

## Systemic Mindset: 17 Guiding Questions for Funders

### Introduction

These 17 guiding questions are a tool developed by the Funding Systems Change initiative, a group composed of Swiss-based foundations and changemakers. They are intended to help in the review of strategies and working methods of foundations working on systemic impact. The tool can be used when launching a strategic process or as a self-assessment exercise, at either the level of the foundation as a whole or of one of its programs.

### How to use

The tool consists of a series of guiding questions, grouped into four categories, that reflect different dimensions of foundation work. Before beginning, users should choose a strategic topic for the foundation. The tool is not intended to be used in the assessment of individual projects. Note that reflecting on and responding to these questions requires considerable time and effort.

### VISION AND IMPACT

- What do we want to change/improve? Why?
- Can we see the system? Have we identified all influential/knowledgeable stakeholders (in politics, government, private sector, science, civil society, etc.)? Can we see the connections between them?
- Can we see *where* change should happen in the system? Can we see the roots of the problem we aim to solve?
- Can we identify the key leverage points in our system? Have we identified key activities that can bring about meaningful change?
- Have we consulted externally? Have we included multiple perspectives? Do other organizations share our vision?
- Are we aware of what has already been tried by others? What gaps and synergies exist?

### PARTNERSHIPS AND FEEDBACK

- Have we identified the individuals and organisations most affected by the shortcomings of the system? How can we empower them to transform the system?
- Have we sought to build partnerships with the relevant actors? Can we create or strengthen an existing network of actors?
- Have we thought of less obvious allies? Who could help us?
- How do we receive feedback? Are we open to new ideas? Are we willing to change course in the process?

### ROLES AND POSITIONALITY

- What is our role as a funder? Where do we stand in the system?
- What is our position as a Swiss-based grant making foundation? What privileges do we have that our partners and other actors in the system might lack?
- Do we acknowledge the history of global inequality and that foundations are part of this history? How does this acknowledgement affect the way we work?
- Do we acknowledge the power and wealth inequalities between us and our partners? How do we handle these asymmetries? Have we openly addressed all possible power dynamics?

### ASSESSMENT AND LEARNING

- How do we define success? Which dimensions of impact may be meaningfully measured? What cannot be measured, and how do we deal with this?
- How can we facilitate exchange and shared learning in our network?
- How do we ensure that lessons learned inform future decision-making processes - inside and outside our system?

# Der systemische Blick: 17 Leitfragen für Förderstiftungen

## Einführung

Diese 17 Leitfragen wurden von der Initiative "Funding Systems Change" entwickelt, einer Gruppe von Förderstiftungen und Changemakern mit Sitz in der Schweiz. Sie richten sich an Stiftungen, die mit ihrer Arbeit systemische Wirkung anstreben. Die Leitfragen sollen ihnen helfen, die systemische Perspektive zu stärken und die eigene Strategie und Arbeitsweise zu hinterfragen. Das Tool kann verwendet werden, wenn ein Strategieprozess oder die Selbstevaluierung der ganzen Stiftung oder eines spezifischen Programms eingeleitet wird.

## Verwendung der Leitfragen

Dieses Tool besteht aus einer Reihe von Leitfragen, die in vier Kategorien unterteilt sind, welche die verschiedenen Dimensionen der Stiftungsarbeit widerspiegeln. Bevor Sie sich mit den Fragen befassen, wählen Sie ein bestimmtes strategisches Thema aus, in dem Ihre Stiftung tätig ist. Das Instrument ist nicht für die Bewertung einzelner Projekte gedacht. Seien Sie sich bitte bewusst, dass es Zeit kosten kann, ehrlich und ernsthaft Antwort auf diese Leitfragen zu geben.

## VISION UND WIRKUNG

- Was wollen wir verändern/verbessern? Weshalb?
- Sehen wir das System? Haben wir alle einflussreichen Akteur:innen und Wissensträger:innen identifiziert (zum Beispiel in Politik, Verwaltung, Privatwirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft)? Sehen wir die Verbindungen zwischen ihnen?
- Können wir erkennen, wo im System die Veränderung stattfinden sollte? Sehen wir die Wurzeln des Problems?
- Können wir die wichtigsten Hebelpunkte in unserem System benennen? Haben wir Schlüsselaktivitäten identifiziert, die bedeutsame Veränderungen bewirken können?
- Haben wir uns mit anderen ausgetauscht? Beziehen wir mehrere Sichtweisen ein? Teilen weitere Organisationen unsere Vision?
- Wissen wir, was andere vor uns bereits versucht haben? Gibt es Lücken, Synergien?

## PARTNERSCHAFTEN UND RÜCKMELDUNGEN

- Haben wir die Personen und Organisationen ermittelt, die am meisten von den Mängeln des Systems betroffen sind? Wie können wir sie befähigen, das System aus eigener Kraft zu verändern?
- Haben wir versucht, Partnerschaften mit den beteiligten Akteur:innen aufzubauen? Können wir ein Netzwerk von Akteur:innen stärken oder schaffen?
- Haben wir an wenig naheliegende Verbündete gedacht? Wer könnte uns helfen?
- Wie werden wir Rückmeldungen zum Prozess erhalten? Werden wir offen für neue Ideen sein? Sind wir bereit, während des Prozesses den Kurs anzupassen?

