

CINQUE LEVE PER UNA MAGGIORE CAPACITÀ SISTEMICA DELLE FONDAZIONI

Abilitatori e vincoli nella lotta alle disuguaglianze per raggiungere l'Agenda 2030

Gruppo di lavoro ASviS "Fondazioni per lo sviluppo sostenibile"

Novembre 2023



PREMESSA

Le Fondazioni e gli enti filantropici presentano numerose iniziative e progetti volti a ridurre le disuguaglianze nei territori lungo l'intero Paese. Si tratta di esperienze diverse tra loro per obiettivi finali, declinazioni della tematica, beneficiari e comunità coinvolte, processi e modalità di azione. In questa loro molteplicità, è possibile trovare tratti comuni? È possibile individuare le leve prioritarie da rafforzare per migliorare la capacità sistemica delle Fondazioni stesse? È a partire da queste domande che le 31 realtà aderenti al Gruppo di Lavoro trasversale dell'ASviS nel corso del 2023 hanno avuto modo di condividere pratiche avviate, implementate e sperimentate.

È partito così un percorso di scambio di conoscenze e riflessione comune: dal racconto reciproco di esperienze si è allargato l'orizzonte su fattori critici, discutendo su relative proposte di soluzioni volte a favorire una maggiore ricaduta degli interventi messi in campo. Sono cinque le leve emerse come punti di attenzione per facilitare il ruolo di queste organizzazioni nella lotta alle disuguaglianze e favorire più in generale un cambiamento sistemico di lungo periodo in sinergia con gli altri attori coinvolti, anche in relazione al complesso scenario di sviluppo sostenibile. Il presente documento intende presentarle sinteticamente per offrire l'occasione di una discussione pubblica in merito.

CINQUE LEVE DA SVILUPPARE

1. Prontezza del contesto

Gli interventi di coesione sociale promossi dalle Fondazioni sul territorio hanno la necessità di trovare contesti pronti ad accogliere le azioni immaginate, per consentire reali ricadute positive ed efficaci. Esigenze burocratiche, vincoli normativi e rigidità strutturali da una parte, ma anche l'inadeguatezza delle competenze degli attori coinvolti, la resistenza al cambiamento delle amministrazioni e comunità locali e la complessità dei processi possono infatti ostacolare o rallentare l'implementazione dei progetti.

Emerge il bisogno di **governance condivise** e **collaborazioni pubblico-private** con l'obiettivo di rendere i territori nei quali si opera pronti ad abbracciare azioni e pratiche di inclusione e innovazione sociale. Diventa importante promuovere in fase di avvio progettuale un lavoro di informazione, formazione e abilitazione per rendere le persone maggiormente consapevoli. In questo, le Fondazioni possono fare da **ponte tra le parti** facilitando il dialogo e il coinvolgimento dei partner per farli diventare veri e propri **co-protagonisti delle trasformazioni**. Possono favorire altresì un **cambiamento culturale** sul valore che progetti di questo tipo possono avere sia per i soggetti specifici, dalla Pubblica Amministrazione alle imprese, sia per la cittadinanza nel suo complesso.

2. Accompagnamento del Terzo settore

Le Fondazioni spesso operano come soggetti super partes supportando enti del Terzo settore, quali antenne dei bisogni e istanze delle comunità, ma soprattutto come possibili agenti del cambiamento. In particolare, l'intercettazione della popolazione beneficiaria passa tramite soggetti che agiscono in prima linea e a

contatto diretto con le persone e le realtà sul territorio.

Diventa fondamentale il coinvolgimento attivo di questi enti considerando che, anche per la complessità dei diversi progetti e la specificità delle relative tematiche, possono risultare non sempre preparati sui processi e sugli ambiti di interesse. Limiti organizzativi o di competenze tematiche possono essere superati con un accompagnamento mirato di **informazione e formazione**, che abbia al centro l'importanza della **messa in connessione** e della **capacità di collaborazione**. Un **supporto più sistemico** alle organizzazioni del Terzo settore può permettere di spostare l'attenzione da una visione di progetto, concentrata su attività operative, ad un approccio di cambiamento, che inneschi reali **processi trasformativi**. Un **rapporto di fiducia** con il Terzo settore, che scardini alcune dinamiche di potere spesso connesse all'erogazione di contributi, è alla base di questo tipo di accompagnamento. La **costruzione di alleanze**, pur essendo molto onerosa, può avere infatti risultati importanti per non disperdere le energie, attivare strumenti di integrazione e costruire processi di cambiamento duraturi.

