



# IMPACT REPORT

## Ashoka Italia

**2015-2025**



**ASHOKA**  
EVERYONE A CHANGEMAKER™





# **IMPACT REPORT**

## **Ashoka Italia**

**Dieci anni di changemaking**

# SOMMARIO

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>6</b>
Le voci della Comunità di Ashoka .....	8
<b>MESSAGGIO DEL FONDATORE.....</b>	<b>10</b>
<b>COSA È ASHOKA?.....</b>	<b>12</b>
Le origini di Ashoka .....	13
<i>Bill Drayton: il pioniere dell'imprenditorialità sociale .....</i>	<i>14</i>
Teoria del cambiamento di Ashoka .....	15
<b>ASHOKA OGGI: NEL MONDO E IN ITALIA.....</b>	<b>16</b>
Ashoka nel mondo.....	16
Ashoka in Italia.....	17
<i>Principali Risultati Ashoka in Italia.....</i>	<i>18</i>
<b>I PROGRAMMI DI ASHOKA IN ITALIA .....</b>	<b>19</b>
1. Venture & Fellowship: Imprenditoria e innovazione sociale .....	20
<i>Introduzione.....</i>	<i>20</i>
<i>Chi sono i Fellow in Italia? .....</i>	<i>22</i>
<i>Gli Ashoka Fellow contribuiscono</i>	
<i>al cambiamento sistemico.....</i>	<i>23</i>
<i>Il percorso di un Fellow: dal servizio diretto al cambiamento sistemico.....</i>	<i>24</i>
<i>Impatti di Ashoka sui Fellow (Fellowship) .....</i>	<i>29</i>
2. Le nuove disuguaglianze .....	34
2.1 <i>Educazione Trasformativa.....</i>	<i>35</i>
La Visione .....	35
Il Problema .....	35
La Soluzione .....	36
Risultati del programma (2017-2025) .....	37
1. Ashoka alimenta una comunità di pratica in ambito educativo.....	38
2. Ashoka forma e ispira gli attori dell'ecosistema educativo.....	46
3. Ashoka influenza le politiche e le decisioni	
pubbliche che riguardano l'educazione.....	48

2.2 Programma Giovani.....	50
La visione.....	50
Il problema.....	50
La soluzione.....	50
Risultati del Programma (2018–2025).....	51
1. Ashoka alimenta una comunità viva e plurale di giovani attori del cambiamento.....	52
2. Ashoka favorisce il potenziale trasformativo dei giovani e ne valorizza il ruolo.....	58
3. Ashoka rafforza ecosistemi favorevoli al protagonismo giovanile.....	70
3. Azioni di sistema.....	73
<i>Finanziare il cambiamento sistemico</i> .....	73
Embracing Complexity.....	74
Inspiring Change.....	75
<b>ASHOKA ITALIA E IL FUTURO: I NUOVI TREND.....</b>	<b>76</b>
Team.....	82
Comitato consultivo.....	82

# EXECUTIVE SUMMARY

Questo report ricostruisce i dieci anni di Ashoka in Italia, restituendo un racconto che intreccia la storia, l'evoluzione e l'impatto della più grande rete internazionale di imprenditori sociali.

Nel ripercorrere questa storia, si offre una panoramica sulla dimensione globale di Ashoka e sul suo radicamento nel contesto italiano dove negli ultimi dieci anni l'organizzazione ha dato vita a tre programmi principali uniti da una stessa visione: affrontare le **nuove disuguaglianze** e alimentare **ecosistemi inclusivi** che riconoscano e sviluppino le **competenze** necessarie per vivere e contribuire in un mondo in rapido cambiamento.

**Venture & Fellowship** descrive come Ashoka seleziona e accompagna i suoi Fellow: imprenditori sociali che promuovono cambiamenti profondi e duraturi in risposta a sfide sociali. Attraverso le loro esperienze emergono **dieci strategie** comuni di cambiamento sistemico e **dieci contributi** che Ashoka offre per amplificarne la crescita e, dunque, l'impatto.

Il report presenta poi due aree di lavoro – **Educazione Trasformativa** e **Giovani** – introdotte da una riflessione sul tema delle **Nuove Disuguaglianze**. Entrambi i programmi mettono al centro lo sviluppo delle competenze di changemaking, considerate indispensabili per le nuove generazioni che devono affrontare un mondo in continua trasformazione, dove molti schemi del passato non sono più efficaci e rischiano di ampliare ulteriormente le disuguaglianze sociali.

Il capitolo dedicato all'**Educazione Trasformativa** racconta il lavoro di Ashoka con la comunità di docenti, dirigenti scolastici ed educatori coinvolti negli anni per diffondere pratiche e modelli educativi che pongono al centro le competenze chiave del changemaking – empatia, creatività, intraprendenza e leadership collaborativa. L'obiettivo è contribuire a trasformare la scuola italiana in un ecosistema capace di riconoscere e valorizzare il ruolo di ogni giovane nell'essere un agente di cambiamento positivo.

## Nota sul linguaggio inclusivo

Per garantire una lettura scorrevole viene utilizzato il maschile **sovraesteso** con valore inclusivo — ad esempio “tutti” invece di “tutte e tutti”, o “imprenditori sociali” anche quando si fa riferimento a imprenditrici sociali.

*Questa scelta non intende escludere nessuna identità di genere: ogni termine è da intendersi come riferito a tutte le persone, indipendentemente dal genere.*

Nel report vengono presentati alcuni dei profili che compongono questa comunità, insieme ai risultati del lavoro di formazione e ispirazione che Ashoka ha sviluppato con educatori, docenti e dirigenti. Viene inoltre raccontato il contributo delle attività di advocacy portate avanti attraverso incontri con decisori politici e pubblicazioni che hanno aiutato a collocare le competenze del changemaking al centro del dibattito pubblico.

**Giovani Changemaker** racconta come Ashoka abbia in questi anni contribuito a creare e alimentare una comunità nazionale di ragazze e ragazzi che si riconoscono come protagonisti del cambiamento.

Nella sezione del report dedicata a questo programma emergono gli impatti concreti di questo lavoro sui giovani: il rafforzamento del senso di appartenenza e riconoscimento, la scoperta del proprio potenziale trasformativo, la creazione di connessioni e relazioni significative, la motivazione a collaborare per il bene comune.

Particolare attenzione è rivolta allo sviluppo di competenze chiave come **empatia, intraprendenza, creatività e leadership collaborativa** e alle iniziative realizzate in stretta collaborazione con partner locali e nazionali, che riconoscono e valorizzano i giovani come attori di cambiamento e leader del futuro.

