-co-impact-handbook/>

Dicks, A. (30 Ottobre 2018). "Courage and Bravery: How Can Philanthropy Step Up for the SDGs?" *Philanthropy in Focus*. (23 Dicembre 2019). <https://philanthropyinfocus.org/2018/10/30/courage-and-bravery-how-can-philanthropy-step-up-for-the-sdgs/>

Dorsey, C. (primavera 2019). "Hacking the Bias in Big Bets." *Stanford Social Innovation Review*. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/hacking_the_bias_in_big_bets

Drayton, B., Budinich, V. (2010). "A New Alliance for Social Change." *Harvard Business Review*. (23 Dicembre 2019). <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change>

Giridharadas, A. (2018). "Winners Take All – The Elite Charade of Changing the World." (Penguin Books: London, 2018).

Gregory, A. G., Howard, D. (2009). "The Nonprofit Starvation Cycle." *Stanford Social Innovation Review*. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle

Gugelev, A., Stern, A. (2015). "What's Your Endgame?" *Stanford Social Innovation Review*. (23 Dicembre 2019). https://www.philanthropy.org.au/images/site/misc/Tools_Resources/Publications/2015/Winter_2015_Whats_Your_Endgame.pdf

High Resolves. (2019). "An Entrepreneurial Model for Social Innovation – Orange Paper 3." (23 Dicembre 2019). <https://highresolves.org/wp-content/uploads/2019/09/High-Resolves-Orange-Paper-3-A4-v1.pdf>

International Science Council. (2017). "A Guide to IDS Interactions: From Science to Implementation." (23 Dicembre 2019). <https://council.science/publications/a-guide-to-sdg-interactions-from-science-to-implementation/>

John Kramer, M. K. (2011). "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/collective_impact

Kania, J., Kramer, M., Senge, P. (2018). "The Water of Systems Change." FSG. (23 Dicembre 2019). <http://efc.issuelab.org/resources/30855/30855.pdf>

Kayser, O., Budinich, V. (2015). "Scaling Business Solutions to Social Problems: A Practical Guidebook for Social and Business Entrepreneurs." (Palgrave: London, 2015).

Leland, O. (15 Novembre 2017). "A New Model of Collaborative Philanthropy." *Stanford Social Innovation Review*. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/a_new_model_of_collaborative_philanthropy

Martin, R., Osberg, S. (2015). "Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works." *Harvard Business Review*.

McKinsey & Company. (2017). "The business logic in debiasing." McKinsey & Company. (23 Dicembre 2019). <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-business-logic-in-debiasing>

McKinsey & Company. (2018). "How Plastics-Waste Recycling Could Transform the Chemical Industry." McKinsey & Company. (23 Dicembre 2019). <https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/how-plastics-waste-recycling-could-transform-the-chemical-industry>

Meadows, D. (1999). "Leverage Points: Places to Intervene in a System." The Sustainability Institute. (23 Dicembre 2019). http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf

Meadows, D. (n.d.). Dancing with Systems. (23 Dicembre 2019). <http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/>

Mühlenbein, O. (2018). "Systems Change – Big or Small?" Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/systems_changebig_or_small#

Mühlenbein, O. (2019). "Systems Change Stories." Documento di lavoro inedito.

OCSE. (2019). "1st OECD Roundtable on Cities and Regions for the Sustainable Development Goals (SDGs)." (23 Dicembre 2019). <http://www.oecd.org/cfe/1-SDGs-Roundtable-Highlights.pdf>

OCSE. (2017). "Private Philanthropy for Development in 2017." (23 Dicembre 2019). <https://www.oecd.org/dac/stats/beyond-oda-foundations.htm>

Papi-Thornton, D. (23 Febbraio 2016). "Tackling Heropreneurship." Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/tackling_heropreneurship

Papi-Thornton, D. (2016). "Tackling Heropreneurship: An 'Apprenticing with the Problem' Approach to Move Us from the Social Entrepreneur to Social Impact." (23 Dicembre 2019). https://issuu.com/tacklingheropreneurship/docs/tackling-heropreneurship-daniela-pa_a71e249ce19e57

Peter Senge, H. H. (2015). "The Dawn of System Leadership." Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership

Phineo. (2019). "Vertrauen macht Wirkung – Ihre Ideen für die Stiftung der Zukunft." (23 Dicembre 2019). https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Vertrauen_Macht_Wirkung_DiskussionsPapier.pdf

Powell, A., Wolf Ditkoff, S., & Twersky, F. (10 Luglio 2019). "How Philanthropic Collaborations Succeed, and Why They Fail." Social Innovations Journal. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/how_philanthropic_collaborations_succeed_and_why_they_fail

Rahman, R., Fenech, M., Freeman, N., Herbst, K., Matielo, D. (18 Novembre 2018). "Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change." Social Innovations Journal. (23 Dicembre 2019). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2908-let-s-bust-the-lone-hero-myth-the-role-of-collective-leadership-in-systems-change>

Reich, R. (2018). "Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better." (Princeton University Press: Princeton, 2018).

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2017). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems." (23 Dicembre 2019). https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2018). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems: Approaches for Impact. Approaches for Learning." (23 Dicembre 2019). <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2019). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems – Assessing Systems Change: A Funders' Workshop Report." (23 Dicembre 2019). <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/10/Assessing-Systems-Change-A-Funders-Workshop-Report-Rockefeller-Philanthropy-Advisors-August-2019.pdf>

Rutsch, F. (2019). "Seven Steps for Funding Systems Change." (23 Dicembre 2019). https://lac.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/Seven%20Steps%20for%20Funding%20System%20Change_0.pdf

Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship. (2017). "Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change." (23 Dicembre 2019). http://www3.weforum.org/docs/WEF_Schwab_Foundation_Systems_Report_2017.pdf

Schwab, K. M. (2017). "The Inner Path to Become a Systems Entrepreneur." (23 Dicembre 2019). <http://skoll.org/2017/03/27/the-inner-path-to-become-a-systems-entrepreneur/>

Shaffer, A., Troll, T. (5 Aprile 2019). "Let's Change the System, Not the Symptoms." Philanthropy News Digest. (23 Dicembre 2019). <https://philanthropynewsdigest.org/columns/alliance-pnd/let-s-change-the-system-not-the-symptoms>

Shepard, D. (2019). "Global Warming: Severe Consequences for Africa". Africa Renewal. (23 Dicembre 2019). <https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2018-march-2019/global-warming-severe-consequences-africa>.