3. Efficacia prolungata degli interventi

Le pratiche condivise dimostrano una comune criticità nell'implementare progetti che non solo abbiano un orizzonte temporale pluriennale, ma che sappiano anche generare risultati strutturali e non episodici. Diverse sono le motivazioni tra cui, in particolare: la difficoltà a mantenere alto l'ingaggio dei beneficiari, l'indisponibilità di risorse e l'insostenibilità economica nel tempo di progetti, che comunque dipendono da budget predefiniti e limitati nel tempo.

Emerge la necessità di creare le condizioni per dare **continuità agli interventi** garantendo la qualità e l'efficacia delle

azioni stesse nell'arco del tempo, creando effetti non episodici ma durevoli in termini di trasformazione e lasciando in qualche modo in dote alla comunità di riferimento i benefici del progetto. Le esperienze avviate possono rappresentare un valore aggiunto nel loro essere programmazioni "speciali", ma si devono appoggiare alle attività strutturali e ordinarie per consolidarsi in **processi di cambiamento effettivo**.

Rispetto al coinvolgimento dei destinatari, si condivide l'importanza di prevedere sin dall'avvio delle attività un lavoro mirato di individuazione, selezione e intercettazione dei target che tenga conto delle specificità delle diverse tipologie di beneficiari e che rilevi sia un **reale bisogno** sia una **forte motivazione di partecipazione**. Azioni di monitoraggio, co-programmazione e adattamento sono indispensabili per tenerli a bordo mettendo al centro il coinvolgimento con strumenti quali, ad esempio, lo sviluppo di interventi co-progettati e la somministrazione di questionari di valutazione post attività per un miglioramento continuo.

In merito alle risorse necessarie, si sottolinea come spesso si tratti di programmi di coesione e inclusione sociale che hanno come cuore pulsante azioni per la cura delle persone e delle relazioni, elementi che richiedono forti e onerose capacità e competenze da declinare caso per caso e mantenere vive nel tempo. **L'accompagnamento personalizzato**, quale punto di valore di queste esperienze, può rischiare di diventare un ostacolo per le risorse di cui necessita e per gli effetti di smarrimento che può avere se i risultati vengono interrotti senza una pianificazione a fine progettazione. Una soluzione si potrebbe identificare nel prevedere **risorse destinate alla comunità dei beneficiari** per internalizzare e rendere continuative le attività progettuali.

Vista la necessità di adeguare ciascun intervento al contesto specifico, la scalabilità è difficilmente praticabile ma è comunque un valore astrarre elementi di processi e azioni per facilitare lo sviluppo di ulteriori progettualità.

4. Valorizzazione della dimensione collettiva

Le pratiche delle Fondazioni spesso si basano su interventi fortemente territoriali, su progetti locali ancorati alla dimensione della comunità sulla quale si agisce. Il loro essere locali li porta a generare ricchezza dentro ai consessi di riferimento che si nutrono di relazioni generative. Al contempo, per permettere una riflessione e un disegno corali su temi di contrasto alle disuguaglianze sociali assume un forte rilievo la dimensione collettiva di queste azioni.

Risulta necessario incoraggiare un lavoro a livello di **ecosistema** facendo emergere **l'impatto che le singole pratiche generano a livello sociale e culturale** in modo più ampio in termini di sviluppo di capacità, metodi e processi. Le Fondazioni e gli enti filantropici possono in questo senso dare un contributo importante coprendo spazi in cui il pubblico non arriva o integrandosi su programmi pubblici. La dimensione di rete diventa una chiave per poter diventare insieme sperimentatori di cambiamento, facendo parte del sistema Paese, con la consapevolezza che i beneficiari di queste azioni non sono solo il target specifico ma l'intera società.