Accanto a queste tre linee di azione, il report mette in luce il lavoro di Ashoka con fondazioni e partner strategici per trasformare le **pratiche filantropiche** in Italia. L'obiettivo è spostare l'attenzione dal finanziamento di singoli progetti a un sostegno che favorisca **il cambiamento sistemico**, rendendo la filantropia uno strumento capace di incidere sulle **cause profonde** dei problemi e non solo sui loro effetti più evidenti.

Al centro di tutto rimane la **comunità**: una rete globale e nazionale composta da imprenditori sociali, giovani, educatori, partner istituzionali e privati che, insieme, co-creano soluzioni per correggere le storture dei sistemi e proporre nuovi paradigmi capaci di produrre cambiamenti positivi più giusti, equi e sostenibili.

Si conclude con uno sguardo rivolto al futuro. L'analisi dei nuovi trend e delle sfide emergenti diventa il punto di partenza per delineare gli obiettivi di intervento e la strategia di Ashoka nei prossimi anni.

I risultati e le evidenze presentate nel report sono frutto di una metodologia mista che combina strumenti qualitativi e quantitativi, raccogliendo complessivamente **216 contributi**, di cui **37** di natura qualitativa e **177** quantitativa.

L'indagine ha incluso focus group, interviste con Fellow, giovani, partner e leader educativi, insieme a questionari e all'analisi di survey internazionali. Inoltre, nel 2024 il programma *Gen C* è stato oggetto di una valutazione di impatto indipendente, che ha arricchito ulteriormente la profondità del racconto.

## Metodologia

---

### PIANO QUALITATIVO



#### 2 FOCUS GROUP

- 3 Ashoka Fellow
- 4 Giovani Changemaker

#### 9 INTERVISTE A ASHOKA FELLOW

#### 5 INTERVISTE A GIOVANI CHANGEMAKER

#### 9 INTERVISTE A PARTNER

#### 7 INTERVISTE A LEADER EDUCATIVI

### PIANO QUANTITATIVO



**Global Survey 2024**, ricerca condotta da Ashoka a livello internazionale su Ashoka Fellow e Giovani Changemaker



**12 questionari** somministrati tra il 2022 e il 2024 a 230 giovani che hanno partecipato al percorso residenziale *Weekend Trasformativo*, con un tasso di risposta del 64%



**Feedback form** degli eventi realizzati da Ashoka



**Risultati** di un'analisi di valutazione di impatto esterna sul Programma *Gen C - Generazione Changemaker*, condotta dalla dott.ssa Francesca Broccia nel 2024

## Le voci della Comunità di Ashoka

In questo report verranno riportate, sotto forma di citazioni, le testimonianze emerse dalle interviste e dai focus group, che restituiscono il punto di vista di persone e stakeholder significativi per Ashoka.

*Alla raccolta delle evidenze sono stati coinvolti:*



**Lefteris Arapakis**, Ashoka Fellow, Enaleia



**Paulo Lima**, Ashoka Fellow, Viração e Agenzia di Stampa Giovanile



**Claudia Ravaldi**, Ashoka Fellow, CiaLapoETS



**Valentina Perniciaro**, Ashoka Fellow, Tetrabondi



**Giuseppe Savino**, Ashoka Fellow, Vazapp



**Ugo Vallauri**, Ashoka Fellow, The Restart Project



**Mariasole Bianco**, Ashoka Fellow, Worldrise



**Stefano Frosi**, Giovane Changemaker, Open Stage



**Flaviano Bianchini**, Ashoka Fellow, Source International



**Silvia Paci**, Giovane Changemaker, Odissea Moderna



**Rosy Russo**, Ashoka Fellow, Parole Ostili



**Giulia Romagnolo**, Giovane Changemaker, StartNet Youth



**Dario Riccobono**, Ashoka Fellow, Addiopizzotravel



**Chiara Italia Freda**, Giovane Changemaker, Radio Lasagne Verdi



**Massimo Vallati**, Ashoka Fellow, Calciosociale



**Ivana Calabrese**, Giovane Changemaker, Youth Vox



**Francesca Fedeli**, Ashoka Fellow, Fight the Stroke Foundation



**Viviana Pinto**, Giovane Changemaker, Discentis



**Adriano Bertone**, *Giovane Changemaker, Generazione T*



**Pier Paolo Eramo**, *Dirigente Scolastico*



**Matteo Spreafico**, *Giovane Changemaker, Assembleiamo.it*



**Carola Carazzone**, *Segretaria Generale Assifero – Associazione Italiana Fondazioni ed enti filantropici*



**Alessio Poli**, *Giovane Changemaker, Applys APS*



**Carlo Massini**, *Hogan Lovells*



**Antonio Marco Camurati**, *Commissione Giovani Fondazione Cassa di Risparmio di Biella*



**Filippo Scianna**, *Wisedāna Foundation*



**Andrea Pastorelli**, *Teach for Italy*



**Alessandro Faianello**, *Fondazione San Zeno*



**Emanuela Guarcello**, *Università di Torino*



**Lorenzo Pestellini**, *Fondazione KPMG*



**Elisabetta Mughini**, *Indire – Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa*



**Laura Savoia**, *Fondazione EOS - Edison Orizzonte Sociale*



**Paola Santoni**, *Deascuola*



**Marisa Parmigiani**, *Fondazione Unipolis*



**Sara Ciganotto**, *Professoressa ISIS Arturo Malignani di Udine*



**Marta Miglioli**, *Fondazione Casa di Risparmio di Biella*



**Aluisi Tosolini**, *Dirigente Scolastico, scrittore, filosofo dell'educazione*



**Alan Barbieri**, *The Human Safety Net*

# MESSAGGIO DEL FONDATORE

October 6, 2025

Care lettrici e cari lettori,

Dieci anni fa **Ashoka Italia** ha iniziato il suo percorso con una visione audace: **ogni persona ha il potere di contribuire al bene di tutti**. Oggi, mentre celebriamo un decennio di impatto, dobbiamo fermarci non solo per riconoscere progressi straordinari, ma anche per confrontarci con una **“nuova disuguaglianza”** che richiede la nostra risposta più urgente.

Stiamo entrando in un'epoca definita meno dall'accesso al capitale o all'informazione, e più dalla **capacità di contribuire come changemaker**. La disuguaglianza più profonda e pericolosa del nostro tempo separa chi è in grado di adattarsi, creare e guidare il cambiamento da chi **non è ancora messo nelle condizioni** di farlo. In un mondo di cambiamenti accelerati, dove problemi e opportunità si susseguono più rapidamente che mai, è questa la disuguaglianza che decide chi prospera e chi resta indietro.