Seelos, C. (Novembre 2019). "System Perspectives Will Slow Us Down and That's a Good Thing!" Stanford Center on Philanthropy and Civil Society – Global Innovation Lab. (23 Dicembre 2019). <https://pacscenter.stanford.edu/publication/system-perspective-will-slow-us-down-and-that-s-a-good-thing/>

Seelos, C. (inverno 2020). "Changing Systems? Welcome to the Slow Movement." Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/how_to_tease_out_the_complex_dynamics_of_systems_change

Skoll Foundation. (2019). "What Does "Large-Scale Change" Look Like? We Partnered With Freethink to Find Out." (23 Dicembre 2019). <http://skoll.org/2019/05/20/what-does-large-scale-change-look-like-we-partnered-with-freethink-to-find-out/>

Smith, J. (1984). "Incremental Success." Boston: Publisher One.

Social Innovation Exchange. (2017). "Funding Systems Change: Challenges and Opportunities." (23 Dicembre 2019). https://socialinnovationexchange.org/_library/_uploaded/_misc/Funding%20Systems%20Change_Challenges%20and%20Opportunities.pdf

Social Progress Imperative. (2019). *Socialprogress.org*

Systems in Evaluation Topical Interest Group of the American Evaluation Association. (2018). "Principles for Effective Use of Systems Thinking in Evaluation Practice." (23 Dicembre 2019). <https://www.systemsinevaluation.com/wp-content/uploads/2018/10/SETIG-Principles-FINAL-DRAFT-2018-9-9.pdf>

Systems TOG. (2017). Systems Practice Mindsets (Video). (23 Dicembre 2019). <https://vimeo.com/212281432>

Trust-Based Philanthropy Project. (n.d.). "Trust-Based Philanthropy: An Approach." (23 Dicembre 2019). <https://thewhitmaninstitute.org/wp-content/uploads/TBPP-2-pager.pdf>

Nazioni Unite. (2019). "The Sustainable Development Goals Report 2019." United Nations Publications: New York, 2019. (23 Dicembre 2019). <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf>

Segretario Generale delle Nazioni Unite. (2019). "Roadmap for Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development." (23 Dicembre 2019). https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf

UN Women. (2018). "Gender Equality as an Accelerator for Achieving the Sustainable Development Goals." (UN Women 2019). https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf

Vexler, D. (2017). "What Exactly Do We Mean by Systems?" Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/what_exactly_do_we_mean_by_systems

Villanueva, E. (2018). "Decolonizing Wealth – Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance." Berreth-Koehler Publishers: Oakland, 2018

Walker, J. C. (5 Aprile 2017). "Solving the World's Biggest Problems: Better Philanthropy Through Systems Change." Stanford Social Innovation Review. (23 Dicembre 2019). https://ssir.org/articles/entry/better_philanthropy_through_systems_change

Wells, D. A., Sankaran, S. (30 Maggio 2016). "New Paradigm for Leadership – Everyone Leads." Next Billion. (23 Dicembre 2019). <https://nextbillion.net/nexthought-monday-new-paradigm-for-leadership-everyone-leads/>

Wells, D. A. (30 Novembre 2018). "From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to 'What's Next.'" Social Innovations Journal. (23 Dicembre 2019). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/108-intro-articles/2906-from-social-entrepreneurship-to-everyone-a-changemaker-40-years-of-social-innovation-point-to-what-s-next>

Wickstead, M. (28 Novembre 2017). "The SDGs: A Call to Collective Action." Alliance Magazine. (23 Dicembre 2019). <https://www.alliancemagazine.org/analysis/sdgs-call-collective-action/>

Forum Economico Mondiale. (2016). The New Plastics Economy – Rethinking the future of plastics. (23 Dicembre 2019). http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_New_Plastics_Economy.pdf

Forum Economico Mondiale, McKinsey & Company. (2018). “Innovation with a Purpose: The Role of Technology Innovation in Accelerating Food Systems Transformation.” (23 Dicembre 2019). http://www3.weforum.org/docs/WEF_Innovation_with_a_Purpose_VF-reduced.pdf

Organizzazione Mondiale della Sanità. (2011). “Accelerating Work to Overcome the Global Impact of Neglected Diseases – A Roadmap for Implementation.” (23 Dicembre 2019). https://www.who.int/neglected_diseases/NTD_RoadMap_2012_Fullversion.pdf

Worsham, E., Clark, C., Fehrman, R. (2017). “Scaling Pathways: Pivoting to Impact – Navigating the Road to Scale.” (23 Dicembre 2019). <https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Scaling-Pathways-Pivoting-to-Impact.pdf>

Worsham, E., Langsam, K., Martin, E. (2018). “Scaling Pathways: Leveraging Government Partnerships for Scaled Impact.” (23 Dicembre 2019). https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways_Leveraging%20Government%20Partnerships.pdf?wOzclWWva5UNMpRsuWa36AZITjZxMvva

Worsham, E., Langsam, K., Martin, E. (2019). “Scaling Pathways: People Matter – Evolving Talent to Drive Impact at Scale.” (23 Dicembre 2019). https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways_People%20Matter.pdf?Nq8fpL4A1a2MZk8dVU4h85.XLUGGpDkH

Zarakas, M. (2016). “No, You Don’t Need to Start a Business.” (23 Dicembre 2019). <https://medium.com/change-maker/nodon't-dont-need-to-start-a-business-2c80c44d11e1>

Zimmer, K., Pearson, K. (2 Agosto 2018). “Social Entrepreneurs Can Change the World – But These 6 Things Are Holding Us Back.” Forum Economico Mondiale. (23 Dicembre 2019). <https://www.weforum.org/agenda/2018/08/six-challenges-social-entrepreneurs-need-to-overcome/>

Zimmer, K., Pearson, K. (25 Luglio 2019). “This Is What Is Still Holding Social Entrepreneurs Back.” Forum Economico Mondiale. (23 Dicembre 2019). <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/this-is-what-holds-social-entrepreneurs-back/>

Metodologia

Nella stesura di questo rapporto, abbiamo utilizzato un approccio a metodi misti per acquisire sia i dati di pubblicazioni precedenti sia le conoscenze degli operatori del settore. Di seguito viene presentata una panoramica dei metodi qualitativi e quantitativi utilizzati.

Rassegna della letteratura. Abbiamo esaminato libri, relazioni e articoli sul cambiamento sistemico e sulle pratiche di erogazione di fondi (cfr. sezione bibliografia) per individuare tematiche comuni nelle strategie, nelle prassi e nelle attività di supporto alle iniziative di cambiamento sistemico tra le nostre organizzazioni partner e non solo. Attraverso un processo iterativo, abbiamo sintetizzato queste tematiche comuni in cinque principi, in collaborazione con donatori, intermediari e leader dei cambiamenti sistemici. Ciò ha contribuito a far sì che le prospettive di tutte le organizzazioni partner si riflettessero nei principi stabiliti alla fine del processo.