## ROLLEN UND POSITIONIERUNG

- Was ist unsere Rolle als Geldgeberin? Wo stehen wir im System?
- Welche Position haben wir als eine Förderstiftung mit Sitz in der Schweiz? Welche Privilegien haben wir, die unsere Partner:innen und weitere Akteur:innen des Systems möglicherweise nicht haben?
- Erkennen wir die Geschichte der globalen Ungleichheit an - und dass Stiftungen Teil dieser Geschichte sind? Wie wirkt sich dies auf unsere Arbeitsweise aus?
- Erkennen wir die Macht- und Vermögensunterschiede zwischen uns und unseren Partnern an? Wie gehen wir mit diesen Asymmetrien um? Haben wir alle möglichen Machtdynamiken offen angesprochen?

## LERNEN UND MESSEN

- Wie definieren wir Erfolg? Welche Aspekte von Wirkung können sinnvoll gemessen/ bewertet werden? Was kann nicht gemessen werden, und wie gehen wir damit um?
- Wie können wir den Austausch und das gemeinsame Lernen in unserem Netzwerk befördern?
- Wie stellen wir sicher, dass die Lernerfahrungen in zukünftige Entscheidungsprozesse einfließen - innerhalb und ausserhalb unseres Systems?

# Le regard systémique :

## 17 questions directrices pour les bailleurs de fonds

### Introduction

Ces 17 questions directrices sont un outil développé par l'initiative Funding Systems Change, un groupe composé de fondations et d'acteurs de changement basés en Suisse. Elles sont destinées à faciliter l'examen des stratégies et des méthodes de travail des fondations visant un impact systémique. L'outil peut être utilisé lors du lancement d'un processus stratégique ou comme exercice d'auto-évaluation, de la fondation dans son ensemble ou de l'un de ses programmes.

### Mode d'emploi

L'outil consiste en une série de questions directrices, regroupées en quatre catégories et qui reflètent différentes dimensions du travail des fondations. Avant de commencer, choisir un sujet stratégique pour votre fondation. L'outil n'est pas destiné à être utilisé pour l'évaluation de projets individuels. Réfléchir et répondre à ces questions peut exiger un temps et des efforts considérables.

### VISION ET IMPACT

- Que voulons-nous changer/améliorer ? Pour quelle raison ?
- Pouvons-nous voir le système ? Avons-nous identifié tous les acteurs influents et experts pertinents (du monde politique et scientifique, du secteur privé, de la société civile, etc.) ? Sommes-nous en mesure d'établir les liens entre eux ?
- Pouvons-nous identifier où le changement doit se produire dans le système ? Pouvons-nous voir les racines du problème que l'on souhaite résoudre ?
- Pouvons-nous identifier les principaux points de levier dans notre système ? Avons-nous identifié les actions clés susceptibles d'entraîner des changements significatifs ?
- Avons-nous consulté des personnes externes ? Avons-nous inclus des perspectives multiples ? D'autres organisations partagent-elles notre vision ?
- Sommes-nous au courant de ce qui a déjà été essayé par d'autres ? Quelles sont les éventuelles lacunes et synergies ?

### PARTENARIATS ET FEEDBACK

- Avons-nous identifié les individus et les organisations les plus touchés par les lacunes du système ? Comment pouvons-nous leur donner les moyens de transformer le système par eux-mêmes ?
- Avons-nous cherché à établir des partenariats avec les acteurs concernés ? Pouvons-nous créer ou renforcer un réseau d'acteurs existant ?
- Avons-nous réfléchi à des alliés improbables ? Qui pourrait nous aider ?
- Comment recevons-nous le feedback ? Sommes-nous ouverts aux nouvelles idées ? Sommes-nous prêts à changer de cap au cours du processus ?

### RÔLES ET POSITIONNEMENT

- Quel est notre rôle en tant que bailleurs de fonds ? Où nous situons-nous dans le système ?
- Quelle est notre position en tant que fondation donatrice basée en Suisse ? Quels sont les privilèges dont nous disposons et qui pourraient faire défaut à nos partenaires et à d'autres acteurs du système ?
- Reconnaissons-nous l'histoire de l'inégalité mondiale et le fait que les fondations en font partie ? Comment ce constat affecte-t-il notre façon de travailler ?
- Reconnaissons-nous les inégalités de pouvoir et de richesse entre nous et nos partenaires ? Comment gérons-nous ces asymétries ? Avons-nous abordé ouvertement toutes les dynamiques de pouvoir possibles ?

### ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

- Comment définissons-nous le succès ? Quelles dimensions d'impact peuvent être mesurées de manière significative ? Quelles sont celles qui ne peuvent pas être mesurées, et comment y faire face ?
- Comment pouvons-nous encourager l'échange et l'apprentissage commun au sein de notre réseau ?
- Comment nous assurer que nos apprentissages seront pris en compte dans les processus de décision futurs - dans notre système et au-delà ?