Il diritto più fondamentale, oggi, è **il diritto di dare**. Essere umani significa avere il potere di contribuire: offrire idee, creatività ed empatia agli altri e alla società. Negare alle persone questo diritto — attraverso istituzioni rigide, sistemi superati o mancanza di fiducia — significa negare **salute, felicità e longevità: una vita**. È la forma più profonda di esclusione. Al contrario, quando ogni persona è messa nelle condizioni e **degna della fiducia** di dare, di essere un changemaker, la società fiorisce.

L'unico antidoto a questa disuguaglianza è una **trasformazione culturale profonda: Everyone a Changemaker**. Non è uno slogan. È la **nuova alfabetizzazione** del nostro tempo. Così come un tempo le società avevano bisogno che tutti sapessero leggere e scrivere, oggi abbiamo bisogno che tutti possiedano **empatia consapevole, lavoro di squadra tra più team, problem solving creativo e profondo** e la **capacità di immaginare futuri nuovi**.

**Ashoka Italia** ha trascorso l'ultimo decennio dimostrando che tutto questo è possibile: identificando e sostenendo imprenditori sociali straordinari; costruendo **ecosistemi di changemaking** nell'educazione, nel mondo dell'impresa e nella società civile; mostrando che il

Dear readers,

*Ten years ago, Ashoka/Italy began its journey with a bold vision: That every person has the power to contribute to the good of all. Today, as we celebrate a decade of impact, we must pause not only to recognize extraordinary progress, but also to confront a “new inequality” that demands our most urgent response.*

*We are entering an age defined less by access to capital or information, but by the ability to contribute as a changemaker. The deepest and most dangerous inequality of our time is between those who are able to adapt, create, and lead change—and those who have not yet been enabled to do so. In a world of accelerating change, where problems and opportunities cascade faster than ever, this is the inequality that determines who thrives and who is left behind.*

*The most fundamental right now is the right to give. To be human is to have the power to contribute—to give your ideas, your creativity, your empathy to others and to society. Denying people this right, whether through rigid institutions, outdated systems, or lack of trust, denies them health, happiness, and longevity -- a life. This is the most profound form of exclusion. And conversely, when every person is enabled and trusted to give, to be a changemaker, society flourishes.*

*The only antidote to this inequality is a profound cultural transformation: Everyone a Changemaker. This is not a slogan. It is the new literacy of our age. Just as societies once needed everyone to read and write, today we need everyone to have the skills of conscious empathy; multi-teamwork; creative, deep problem-solving; and envisioning new futures.*

*Ashoka Italy has spent the past decade proving that this is possible—by identifying and supporting extraordinary social entrepreneurs, by building ecosystems of changemaking in education, business, and civil society, and by demonstrating that*

**cambiamento sistemico** emerge quando **molte mani, molti cuori e molte menti** si muovono insieme.

Questo report racconta quella storia di impatto. Mostra come gli **Ashoka Fellow** abbiano trasformato salute, educazione e democrazia; come i **giovani** stiano avanzando come changemaker; come **imprese e istituzioni** stiano ridefinendo il successo attorno al contributo al bene comune. Soprattutto, indica ciò che viene dopo: **costruire una società in cui la prossima generazione cresca con il potere e la responsabilità di dare.**

Il lavoro è tutt'altro che concluso. Ma questi dieci anni in Italia ricordano che la trasformazione è possibile e che, quando si dà fiducia alle persone come changemaker, sanno sorprenderci con **creatività, coraggio, impatto e cura.**

La strada è chiara: **estendere a tutti il diritto di dare**, eliminare le nuove disuguaglianze e costruire insieme un futuro in cui **ognuno sia davvero un changemaker.**

**Congratulazioni e grazie** a tutte e tutti coloro che hanno costruito questo straordinario movimento e questa speranza in Italia e ben oltre, mentre molti altri imparano dal vostro modello.

*systemic change emerges when many hands, hearts, and minds move together.*

*This report tells the story of that impact. It shows how Ashoka Fellows have transformed health, education, and democracy; how young people are stepping forward as changemakers; how companies and institutions are redefining success around contribution to the common good. Most importantly, it points to what comes next: Building a society where the next generation grows up with the power and responsibility to give.*

*The work is far from finished. But the past ten years in Italy remind us that transformation is possible, and that when people are trusted as changemakers, they surprise us with their creativity, courage, impact and care.*

*The path forward is clear: Extend this right to give to all, eliminate the new inequality, and together build a future where everyone truly is a changemaker.*


*Congratulations and thanks to all who have built this extraordinary movement and hope in Italy and well beyond, as so many others learn from your model.*


Con grande stima / Very much yours,  
**Bill Drayton**



# COSA È ASHOKA?

Ashoka è una rete internazionale di **leader del cambiamento** che, attraverso approcci imprenditoriali e collaborativi, sta trasformando interi settori della società. Il suo impegno promuove equità, sostenibilità e partecipazione, aprendo la strada a un futuro in cui ogni persona possa contribuire al cambiamento.

 Una **ONG internazionale** fondata negli Stati Uniti nel 1980 da Bill Drayton e attiva in Italia dal 2015.

 Il più grande **network globale di leader del cambiamento**: persone che con idee e progetti innovativi rispondono a bisogni sociali, **generando un impatto positivo duraturo e ispirando altri**.

**Ashoka lavora per un mondo dove chiunque abbia idee visionarie trovi sostegno e strumenti per trasformarle in realtà.**

NETWORK MONDIALE  
LEADER DEL CAMBIAMENTO  
IDEE INNOVATIVE  
PARTNERSHIP STRATEGICHE  
IMPATTO SISTEMICO

## LA VISIONE: EVERYONE A CHANGEMAKER

Qualunque persona nel mondo può essere un changemaker: qualcuno che sa riconoscere le sfide della società, immaginare soluzioni e trasformarle in azioni concrete.

In questo scenario, chiunque - a qualsiasi età e in qualunque contesto - ha le competenze, la fiducia e la mentalità per contribuire al bene comune e generare un impatto positivo.

*Credo profondamente nel principio che "Everyone is a changemaker". È un'idea che ho fatto mia. Cambiare è una competenza, una visione, un'immaginazione sociale che si può apprendere, non solo da bambini ma anche da adulti.*

*Ashoka ha il potenziale per diffondere questa visione con un effetto moltiplicatore sulla società nel suo insieme.*

**Carola Carazzone**  
Segretaria Generale Assifero

## Come lavora Ashoka?



### IDENTIFICA E SOSTIENE

imprenditori e imprenditrici sociali a livello globale, apprendendo dai loro modelli innovativi.