Indagine tra i leader dei cambiamenti sistemici. Abbiamo creato un sondaggio online sugli aspetti chiave dei cinque principi che avevamo ricavato da una prima rassegna della letteratura, per corroborarli con i leader dei cambiamenti sistemici e raccogliere le testimonianze su cui fondare le nostre raccomandazioni. Il sondaggio conteneva sia il formato a scelta multipla che quello a testo libero, senza obbligo di risposta (ossia tutte le domande erano facoltative). È stato diffuso attraverso cinque delle nostre organizzazioni partner (Ashoka, Catalyst 2030, Echoing Green, Co-Impact, Fondazione Schwab), che hanno scelto a quali leader dei cambiamenti sistemici chiedere di partecipare. Anche se la partecipazione al sondaggio era del tutto volontaria, abbiamo messo a disposizione dieci buoni (da estrarre a sorte) per un abbonamento digitale di un anno a SSIR o a un'altra pubblicazione, o una carta regalo di valore equivalente.

113 leader dei cambiamenti sistemici hanno partecipato al sondaggio, completandolo in un tempo medio di 23 minuti. In media, l'83% dei partecipanti ha risposto ad ogni domanda. Le percentuali che riportiamo si riferiscono al numero totale di risposte per domanda (quindi il numero può essere inferiore a 113 per ogni singola domanda). Gli intervistati provengono da quasi tutti i continenti e la maggior parte di essi (90%) è di livello dirigenziale. Quasi quattro su cinque (78%) lavorano nel settore sociale da oltre un decennio e più della metà riceve fondi da più di un donatore.

È importante notare che il nostro campione riflette una forte distorsione di selezione, in quanto la maggior parte degli intervistati riceve quantomeno un qualche sostegno da uno dei nostri partner per svolgere il lavoro di cambiamento sistemico. Nonostante ciò, molte risposte hanno indicato che le pratiche di erogazione di fondi spesso non sono adeguate alle attività di cambiamento sistemico. Supponiamo che le risposte sarebbero diverse se il campione di leader dei cambiamenti sistemici fosse più ampio e comprendesse coloro che sono in grado di lavorare a livello sistemico ma attualmente non ricevono fondi per farlo.

Interviste dal vivo con i leader dei cambiamenti sistemici sulla sostenibilità. Abbiamo anche intervistato un piccolo numero di leader dei cambiamenti sistemici che fanno parte di Catalyst 2030. Sono stati selezionati per la loro lunga esperienza e per la loro profonda conoscenza del lavoro sui cambiamenti sistemici, oltre che per l'attenzione alla sostenibilità. Questi leader hanno presentato le loro idee riguardo ai cinque principi su cui si fonda l'erogazione di fondi nonché le loro esperienze personali in materia di cambiamento sistemico, su cui ci siamo basati nei nostri casi di studio.

Interviste dal vivo con le organizzazioni donatrici. Abbiamo realizzato interviste telefoniche semi-strutturate con i rappresentanti di oltre 25 diverse organizzazioni della comunità dei sostenitori, tra cui donatori e intermediari (vedi elenco in appendice). I partner intervistati sono stati selezionati utilizzando la tecnica del campionamento a valanga, in quanto le organizzazioni partner hanno creato la maggior parte di questi contatti. Le interviste sono servite a suffragare i cinque principi proposti in questo rapporto e a raccogliere le raccomandazioni dei partner intervistati per i donatori che vogliono adattare le loro pratiche per supportare meglio le iniziative di cambiamento sistemico. Anche se abbiamo intervistato prevalentemente organizzazioni (soprattutto fondazioni) che avevano già dimestichezza con il concetto di cambiamento sistemico, abbiamo anche avuto colloqui con investitori ad impatto sociale, rappresentanti della responsabilità sociale d'impresa e del settore pubblico, per capire le differenze e le similitudini nel loro modo di erogare donazioni.

Conclusioni del sondaggio supplementare

Abbiamo condotto un sondaggio online per documentare le raccomandazioni e affermazioni contenute in questo rapporto. 113 leader dei cambiamenti sistemici hanno completato il sondaggio con un tasso di risposta alle singole domande dell'83%. Il sondaggio tratta i cinque principi del supporto alle iniziative di cambiamento sistemico che tutte le organizzazioni partner condividono. Riportiamo di seguito i risultati relativi ai cinque principi, per consentire una comprensione completa e approfondita dei riscontri ricevuti.

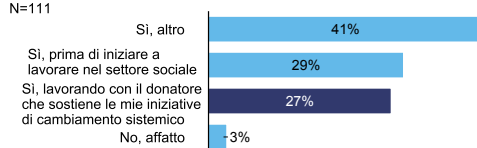
Domande del sondaggio relative al Principio 1: accogliere una mentalità sistemica

Il 97% dei leader dei cambiamenti sistemici conosce bene tali cambiamenti e li considera un obiettivo della propria iniziativa. Questo dimostra la grande necessità di focalizzarsi sui cambiamenti sistemici e di integrarli nelle loro organizzazioni il più velocemente possibile.

Le prime quattro domande forniscono informazioni su quanto il cambiamento sistemico sia conosciuto e diffuso tra i donatori e i leader. Queste domande sono state pensate per capire più a fondo se i donatori hanno una visione chiara del cambiamento sistemico e se lo hanno già integrato nella propria cultura, strategia e governance. Inoltre, vorremmo sapere se i donatori stanno cercando attivamente opportunità di erogazione di fondi per sostenere i leader dei cambiamenti sistemici più promettenti.

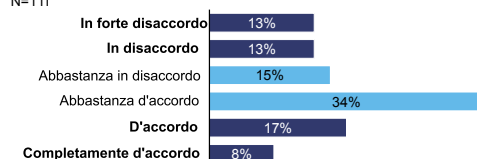
I partecipanti al nostro sondaggio conoscono il concetto di cambiamento sistemico; solo per un quarto di essi sono stati i donatori ad averlo presentato

Conosce il concetto di cambiamento sistemico? In caso affermativo, dove ne ha sentito parlare?
N=111



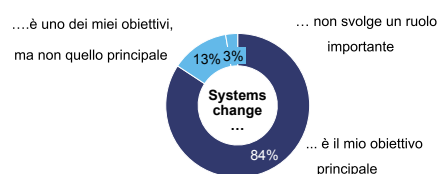
Gli intervistati sono divisi: ~il 25% è d'accordo sul fatto che i donatori si concentrano sufficientemente sul cambiamento sistemico, mentre una percentuale simile non è d'accordo; la metà degli intervistati non ha un'opinione chiara

I miei donatori attuali si concentrano sufficientemente sul cambiamento sistemico.
N=111



Quattro intervistati su cinque definiscono il cambiamento sistemico come il loro principale obiettivo

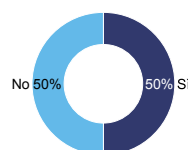
In quale misura considera il cambiamento sistemico un obiettivo per la sua iniziativa (o le sue iniziative)?
N=107



Un intervistato su due è stato contattato da donatori che supportano i cambiamenti sistemici, senza averli interpellati attivamente

I miei attuali donatori mi hanno contattato inizialmente perché alcune parti della mia iniziativa si adattano bene alla loro visione di cambiamento sistemico.