5. Significatività dei dati e storytelling positivo

Si condivide una generale scarsa rappresentanza del tema della lotta alla disuguaglianza nel dibattito pubblico e politico. Queste tematiche risultano marginali per ragioni culturali, ma anche per una mancanza sia di dati e indicatori sia di narrazioni e linguaggi condivisi. Ci si trova, da una parte, in un terreno con dati e indicatori ufficiali carenti e discontinui con le conseguenti difficoltà ad avere ricerche e analisi puntuali e in tempo reale; dall'altra, in un ambito di arbitrarietà semantica, soprattutto tra pubblico e privato ma non solo, con la mancanza di una nomenclatura condivisa dei bisogni. Il risultato è un problema di **comprensione e lettura dei fenomeni sociali** sui quali strutturare programmi e progetti e sulla base dei quali darsi obiettivi di miglioramento comuni. Dinamiche e bisogni non rappresentati e

non monitorati difficilmente emergono come aree su cui discutere e agire.

Risulta importante promuovere **ricerche pubbliche di monitoraggio dei fattori di disuguaglianza** che siano puntuali e analitiche, affinché sia possibile ricostruire adeguatamente gli scenari entro i quali definire le politiche. In questo il digitale può avere benefici se si disseminano in maniera positiva i dati.

Il **racconto di casi positivi e buone pratiche**, ad oggi scarso se non nullo tra le comunità e sui tavoli dei decisori, risulterebbe una chiave strategica per portare in primo piano le istanze, per discuterne e promuovere un **dibattito aperto e propositivo** a riguardo. In alcuni degli ambiti in cui le disuguaglianze sono più feroci sono in atto processi, ancorché lenti, di trasformazione della **narrazione dei fenomeni** volti a promuovere anche un **cambiamento culturale**. Occorre uno sforzo comune a favore delle persone e delle comunità, in cui le Fondazioni possono giocare un ruolo importante, per convergere su un lessico condiviso, per favorire un esercizio di narrativa sulle disuguaglianze e uno storytelling positivo capace di valorizzare le esperienze, farle conoscere, diffonderle e portarle al centro delle agende.



L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) è la più grande rete italiana di organizzazioni della società civile impegnata a diffondere la cultura dello sviluppo sostenibile e la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 dell'Onu.

Il documento è stato elaborato dal Gruppo di lavoro ASviS “Fondazioni per lo sviluppo sostenibile” a ottobre e pubblicato il 6 novembre 2023 in occasione dell'incontro sulla lotta alle disuguaglianze organizzato dal Gruppo nell'ambito di Philanthropy experience 2023.

Coordinatrici del Gruppo di lavoro: Daniela Castagno (Fondazione Con il Sud) e Maria Luisa Parmigiani (Fondazione Unipolis)

Referenti ASviS: Laura Baiesi, Andrea Bonicatti ed Eleonora Gori

Componenti del Gruppo di lavoro: Associazione italiana delle fondazioni ed enti filantropici (Assifero), Fondazione per la cittadinanza attiva (FONDACA), Fondazione Accademia di Comunicazione, Fondazione Adecco ETS, Fondazione Aem - Gruppo A2A, Fondazione Appennino ETS, Fondazione Banco Alimentare Onlus, Fondazione Bruno Buozzi, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione Èbbene, Fondazione Edoardo Garrone, Enel Foundation, Fondazione EY Italia Onlus, Fondazione Ezio Tarantelli, Fondazione Gambero Rosso, Fondazione Giuseppe di Vittorio, Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus, Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), Fondazione Italiana Accenture, Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Fondazione per il Clima e la Sostenibilità, Fondazione per la Sussidiarietà, Fondazione Snam, Fondazione Sodalitas, Fondazione Telethon, Fondazione Vincenzo Casillo, Global Thinking Foundation, Prioritalia, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Collezione Peggy Guggenheim