### MOBILITA

una comunità internazionale che adotta nuovi approcci per costruire un mondo in cui tutti possano essere protagonisti del cambiamento (changemaker).



### SUPPORTA

i changemaker affinché diventino leader del cambiamento, creando alleanze strategiche con giovani, scuole, università, imprese, società civile e istituzioni.



### CO-CREA

programmi e iniziative multistakeholder, abilitando ecosistemi favorevoli e rafforzando un movimento globale di persone impegnate a risolvere sfide complesse in modo duraturo.



GLI IMPRENDITORI SOCIALI NON SI ACCONTENTANO DI DARE UN PESCE O DI INSEGNARE A PESCARE. NON SI FERMERANNO FINCHÉ NON AVRANNO RIVOLUZIONATO L'INTERO SETTORE DELLA PESCA.

BILL DRAYTON

## Le origini di Ashoka

*Dal supporto agli individui a un movimento globale per il cambiamento sistemico*

Ashoka è stata fondata nel 1980 da Bill Drayton sulla convinzione che persone con idee coraggiose potessero trasformare la società affrontando le ingiustizie più radicate. Ispirato da figure storiche come **Gandhi** e dai movimenti per i diritti civili, Drayton individuò negli **imprenditori sociali** quei protagonisti capaci non solo di fornire risposte immediate a problemi urgenti, ma soprattutto di **ripensare radicalmente le strutture e i sistemi** che generano tali problemi.

Il nome "Ashoka" venne ufficialmente adottato nel 1987 ed è ispirato all'imperatore indiano del III secolo a.C., che dopo aver unificato il Paese con la forza abbracciò i principi della **non violenza, della tolleranza e del benessere sociale**.

Dopo i primi Fellow in India, Ashoka ha cominciato a crescere rapidamente: dal Brasile al Messico, dal Bangladesh all'Europa, ha costruito una rete che permette agli innovatori di imparare gli uni dagli altri e di rafforzarsi insieme. Entro il 1988, Ashoka aveva già selezionato oltre 100 Fellow in quattro Paesi e cominciava a costruire una **comunità globale** di sostegno reciproco, consentendo ai suoi membri di collaborare, **condividere pratiche e diffondere modelli di cambiamento**.

Nei suoi primi vent'anni, Ashoka ha contribuito a dare vita a un nuovo modo di fare **impresa sociale**, sostenendo centinaia di pionieri e portando nel mondo parole oggi familiari, come *imprenditore sociale* e *changemaker*. Ha sostenuto centinaia di innovatori attivi fuori dalle logiche tradizionali, collaborando con università, media e istituzioni per promuovere cambiamenti sistemici e culturali.

Nel corso degli anni Ashoka ha ampliato la propria missione: dal sostegno agli imprenditori sociali alla costruzione di alleanze capaci di generare **trasformazioni profonde** nei sistemi, a partire da quello educativo. **L'educazione**, infatti, è una leva fondamentale per sviluppare competenze come empatia, iniziativa e collaborazione, indispensabili per costruire un mondo in cui sempre più persone si riconoscono e agiscono come changemaker.

Per questi motivi, la rete di Ashoka si è allargata progressivamente, accogliendo giovani, scuole, organizzazioni, imprese e istituzioni, uniti dalla stessa convinzione: solo attraverso la collaborazione è possibile creare una società più **giusta, inclusiva e sostenibile**.



## Bill Drayton: il pioniere dell'imprenditorialità sociale

Bill Drayton ha fondato Ashoka nel 1980, ed è riconosciuto in tutto il mondo **come il padre** dell'imprenditoria sociale.

**Nato a New York nel 1943**, con una formazione che lo ha portato tra Harvard, Oxford e Yale, Drayton ha unito una forte **visione etica** alle competenze sviluppate in esperienze come McKinsey e l'Agenzia per la Protezione Ambientale degli Stati Uniti. Da sempre convinto che *"non esista forza più potente per cambiare il mondo di un imprenditore sociale"*, ha dedicato la vita a individuare e sostenere persone capaci di ripensare radicalmente i **sistemi sociali**.

Dal primo Fellow selezionato in India nel 1981, Drayton ha guidato la nascita di una comunità **internazionale di innovatori sociali** e diffuso concetti oggi centrali come imprenditore sociale (*social entrepreneur*) e *changemaker*. Oggi questa visione continua a ispirare migliaia di persone nel mondo.

Il suo impegno ha ricevuto riconoscimenti prestigiosi, come la MacArthur Fellowship, il Prince of Asturias Award e, più recentemente, lo **Skoll Global Treasure Award** (2025), che lo colloca accanto a figure come Jimmy Carter, il Dalai Lama e Malala Yousafzai. Premi che non celebrano solo lui, ma l'impatto generato da una comunità globale che ogni giorno dimostra come sia possibile costruire un futuro più giusto e sostenibile.

## IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE: COSA SIGNIFICA PER ASHOKA?

Per Ashoka, l'imprenditorialità sociale è un'attitudine: la capacità di guardare i problemi con occhi nuovi e trasformarli in opportunità di cambiamento positivo.

Gli imprenditori sociali sono persone visionarie e determinate. Non si fermano davanti agli ostacoli: immaginano soluzioni innovative alle sfide sociali, culturali e ambientali più urgenti.

Con il loro esempio creano movimenti, ispirano comunità e aprono la strada a un mondo in cui tutti possano agire da changemaker.