N=109



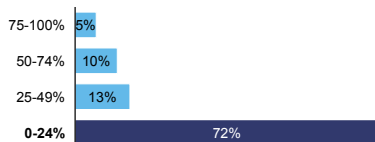
Domande del sondaggio relative al Principio 2: sostenere i percorsi evolutivi verso il cambiamento sistemico

Il 57% dei leader dei cambiamenti sistemici è convinto che investire in strumenti di valutazione dell'apprendimento e dello sviluppo delle competenze possa aiutarli a realizzare tali cambiamenti, e quasi tre quarti di essi ricevono solo un quarto o meno delle donazioni sotto forma di fondi non vincolati.

La seconda parte del sondaggio online contiene domande relative al supporto, economico e non, che i leader dei cambiamenti sistemici ricevono dai donatori. Le risposte a queste domande aiutano a capire meglio la necessità e l'importanza di questo tipo di supporto e come renderlo più efficace e mirato per ottenere il cambiamento sistemico.

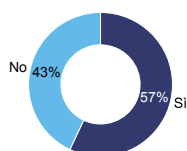
Sette partecipanti su dieci ricevono meno di un quarto dei fondi non vincolati

Quale quota dei vostri fondi è non vincolata e può essere utilizzata per attività non legate al programma (ad esempio, programmi di sviluppo delle competenze, conferenze, studi scientifici)?
N=97



I leader dei cambiamenti sistemici sono divisi sull'efficacia del sostegno non economico che ricevono

Il sostegno non economico che ricevo è efficace per promuovere il cambiamento sistemico con la mia iniziativa.
N=96



I leader dei cambiamenti sistemici considerano come aspetti più importanti il supporto e la raccolta di fondi

Quale tipo di supporto ritiene più importante per realizzare il cambiamento sistemico?
N=97



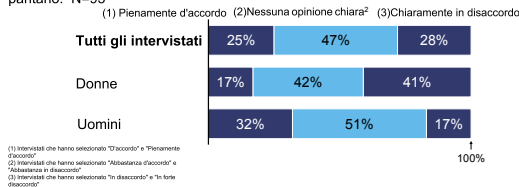
Domande del sondaggio relative al Principio 3: lavorare in un vero e proprio partenariato

Il 75% dei partecipanti discute regolarmente, apertamente e in modo rispettoso con i propri donatori, mentre solo il 25% concorda sull'esistenza di un vero e proprio partenariato. Questo indica quanto sia importante riconoscere le dinamiche di potere tra i donatori e i leader dei cambiamenti sistemici per migliorare la collaborazione tra loro.

Le quattro domande che seguono sono volte a dare un'idea più concreta del rapporto tra i donatori e i leader dei cambiamenti sistemici. Il fulcro di questa sezione dell'indagine risiede in particolare nella natura di questo rapporto tra donatore e leader dei cambiamenti sistemici, nel riconoscimento delle dinamiche di potere tra questi due soggetti e nella rendicontazione.

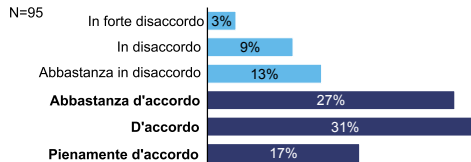
Gli intervistati sono divisi: il 28% è d'accordo sul fatto di lavorare in un vero e proprio partenariato con i donatori, mentre il 25% non è d'accordo; la metà degli intervistati non ha un'opinione chiara

Io e i miei donatori abbiamo un partenariato paritario. N=95



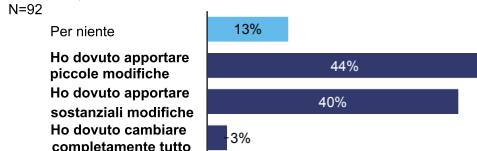
La maggioranza (75%) degli intervistati riferisce di discutere regolarmente in modo onesto e rispettoso

Io e i miei donatori dialoghiamo regolarmente, in modo onesto e rispettoso, sui progressi della mia iniziativa. N=95



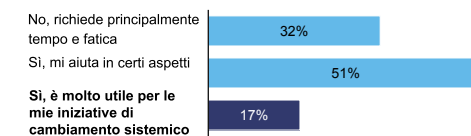
Nove partecipanti su dieci riferiscono di aver dovuto apportare modifiche agli obiettivi e ai processi promossi dai donatori

In che misura ha dovuto adeguare i suoi obiettivi o i suoi processi operativi a causa di un donatore (ad esempio, le tempistiche legate ai cicli di supporto)? N=92



Un terzo degli intervistati considera la rendicontazione un onere, mentre meno del 20% la considera "molto utile"

La rendicontazione la aiuta nel lavoro di cambiamento sistemico? N=94



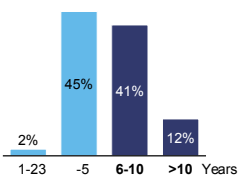
Domande del sondaggio relative al Principio 4: prepararsi per un impegno a lungo termine

Sebbene il 53% delle iniziative dei leader dei cambiamenti sistemici richieda più di cinque anni, oltre il 50% di loro si lamenta di non ricevere il necessario supporto per un orizzonte pluriennale e il 68% sostiene che i donatori non li aiutano abbastanza quando le loro iniziative subiscono deviazioni.

Nella quarta parte del sondaggio online, abbiamo acquisito maggiori informazioni sui tempi di realizzazione delle iniziative e sulla frequenza con cui esse subiscono deviazioni lungo il percorso verso il cambiamento sistemico. È fondamentale che i donatori siano consapevoli di ciò, in modo da essere realistici riguardo alla tempistica necessaria ai leader dei cambiamenti sistemici per realizzare tali cambiamenti e capire chiaramente il percorso mutevole di un'iniziativa sociale.

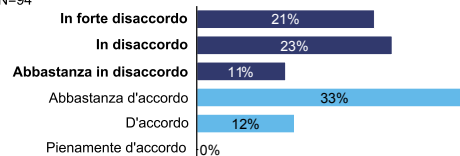
Oltre il 50% degli intervistati afferma che il cambiamento sistemico richiede più di cinque anni di sostegno da parte del donatore

Per realizzare il cambiamento sistemico, alcune parti della mia iniziativa richiedono almeno X anni di sostegno da parte del donatore. N=95



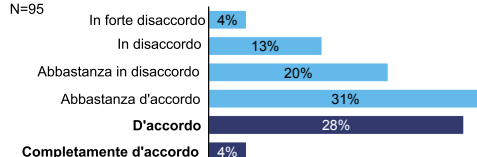
Oltre il 50% degli intervistati afferma che i donatori non forniscono il necessario supporto pluriennale, mentre nessuno di essi è pienamente d'accordo sul fatto che lo facciano

I miei donatori forniscono il supporto pluriennale necessario a realizzare il cambiamento sistemico. N=94



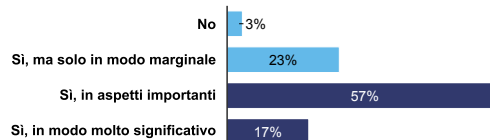
Solo un terzo degli intervistati è d'accordo o pienamente d'accordo sul fatto che i loro donatori li aiutano quando si verificano cambiamenti e deviazioni.