# Teoria del cambiamento di Ashoka

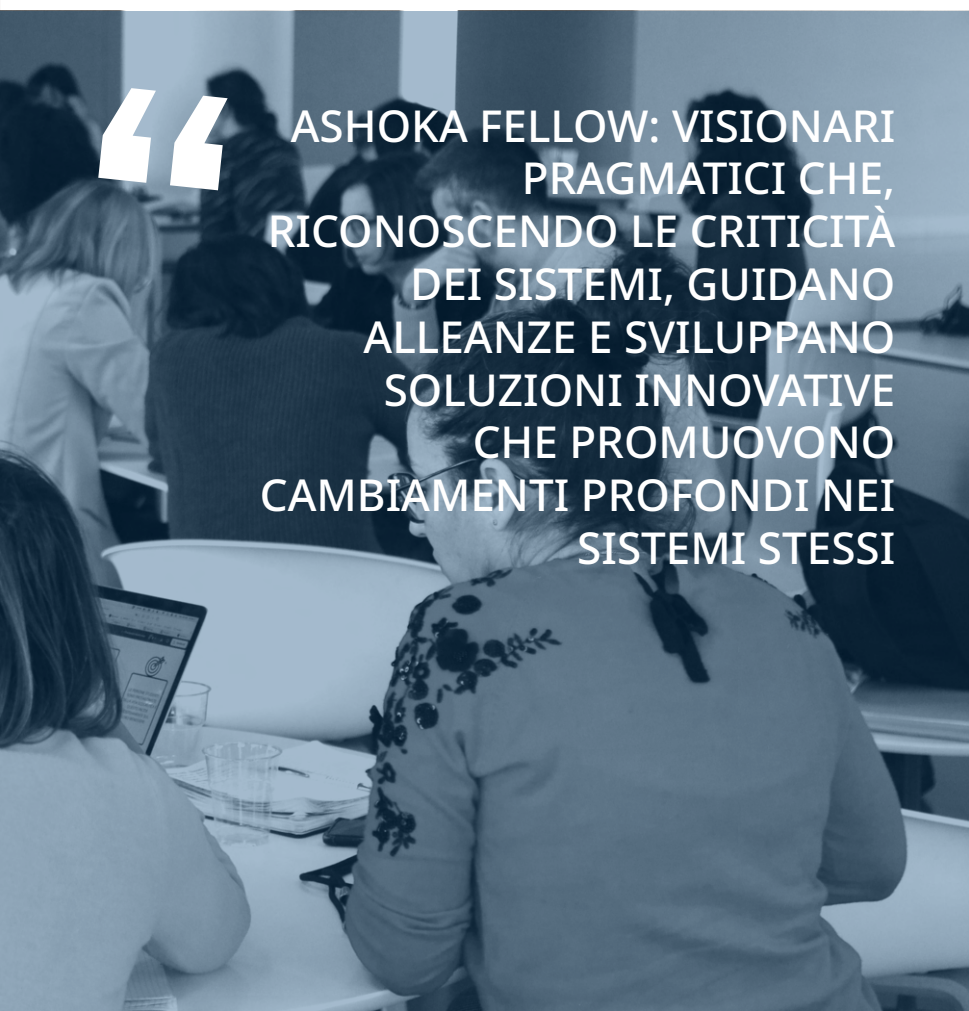
Ashoka parte da un osservatorio unico, la rete internazionale degli **Ashoka Fellow**: visionari pragmatici che, riconoscendo le criticità dei sistemi, guidano alleanze e sviluppano soluzioni innovative che promuovono cambiamenti profondi nei sistemi stessi.

Il loro lavoro sul campo degli Ashoka Fellow è un **laboratorio vivente di ricerca** che permette di cogliere **segnali** e **tendenze emergenti** nei sistemi sociali.

Da queste evidenze Ashoka individua **leve di cambiamento** (norme, pratiche, incentivi, attori chiave) e co-progetta interventi capaci di **modificare il sistema**, non solo di agire sui sintomi.

**In questo quadro, l'educazione è una leva strategica.** Ripensando i principi dell'esperienza formativa — empatia, collaborazione, iniziativa, problem solving — **Ashoka pone particolare attenzione alle nuove generazioni**, rafforzando le competenze del changemaking e valorizzandone un **ruolo attivo nella società**.

Non più semplici beneficiari, ma **co-creatori di soluzioni**, promotori di partecipazione e protagonisti dei processi decisionali, i giovani contribuiscono a plasmare un futuro più equo, giusto e sostenibile per tutti.



“ ASHOKA FELLOW: VISIONARI PRAGMATICI CHE, RICONOSCENDO LE CRITICITÀ DEI SISTEMI, GUIDANO ALLEANZE E SVILUPPANO SOLUZIONI INNOVATIVE CHE PROMUOVONO CAMBIAMENTI PROFONDI NEI SISTEMI STESSI

## Gli elementi chiave

- ✓ **DALLA RICERCA ALL'AZIONE**  
Confrontarsi con i Fellow, leggere schemi ricorrenti di innovazione, **tradurre gli insight in azioni**: alleanze, prototipi, raccomandazioni, modelli replicabili.
- ✓ **CAMBIO DI MENTALITÀ**  
Aiutare persone e comunità a **riconoscersi come changemaker**. Cresce la fiducia, cambia lo sguardo sugli altri, **aumenta la domanda** di soluzioni nuove e collaborative.
- ✓ **CAMBIAMENTO DEI SISTEMI**  
Agire sulle **cause strutturali** (regole, pratiche, incentivi, policy) insieme ad attori chiave - scuole, istituzioni, imprese, media, società civile - per rimuovere le barriere al changemaking.
- ✓ **CAMBIAMENTO DI MODELLO**  
Far evolvere **norme sociali e aspettative** affinché il changemaking diventi lo **standard condiviso**: linguaggi, comportamenti e prassi si allineano e si consolidano.
- ✓ **COMUNITÀ ED EFFETTO RETE**  
Connettere **Fellow, giovani, scuole e partner** genera **repliche e adattamenti**: le idee viaggiano, si rafforzano e moltiplicano l'impatto.

# ASHOKA OGGI: NEL MONDO E IN ITALIA

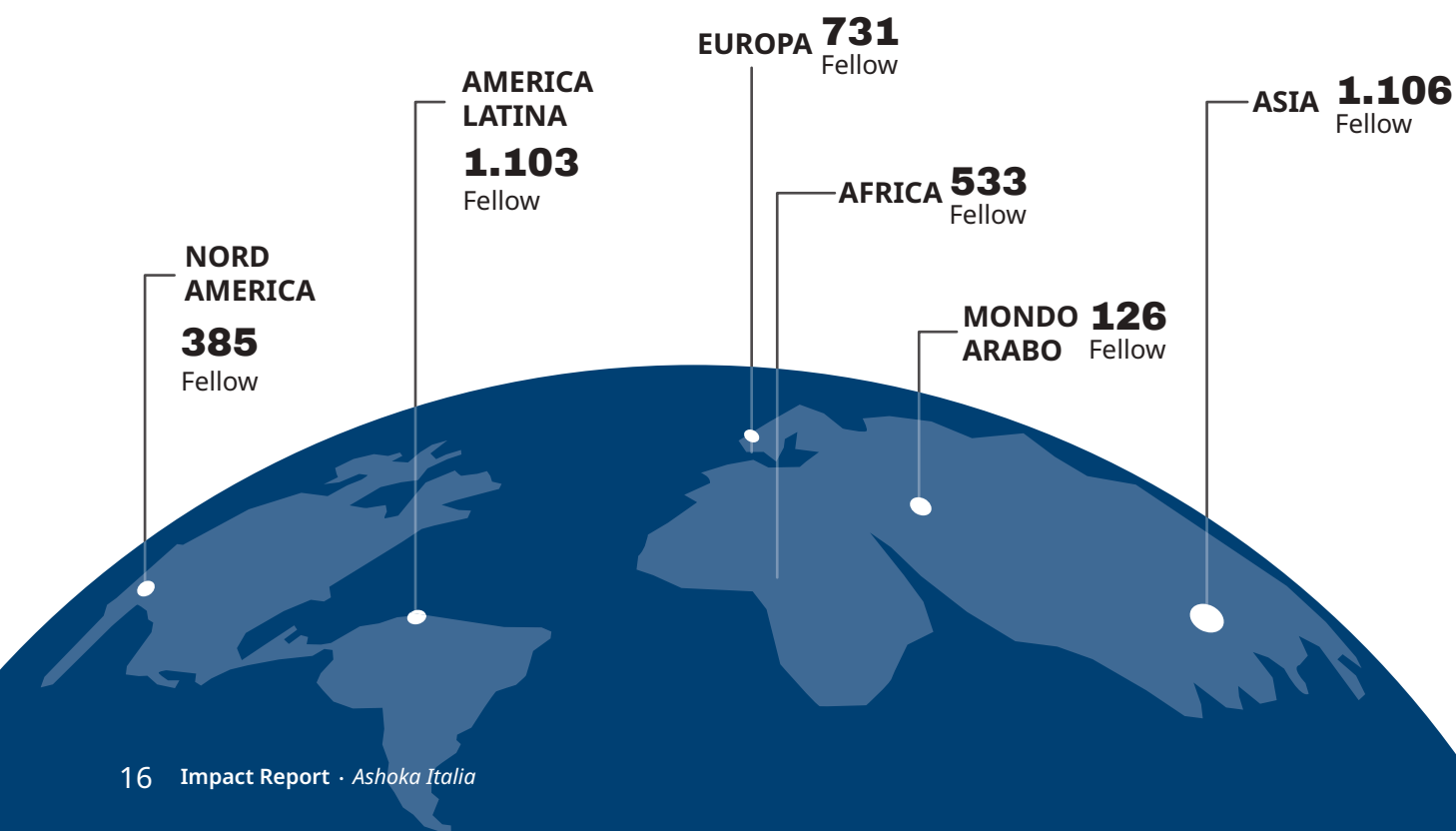
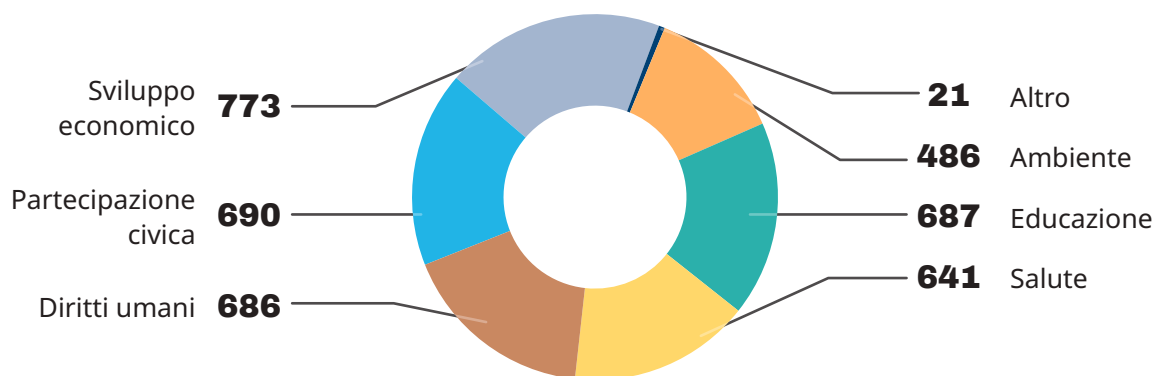
## Ashoka nel mondo

Oggi Ashoka è attiva in **98 Paesi** e conta quasi **4.000 Fellow**, una comunità internazionale che opera in contesti diversi ma con un obiettivo comune: **generare cambiamento sistemico!**

La rete è fortemente radicata a livello globale, con una presenza significativa in **Asia (952 Fellow)**, seguita da **America Latina (868)**, **Europa (638)**, **Africa (464)**, **Nord America (354)** e **Mondo Arabo (115)**. I Fellow operano in ambiti molto diversi, ma accomunati dalla volontà di generare **cambiamento sistemico**.

### Principali aree di intervento e rete a livello globale

**+3.900** **98**  
FELLOW PAESI



“ Ricordo che io e Alessandro andavamo in giro a cercare sponsor per eventi, parlando con aziende. Spesso ci guardavano perplessi: Ma chi è l'imprenditore sociale?

Francesca Fedeli, Ashoka Fellow

“ Il lavoro di mappatura è il vero aspetto rivoluzionario, per andare oltre l'idea che non cambi mai niente.

Claudia Ravaldi, Ashoka Fellow

## Ashoka in Italia

### Dieci anni di Changemaking e innovazione sociale

Quando Ashoka ha iniziato la sua attività in Italia, termini come *imprenditorialità sociale* o *cambiamento sistemico* erano poco conosciuti. La prima iniziativa di rilievo è stata la **mappatura degli innovatori sociali**: tra novembre 2014 e gennaio 2015, Ashoka ha identificato oltre **1.000** realtà attive in campi come ambiente, educazione, inclusione, diritti e salute. Da questa mappatura sono emersi i profili dei primi **Ashoka Fellow italiani**, tra cui **Dario Riccobono**, **Luciana Delle Donne**, **Alfonso Molina**, **Riccarda Zezza** e **Vincenzo Linarello**.

### Negli anni, Ashoka ha continuato a mappare l'innovazione sociale:



**GIOVANI CHANGEMAKER:** con il programma *Gen C - Generazione Changemaker*, in collaborazione con l'Agenzia Nazionale Giovani, sono stati selezionati, nel 2021 e nel 2022, oltre 100 giovani impegnati per il bene comune.



**INNOVAZIONE EDUCATIVA:** nel 2023 sono stati mappati **100** leader ed esperienze che stanno riscrivendo i paradigmi dell'educazione in Italia.

#### EDUCAZIONE TRASFORMATIVA

##### Scuole e leader per il cambiamento

Dal 2017 Ashoka promuove un modello educativo che sviluppa le **competenze del changemaking** – empatia, creatività, intraprendenza e collaborazione – con l'obiettivo di formare cittadini attivi e consapevoli. Attorno a questo approccio si è creata una **comunità di innovatori dell'apprendimento**: docenti, dirigenti, università, istituti di ricerca, organizzazioni civiche e aziende che sperimentano **pratiche trasformative** per un'educazione orientata al cambiamento.