I miei donatori mi aiutano quando si verifica un cambiamento o una deviazione nell'iniziativa. N=95



Tre intervistati su quattro (74%) riferiscono che le loro iniziative hanno subito sostanziali cambiamenti lungo il percorso

La sua iniziativa di cambiamento sistemico ha già subito cambiamenti/deviazioni lungo il percorso? N=95



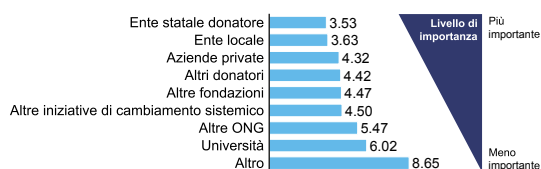
Domande del sondaggio relative al Principio 5: Collaborare con altri portatori d'interesse

Una maggiore collaborazione con i donatori e gli enti locali può aiutare i leader dei cambiamenti sistemici ad essere più efficienti e a realizzare più velocemente tali cambiamenti. La metà dei partecipanti ha dichiarato che la loro iniziativa è sostenuta da più di un donatore.

Nell'ultima parte del sondaggio, abbiamo posto ai leader dei cambiamenti sistemici alcune domande sulla collaborazione dei donatori con altri portatori d'interesse, come ad esempio i gli enti pubblici e le aziende. Queste risposte sottolineano la necessità di una collaborazione per migliorare l'efficienza attraverso azioni coordinate e per costruire una fitta rete di scambio di esperienze e competenze all'interno della comunità.

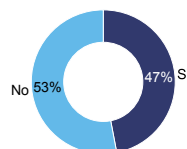
Gli intervistati ritengono che una maggiore collaborazione con i donatori e gli enti locali possa avere un potenziale di impatto più sostanziale

Una maggiore collaborazione tra i seguenti soggetti potrebbe avere un impatto molto positivo su alcuni aspetti della mia iniziativa e del mio lavoro di cambiamento sistemico. N=96



La metà degli intervistati ha affermato che la loro iniziativa è sostenuta da una collaborazione di due o più donatori

Alcune parti della mia iniziativa sono supportate dalla collaborazione tra due o più donatori che lavorano attivamente insieme per sostenermi. N=93



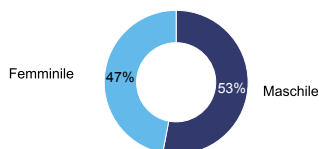
Domande del sondaggio relative alle caratteristiche demografiche

Non vi è alcuna differenza di genere tra i partecipanti del sondaggio, che sono sparsi in tutto il mondo, con una maggiore concentrazione in Asia. Il 90% degli intervistati lavora a livello esecutivo, ha una profonda conoscenza del settore sociale e un'esperienza lavorativa di oltre 10 anni nel settore. Le dimensioni delle loro organizzazioni variano da più di 100 a meno di 5 equivalenti a tempo pieno.

L'ultima sezione del sondaggio online contiene domande di carattere demografico, per avere una visione d'insieme del tipo di partecipanti e della loro esperienza nel lavoro di cambiamento sistemico. Oltre a ciò, volevamo capire in quali regioni operano, come funziona l'erogazione dei fondi e come sono strutturate le loro organizzazioni.

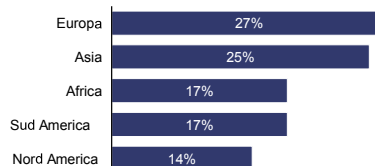
Dati demografici: gli intervistati di sesso maschile e femminile sono distribuiti in modo quasi uniforme

Con quale genere si identifica?
N=88



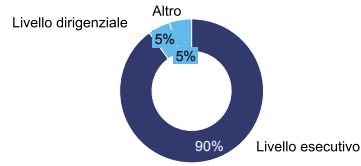
Dati demografici: i partecipanti sono sparsi in tutto il mondo

In quale zona geografica si trova?
N=87



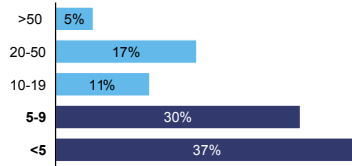
Dati demografici: nove partecipanti su dieci lavorano a livello esecutivo

Quale di questi descrive il ruolo che svolge nella sua organizzazione?
N=86



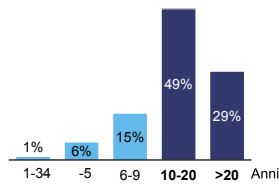
Due terzi dei partecipanti sono supportati da meno di dieci donatori

Qual è il numero attuale di organizzazioni da cui riceve un supporto economico e non?
N=87



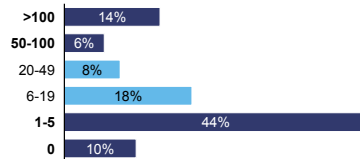
Gli intervistati hanno una vasta esperienza nel settore sociale: quasi l'80% è attivo da oltre dieci anni

Da quanti anni è attivo nel settore sociale?
N=87



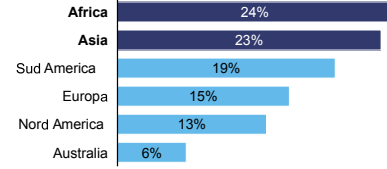
Anche il coinvolgimento di stagisti/volontari varia: più del 50% degli intervistati lavora con meno di 5 di essi, mentre circa il 20% lavora con 50 o più persone

Ci sono stagisti/volontari che aiutano regolarmente la sua organizzazione? In caso affermativo, quanti?
N=87



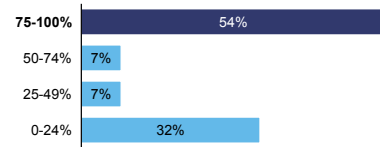
Le organizzazioni operano in tutto il mondo, quasi un quarto in Africa e in Asia

In quali continenti opera la sua organizzazione? (Sono possibili più risposte)
N=88



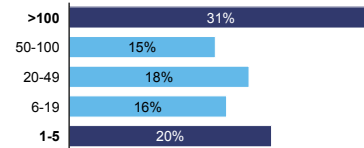
Più della metà degli intervistati ha dichiarato di disporre di oltre il 75% di fondi non rimborsabili

Quale percentuale dei suoi fondi non è rimborsabile?
N=88



Le dimensioni dell'organizzazione variano: circa il 30% degli intervistati ha più di 100 equivalenti a tempo pieno, mentre il 20% lavora con 5 equivalenti a tempo pieno o meno

Quante persone (ETP) lavorano a tempo pieno per la sua organizzazione, esclusi i volontari?
N=88



Partner intervistati

Nella tabella di seguito sono riportate le organizzazioni che abbiamo intervistato. Per alcune di esse, abbiamo condotto più interviste con esperti diversi.

Ringraziamo tutti i partner intervistati per averci dedicato il loro tempo, per aver scambiato con noi le loro preziose idee e riflessioni e per essere stati sia critici che di supporto.

Organizzazione	Tipologie
Agenda for Change	Innovatori sistemici
Ashoka	Organizzazione partner
Auridis Foundation GmbH	Fondazione
Barefoot College	Innovatori sistemici
Bioregional	Innovatori sistemici
Blue Ventures	Innovatori sistemici
Bucerius Law School - Institute for Foundation Law and the Law of Non-Profit Organizations	Università
Catalyst 2030	Organizzazione partner
Chandler Foundation	Fondazione
Center for Digital Inclusion	Innovatori sistemici
Children's Investment Fund Foundation	Fondazione
Climate Works	Fondazione
Co-Impact	Organizzazione partner
Kurt und Maria Dohle Stiftung	Fondazione
Echoing Green	Organizzazione partner
END Fund	Fondazione
EQT Partners	Fondo d'investimento
FASE - The Financing Agency for Social Entrepreneurship	Investitore ad impatto sociale
Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth, Department 313	Ente statale
Garfield Foundation	Fondazione
Goonj	Innovatori sistemici
Greenhope	Innovatori sistemici
Hilton Foundation	Fondazione
Ikea Social Entrepreneurship	Società

Imagine	Società a scopo di lucro e fondazione
Institute for Ecological Research (IPE)	Innovatori sistemici
KR Foundation	Fondazione
McKinsey & Company	Facilitatore
Monutain Philanthropies	Fondazione
Munich Business School	Università
Novo Nordisk Foundation	Fondazione
Osprey Foundation	Fondazione
Philanthropy U	Fondazione
Phineo	Società di consulenza filantropica
Recore	Innovatori sistemici
Robert Bosch Stiftung	Fondazione
Rockefeller Philanthropy Advisors	Società di consulenza filantropica
Schwab Foundation	Organizzazione partner
SEND e.V. (Social Entrepreneurship Network Germany)	Gruppo d'interesse
Skoll Foundation	Organizzazione partner
Suncor Energy Foundation	Fondazione
SYSTEMIQ	Facilitatore
TrueFootprint	Innovatori sistemici
UN Foundation	Fondazione
UnLtd	Fondazione
Water for People	Innovatori sistemici

Altre voci

“Per superare le sempre più gravi crisi del nostro tempo, tra cui il cambiamento climatico, le crescenti disuguaglianze e il deterioramento della democrazia, la filantropia deve aiutare l'umanità a diventare esperta di cambiamenti sistemici. Questa guida è una risorsa opportuna e indispensabile per sostenere questo mutamento epocale.”

– Stephen Huddart, Presidente e CEO della McConnell Foundation

“Queste raccomandazioni sono come una tabella di marcia, una sorta di fedele compagno, per le fondazioni che credono nel cambiamento sistemico ma non sanno da dove iniziare. Viviamo in tempi difficili, caratterizzati da grandi sfide sociali, economiche e ambientali; abbiamo bisogno di azioni importanti e coraggiose e questo rapporto illustra come i donatori possono diventare alleati per promuovere il cambiamento sistemico.”

– Claude Pinard, Direttore esecutivo della Fondation Mirella et Lino Saputo

Ringraziamenti

Ashoka desidera ringraziare tutti i partner che hanno partecipato al nostro studio annuale con McKinsey. Siamo onorati dall'entusiasmo e dalla dedizione con cui tutti hanno aderito e vorremmo ringraziare i nostri colleghi per la loro fiducia e la loro disponibilità a co-creare. Ci auguriamo che questo rapporto porti a un'ulteriore collaborazione che possa coinvolgere ancora più partner nel miglioramento del supporto agli sforzi di cambiamento sistemico. Non potremmo essere più entusiasti.

Odin Mühlenbein, Ashoka Germania
Florian Rutsch, Ashoka Regno Unito

Ringraziamo tutti i partner intervistati e i partecipanti al sondaggio per il tempo che hanno dedicato a rispondere alle nostre domande e per averci messo in contatto con altri operatori del settore. Inoltre, ringraziamo tutti i collaboratori che hanno rivisto le nostre bozze e, con i loro commenti, ci hanno aiutato a migliorare questo rapporto.

Partner

Ashoka

Odin Mühlenbein
Florian Rutsch
Diana Wells
Konstanze Frischen
Manmeet Mehta

Catalyst 2030

Tutti gli imprenditori sociali e gli innovatori di Catalyst 2030 insieme alle loro squadre.

Co-Impact

Silvia Bastante de Unverhau
Sara Hussein
Olivia Leland
Rakesh Rajani

Echoing Green

Cheryl Dorsey
Liza Mueller

Schwab Foundation

François Bonnici
Pavitra Raja
Goy Phumtim
Ahmed Soliman

Skoll Foundation

Anna Zimmermann Jin
Shivani Garg Patel
Theresa Chen
Gupreet Singh

Partner facilitatori

SYSTEMIQ

Jeremy Oppenheim
Martin R. Stuchtey
Sören Buttke
Jörn Kobus

McKinsey & Company

Matthias Daub
Koen Vermeltfoort
Katharina Wagner
Sophia Krösche
Alexander Ringler
Friedrich von Schönfeld
Jutta Schrötgens