#### GIOVANI PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO

##### Costruzione di ecosistemi di partecipazione

Dal 2018 Ashoka investe nella creazione di ecosistemi favorevoli alla **partecipazione giovanile**, accompagnando giovani, istituzioni e comunità locali nella costruzione di spazi in cui ragazzi e ragazze possano esprimere il proprio **potenziale di changemaker** e contribuire attivamente alla trasformazione sociale.

#### AZIONI DI SISTEMA

##### Funding systems change

Dal 2021 Ashoka Italia lavora in alleanza con un numero crescente di partner – leader del cambiamento ed enti filantropici – per promuovere una **filantropia capace di investire in cambiamenti sistemici** e di sostenere individui e organizzazioni che operano in questa prospettiva. L'obiettivo è costruire un linguaggio comune e diffondere pratiche filantropiche orientate a un cambiamento profondo, duraturo e condiviso.

## Principali Risultati Ashoka in Italia

# Dal 2015

- 32** Imprenditori Sociali Ashoka Fellow selezionati
- 2** milioni di euro raccolti e distribuiti per sostenere il lavoro degli Ashoka Fellow
- 500+** leader educativi attivi in una comunità di pratica che lavora in ambito di educazione innovativa
- 11** Scuole changemaker selezionate
- 100** profili di educazione trasformativa mappati
- 10.000+** attori dell'ecosistema educativo italiano coinvolti in attività di formazione e facilitazione, in presenza e online
- 100** giovani si riconoscono in una comunità nazionale attiva e plurale di changemaker
- 5000+** giovani coinvolti attraverso percorsi di changemaking ed eventi territoriali e nazionali
- 50+** percorsi di changemaking dedicati a giovani
- 6** incontri tematici su nuovi approcci alla filantropia, 50+ Fondazioni, 150+ partecipanti
- 100+** partner di diversi settori con cui si promuovono modelli organizzativi collaborativi
- 10** eventi nazionali, per 1.000+ partecipanti tra Imprenditori sociali, scuole e università, organizzazioni della società civile, istituzioni, fondazioni e imprese
- 50+** eventi in cui Ashoka ha partecipato come speaker parlando di cambiamento sistemico, changemaking, educazione trasformativa
- 100+** articoli pubblicati

# I PROGRAMMI DI ASHOKA IN ITALIA

**Dal 2015, Ashoka è presente in Italia con programmi che identificano, connettono, ispirano e supportano changemaker e leader del cambiamento in diversi ambiti, promuovendo il protagonismo di individui capaci di generare impatto positivo per il bene comune.**

## **1. Venture & Fellowship**

Selezione e accompagnamento degli Ashoka Fellow: imprenditori e imprenditrici sociali che trasformano interi sistemi con le loro idee innovative.

## **2. Le nuove Disuguaglianze**

### **2.1 Programma Giovani**

Percorsi di formazione, esperienze trasformative e occasioni di partecipazione per attivare e supportare il potenziale di cambiamento delle nuove generazioni e alimentare una comunità e un movimento nazionale di giovani changemaker.

### **2.2. Educazione Trasformativa**

Mappatura e diffusione dell'innovazione educativa, riconoscendo e connettendo scuole, leader e pratiche capaci di reinventare i paradigmi educativi.

## **3. Azioni di sistema**

Promozione di un nuovo paradigma filantropico che possa sostenere strategie di cambiamento sistemico.

# 1. Venture & Fellowship: Imprenditoria e innovazione sociale

## Introduzione

Ashoka seleziona e sostiene imprenditori sociali da 45 anni attraverso il programma **Venture & Fellowship**. La fase di **Venture** guida il processo di selezione degli Ashoka Fellow, mentre la **Fellowship**, ne sostiene la crescita personale e professionale, creando le condizioni per amplificare il loro impatto.

Ad oggi Ashoka ha selezionato oltre 3.900 **Fellow nel mondo** e **32 in Italia**: persone che stanno trasformando interi settori, generando cambiamenti sistemici e duraturi.

“*Gli imprenditori sociali sono coloro che incanalano le loro forze per cambiare i sistemi: essi, dal profondo di loro stessi, e quindi dal profondo del loro lavoro, hanno come scopo ultimo il bene della collettività.*

**Bill Drayton**, Fondatore di Ashoka

In questo capitolo vengono raccontate le caratteristiche del processo di selezione, i tratti distintivi che differenziano gli Ashoka Fellow da altri attori del cambiamento e le modalità con cui Ashoka li sostiene nel rafforzare il loro impatto.

Diventare Fellow è un percorso che dura in media dai sei ai nove mesi e che mette al centro la persona candidata e il valore trasformativo della sua idea. Ogni fase è pensata per approfondire il potenziale di **cambiamento sistemico**, garantendo integrità, solidità e impatto sociale.

Il processo di selezione per diventare Ashoka Fellow si articola in **cinque fasi principali** - due nazionali e tre internazionali - e la candidatura deve rispondere a **cinque criteri** fondamentali.

## Processo di Selezione (Venture)

### 1 Segnalazione

Le candidature arrivano da staff, volontari, partner, altri Fellow e dal Comitato dei Segnalatori, sulla base dei cinque criteri di selezione.

### 2 Prima Opinione

La persona responsabile del programma Venture incontra il candidato, conduce interviste e consulta esperti per valutare innovazione e impatto sociale del progetto.

### 3 Seconda Opinione

Un esperto globale di Ashoka, proveniente da un altro continente, esamina il profilo del candidato insieme al team locale, portando uno sguardo indipendente e internazionale.

### 4 Giuria locale

Un gruppo di imprenditori sociali ed esperti valuta l'innovazione e il potenziale di impatto del progetto. Con il supporto dell'intervistatore proveniente dalla rete globale di Ashoka, la giuria prende una decisione condivisa: raccomandare o meno la candidatura al Consiglio di amministrazione di Ashoka a Washington.

### 5 Approvazione del Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione rivede il caso e, se la valutazione è positiva, approva ufficialmente la selezione del nuovo Fellow.

# CINQUE CRITERI



## 1. Nuova idea

Una soluzione innovativa che affronta alla radice un problema sociale, con il potenziale di trasformare interi sistemi.



## 2. Impatto sociale

Un progetto con una strategia chiara di impatto, già validata dai risultati raggiunti.



## 3. Spirito imprenditoriale

Determinazione e tenacia nel portare avanti l'idea, coinvolgendo altri come agenti di cambiamento.



## 4. Creatività

Capacità di immaginare nuove soluzioni, superare sfide e costruire alleanze.