Note in calce

1. L'importo è composto da Aiuto pubblico allo sviluppo (APS) + Fondi privati a condizioni di mercato + Donazioni private nette; [https://stats.oecd.org/Index.aspx#\(Development > Flows by provider > Total flows by donor \[DAC1\]\)](https://stats.oecd.org/Index.aspx#(Development%20>%20Flows%20by%20provider%20>%20Total%20flows%20by%20donor%20[DAC1])).
2. OCSE, p. 4.
3. Cfr Bradach and Grindle (2017).
4. La bibliografia contiene le fonti che abbiamo consultato nella stesura di questo rapporto, ma non costituisce una rassegna esaustiva di tutta la letteratura sui cambiamenti sistemici.
5. Cfr, ad es., Sachs et al. (2019).
6. OCSE (2019); si veda anche Social Progress Imperative (<https://www.socialprogress.org/>)
7. Nazioni Unite (2019).
8. UN SDG Report, pag. 4.
9. Shepard (2019).
10. McKinsey & Company (2018).
11. Forum Economico Mondiale (2016).
12. ONU, The Sustainable Development Goals Report – 2019, pag. 8.
13. UN Women, Gender Equality as an Accelerator for Achieving the Sustainable Development Goals, pag. 8.
14. Cfr, ad es., Ahmad (2019).
15. Per una corretta comprensione di queste interdipendenze, si veda International Science Council (2017).
16. Alcuni potrebbero pensare che l'enfasi degli SDG su particolari indicatori di risultati sia in contrasto con una prospettiva sistemica. In quanto insieme di obiettivi per un futuro più sostenibile, pacifico e prospero, essi, in genere, colgono le numerose e pressanti sfide a cui i leader dei cambiamenti sistemici mirano a livello locale e globale.
17. Tra le varie definizioni di cambiamento sistemico, questa è quella su cui ci siamo allineati ai fini di questo rapporto. La nostra bibliografia fornisce una buona base di partenza per comprendere più a fondo le altre.
18. Partner intervistato 46.
19. Partner intervistato 17.
20. Partner intervistato 45.
21. Talvolta sono chiamate le fasi finali; si veda Gugelev, A. e Stern, A. (2015) per una prospettiva sulle fasi finali per le singole organizzazioni che guidano il cambiamento sistemico, e Mühlenbein (2019) per le fasi finali a livello sistemico.
22. Gugelev, A., Stern, A. (2015), pag. 45; partner intervistato 47.
23. Kania, Kramer, Senge (2018); si veda anche Meadows (1999).
24. Gugelev, A., Stern, A. (2015), p. 44; le forme particolarmente profonde di cambiamento sistemico, che riguardano il cambiamento di mentalità o di modelli mentali, vengono chiamate anche cambiamenti del contesto (cfr Wells, 2018).
25. Cfr Wells (2018) per maggiori dettagli sulla differenza tra servizio diretto (scalare) e cambiamento sistemico.
26. Gugelev, A., Stern, A. (2015), pag. 41.

27. Walker, J. C. (2017); partner intervistato 47.
28. Gugelev, A., Stern, A. (2015), pag. 45.
29. Walker, J. C. (2017).
30. Leland, O. (2017).
31. Ashoka, McKinsey & Company (2019).
32. Leland, O. (2017).
33. Gugelev, A., Stern, A. (2015), pag. 43.
34. Gregory, A. G., Howard, D. (2009).
35. Zimmer, Pearson (2018).
36. Dicks (2018).
37. Confrontare Reich (2018) sul ruolo che la filantropia potrebbe svolgere nel sostegno all'innovazione con orizzonti temporali lunghi.
38. Si veda, ad es., Rockefeller Philanthropy Advisors (2018) per alcuni casi di studio.
39. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017).
40. Rockefeller Philanthropy Advisors (2018).
41. Rockefeller Philanthropy Advisors (2019).
42. Worsham, Clark, Fehrman (2017).
43. Worsham, Langsam, Martin (2018).
44. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
45. Worsham, Langsam, Martin (2019).
46. Co-Impact Handbook (2019), pag. 15.
47. Rutsch (2019), pag. 27; si veda anche Trust-Based Philanthropy Project per un'ulteriore lettura sui rapporti di fiducia tra donatori e leader dei cambiamenti sistemici, <https://trustbasedphilanthropy.org/>
48. Rockefeller Philanthropy Advisors (2018), pagg. 8–9, 21; Co-Impact (2019), pag. 15.
49. Rutsch (2019), pag. 33.
50. Poiché i sistemi possono essere analizzati su piani molto diversi, è importante definire alcuni limiti per mantenere la complessità ad un livello gestibile. Tuttavia, il modo in cui gli individui e le organizzazioni definiscono questi limiti è inevitabilmente influenzato dalla loro prospettiva sul sistema. (Si veda il Systems in Evaluation Topical Interest Group della American Evaluation Association, 2018).
51. Partner intervistati 28, 31.
52. Rutsch (2019, pag. 26); partner intervistato 45; Seelos (2020, pag. 40).
53. Shaffer and Troll (2019); partner intervistati 43, 45, 46.
54. Partner intervistato 19.
55. Rockefeller Philanthropy Advisors, pagg. 6– contengono esempi concreti e letture supplementari sulle teorie del cambiamento.
56. Kania, Kramer, Senge (2018), pag. 5.
57. Partner intervistato 23.
58. Kania, Kramer, Senge (2018), pag. 15.
59. Rutsch (2019, pag. 17; Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), pag. 18.
60. Partner intervistato 21.
61. Partner intervistati 11, 21.
62. Partner intervistato 23.
63. Partner intervistato 17.
64. Partner intervistato 27.
65. Partner intervistato 23.

66. Questi potrebbero essere i primi passi verso un cambiamento a livello di organizzazione. Trattare in modo più approfondito i cambiamenti dell'organizzazione andrebbe al di là dello scopo di questo rapporto.
67. Partner intervistato 23.
68. Rutsch (2019), pag. 23.
69. Si noti che il nostro campione è composto da intervistati che lavorano con almeno un'organizzazione partner (ma potrebbero avere altri partner che erogano fondi). Supponiamo che ciò possa portare a sopravvalutare in quale misura la comunità di donatori in generale si rivolge in modo attivo ai leader dei cambiamenti sistemici.
70. Kania, Kramer, Senge (2018), pag. 5.
71. Baichorova, Williams (2019), si veda anche Papi-Thornton (2016b).
72. Dorsey (2019); ci sono anche molteplici iniziative che sottolineano gli aspetti legati alla comunità nel lavoro di cambiamento sistemico, come ad esempio CommunityQ e Global Grassroots.
73. Co-Impact (2019), pag. 22.
74. Partner intervistato 37; Dorsey (2019) fornisce anche idee utili su come trattare le disuguaglianze strutturali.
75. Trust-Based Philanthropy Project. (n.d.), pag. 1.
76. Si veda <https://initiative-chefsache.de/en/how-to-avoid-unconscious-bias> per una breve introduzione a come evitare pregiudizi inconsci. McKinsey & Company (2017).
77. Partner intervistati 2, 48.
78. Co-Impact (2019), pag. 11; Rutsch UK (2019), pag. 12.
79. Baggio, Budinich (2019).
80. Co-Impact (2019), pag. 10.
81. Partner intervistato 45.
82. Gregory, Howard (2009).
83. Partner intervistato 49.
84. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
85. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), pag. 7.
86. Zimmer, Pearson (2018).
87. Baggio, Budinich (2019).
88. Rutsch (2019), pag. 28.
89. Worsham, Langsam, Martin (2018).
90. Walker, J. C. (2017).
91. Partner intervistato 47.
92. Rockefeller Philanthropy Advisors (2019), pag. 12.
93. Partner intervistato 50.
94. Partner intervistato 43.
95. Partner intervistato 48.
96. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018); Co-Impact (2019), pag. 9.
97. Ad es., tecniche di leadership, facilitazione o collaborazione; partner intervistato 8.
98. Gregory and Howard (2009).
99. Papi-Thornton (2016a).
100. Partner intervistato 11.
101. Zimmer, Pearson (2019).
102. Zimmer, Pearson (2018).
103. Zimmer, Pearson (2019); High Resolves (2019), 3.

104. Partner intervistato 11.
105. Si veda anche Wells, Sankaran (2016).
106. Rahman, Fenech, Freeman, Herbst, Matielo (2018).
107. Worsham, Langsam, Martin (2018); partner intervistato 47.
108. Worsham, Clark, Fehrman (2017).
109. Partner intervistato 47.
110. Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), pag. 12.
111. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
112. Partner intervistato 48.
113. Partner intervistato 36.
114. Walker, J. C. (2017).
115. Worsham, Clark, Fehrman (2017).
116. Worsham, Langsam, Martin (2018); partner intervistati 43, 47.
117. OCSE (2017), pag. 6.
118. Private Philanthropy for Development in 2017 (2017), pag. 6.
119. Rutsch (2019), pag. 14.
120. Intervistati che hanno selezionato “d’accordo” o “pienamente d’accordo”.
121. Partner intervistato 47; si può trovare un aneddoto simile in Reich (2018), pag. 146.
122. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), pag. 15; Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), pag.18.
123. Co-Impact (2019), pagg. 15, 33; Rutsch (2019), pag. 24.
124. Partner intervistato 45.
125. Co-Impact (2019), p. 15.
126. Partner intervistati 24, 33.
127. Partner intervistato 13.
128. Co-Impact (2019), pag. 5.
129. Partner intervistato 43.
130. Phineo (2019), pag. 4.
131. Cfr Kania, Kramer, Senge (2018), pag. 16.
132. Partner intervistato 32.
133. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), pag. 19.
134. Villanueva (2018), pagg. 129–130.
135. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), pag. 15; Rutsch (2019), pag. 24.
136. Partner intervistato 44.
137. Partner intervistato 44.
138. Tenendo presente le raccomandazioni sull’attenzione alle risorse dei leader dei cambiamenti sistemici (si veda la parte finale di questo capitolo).
139. Partner intervistato 47.
140. Si veda, ad es., Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018), Leland (2017).
141. Partner intervistato 48.
142. Co-Impact (2019), pagg. 14, 38; si veda anche Gugelev, A., Stern, A. (2015), pag. 43.
143. Rutsch (2019), pagg. 14–15.
144. Co-Impact (2019), pag. 35.
145. Co-Impact (2019), pagg. 14, 32.
146. Co-Impact (2019), pag. 15.
147. Citazione di un partecipante al sondaggio online, modificata per chiarezza.
149. Citazione di un partecipante al sondaggio online, modificata per chiarezza.

150. Rutsch (2019), pag. 22.
151. Partner intervistato 44.
152. Partner intervistato 18.
153. Partner intervistato 44.
154. Partner intervistato 16.
155. Rutsch (2019), pagg. 14-15
156. Partner intervistato 2.
157. Partner intervistato 49.
158. Si veda, ad es., Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018); Co-Impact (2019), pag. 15; Ashoka UK (2019), pag. 25.
159. Partner intervistato 49.
160. Partner intervistato 51.
161. Partner intervistato 51.
162. Partner intervistati 4, 48.
163. Gregory and Howard (2009).
164. Ashoka UK (2019), pag. 15; Seelos (2020), pag. 40.
165. Rutsch (2019), pag. 14.
166. Worsham, Langsam, Martin (2018).
167. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018). 168 Seelos (2019), pag. 30.
169. Partner intervistato 32.
170. Partner intervistato 40.
171. Rutsch (2019), pagg. 16–17.
172. Partner intervistato 14.
173. Intervistati che hanno selezionato “d’accordo” o “pienamente d’accordo.”
174. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
175. Noto come Cynefin Framework (“sondare, inviare, rispondere”), Vexler (2017).
176. Co-Impact (2019), pag. 13; partner intervistato 45.
177. Baggio, Budinich (2019).
178. Rutsch (2019), pag. 25; Partner intervistati 11, 23.
179. Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), pagg. 12–14.
180. Worsham, Langsam, Martin (2018).
181. Partner intervistato 39.
182. Partner intervistato 32.
183. Rockefeller Philanthropy Advisors (2018).
184. Si veda Leland (2017) per un esempio di rendicontazione unificata.
185. Citazione di un partecipante al sondaggio online.
186. Citazione di un partecipante al sondaggio online, modificata per chiarezza.
187. Citazione di un partecipante al sondaggio online, modificata per chiarezza.
188. Partner intervistato 35.
189. Partner intervistato 36.
190. Partner intervistato 26; Boorstin (2013) sottolinea un’idea simile di gruppi di donatori multidisciplinari.
191. Partner intervistato 47.
192. Rockefeller Philanthropy Advisors. (2018), pag. 4.
193. Partner intervistato 36.
194. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), pag. 19; Co-Impact (2019), pag. 9.
195. Si veda sopra, riquadro in Principio 3; Sulla collaborazione tra settore profit e civile: “A New Alliance for Social Change”, Harvard Business Review, scritto da Valeria Budinich e Bill Drayton (Settembre 2010).

196. Partner intervistati 13, 46; Co-Impact (2019), pagg. 10, 12.
197. Partner intervistato 13.
198. Partner intervistato 50.
199. Powell, Wolf Ditkoff, Twersky (2019).
200. Partner intervistato 46.
201. Partner intervistato 26.
202. Partner intervistati 20, 46; Rutsch (2019), pag. 28.
203. Partner intervistato 47.
204. Partner intervistato 47.
205. Partner intervistato 55.
206. Partner intervistato 48.



Contatti principali

Konstanze Frischen, Ashoka Jeroo Billimoria, Catalyst 2030
Silvia Bastante de Unverhau, Co-Impact Cheryl Dorsey, Echoing Green
François Bonnici, Schwab Foundation Shivani Garg Patel, Skoll Foundation

Partner facilitatore

Matthias Daub, McKinsey & Company Jeremy Oppenheim, SYSTEMIQ



Squadra di facilitatori

Jörn Kobus, SYSTEMIQ
Sophia Krösche, McKinsey & Company Manmeet Mehta, Ashoka
Odin Mühlenbein, Ashoka Germany Alexander Ringler, McKinsey & Company Florian
Rutsch, Ashoka UK
Katharina Wagner, McKinsey & Company

Gennaio 2020

Immagine di copertina: Getty Images

Copyright © Ashoka Deutschland gGmbH e McKinsey & Company, Inc.

Quest'opera è concessa in licenza ai sensi di una Licenza internazionale Creative Commons Attribution 4.0

(CC BY4.0, dettagli: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