## 5. Fibra etica

Integrità e principi solidi, con l'impegno costante per il bene comune.

“ Il percorso con Ashoka mi è stato davvero utile. Era la prima volta che qualcuno mi aiutava a guardare con attenzione quello che stavo facendo. Spesso si agisce, si ottengono risultati, ma manca una lettura più profonda. Con Ashoka ho imparato a dare senso a ciò che facevo.

**Rosy Russo**, Ashoka Fellow, Parole Ostili

“ Ashoka per noi è preziosa perché ci mette in contatto con realtà di eccellenza. Questo l'ho capito osservando il processo con cui opera, il tipo di selezione che fa. Alla domanda “sì, vogliamo fare impatto”, Ashoka risponde spingendoci a farlo per le imprese sociali davvero in grado di fare la differenza. In questa capacità di selezionare le organizzazioni per il potenziale e la capacità di impatto, è completamente imbattibile.

**Carlo Massini**, Hogan Lovells

## Chi sono i Fellow in Italia?

**Dal 2015 Ashoka ha selezionato in Italia 28 Ashoka Fellow**

- 2015 **Francesca Fedeli**, Fight the Stroke Foundation
- 2016 **Alfonso Molina**, Fondazione Mondo Digitale  
**Luciana Delle Donne**, Made in Carcere  
**Dario Riccobono**, Addiopizzo Travel  
**Vincenzo Linarello**, GOEL  
**Riccarda Zezza**, Lifeed
- 2017 **Carlo Stasolla**, Associazione 21 Luglio  
**Daniel Tarozzi**, Italia che cambia  
**Eleonora Voltolina**, La repubblica degli stagisti  
**Massimo Vallati**, Calciosociale
- 2018 **Federico Garcea**, Treadom
- 2019 **Simona Sinesi**, Never Give Up Onlus  
**Marie Madeleine Gianni**, Bet She Can Foundation
- 2020 **Claudia Ravaldi**, CiaoLapo  
**Francesco Tonucci**, la Città dei Bambini  
**Giuseppe Savino**, Vazapp  
**Francesca Cavallini**, Tice. Live and Learn
- 2023 **Fabio Gerosa**, Fratello Sole  
**Lefteris Arapakis**, Enaleia  
**Ugo Vallauri**, The Restart Project  
**Rosy Russo**, Parole Ostili  
**Giula Detomati**, InVento Lab
- 2024 **Maria Sole Bianco**, Worldrise  
**Federico Zullo**, Agevolando  
**Valentina Perniciaro**, Tetrabondi
- 2025 **Martino Corazza**, International Mixed Ability Sports  
**Hannes Götsch**, BASIS  
**Aurora Caporossi**, Animenta

**Ashoka Fellow italiani o attivi in Italia ma eletti in altri Paesi prima del 2015**

- Flaviano Bianchini**, Source (eletto in Nicaragua), 2012
- Paulo Lima**, Viracao Educomunicacao (eletto in Brasile), 2006
- Mario Molteni**, E4Impact (eletto in Kenya), 2015
- Judi Aubel**, Grandmother Project-Change Through Culture (eletta in Senegal), 2012

## Un po' di dati sui Fellow

### AREE PRINCIPALI DI INTERVENTO

#### Sfide sociali affrontate



### IN ALTRI PAESI

**15+** Fellow hanno realizzato repliche indipendenti fuori dall'Italia

**30** Paesi coinvolti

### DIMENSIONE DELLE LORO ORGANIZZAZIONI IN ITALIA

**200** dipendenti

**1.600** volontari

### N° DI BENEFICIARI RAGGIUNTI IN ITALIA

**500.000** diretti

**4 milioni** indiretti

**Nel mondo si stima che circa 400 milioni tra persone, comunità e stakeholder siano direttamente o indirettamente interessati da attività di Ashoka Fellow**



## Gli Ashoka Fellow contribuiscono al cambiamento sistemico

Gli imprenditori sociali selezionati da Ashoka come Fellow giocano un ruolo chiave nella **trasformazione dei sistemi**. Con soluzioni innovative, approcci collaborativi e modelli che possono essere replicati, generano impatti capaci di durare nel tempo e di aprire nuove possibilità per le comunità in cui operano.

Gli **Ashoka Fellow** sono leader del cambiamento che rendono possibili trasformazioni profonde grazie alla capacità di:



**SVILUPPARE SOLUZIONI INNOVATIVE** che affrontano le cause dei problemi, con alto impatto e potenziale di scala;



**FAVORIRE LA REPLICABILITÀ** di modelli e pratiche, promuovendone la diffusione spontanea;



**CONTRIBUIRE ALLA TRASFORMAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE** (norme, regolamenti, standard);



**MOBILITARE PERSONE E COMUNITÀ** perché agiscano da changemaker, valorizzandone il protagonismo nei contesti locali;



**COSTRUIRE MASSA CRITICA E ALLEANZE MULTI-ATTORE** (istituzioni, imprese, società civile, media) per intervenire a livello di sistema.

“*Tutto quello che ho fatto, è sempre stato rivolto al cambiamento sistemico. L'approccio di Ashoka al cambiamento sistemico è molto strutturato, è sistematico, misurabile, applicabile. E questo è sicuramente un punto di forza.*

**Flaviano Bianchini**, Ashoka Fellow, Source International

“*Lavorare con i Fellow Ashoka è stato particolarmente stimolante perché sono già abituati a pensare in termini sistemici, e questo rende molto più facile co-progettare soluzioni scalabili.*

**Alan Barbieri**, The Human Safety Net

## Il percorso di un Fellow: dal servizio diretto al cambiamento sistemico

Il percorso di un Fellow spesso prende avvio dall'incontro diretto con i bisogni delle persone e delle comunità, dove nascono le prime soluzioni concrete e sperimentali.

Con il tempo queste iniziative crescono, si consolidano e coinvolgono un numero sempre maggiore di persone e risorse, fino a generare un movimento che va oltre il singolo ideatore: altre organizzazioni e attori adottano spontaneamente l'innovazione, adattandola ai propri contesti. È a questo punto che il cambiamento si amplia e diventa sistemico, perché si agisce sulle **cause profonde** dei problemi, modificando norme, politiche e modalità di funzionamento dei sistemi.

Quando infine l'innovazione entra a far parte del modo in cui la società pensa e agisce, trasformando valori, comportamenti e immaginari collettivi, si è di fronte a un vero e proprio **cambiamento di paradigma**.



## CAMBIAMENTO SISTEMICO PER ASHOKA

**Il cambiamento sistemico è il cuore della missione di Ashoka.** Rappresenta un cambiamento profondo, duraturo e sostenibile, che agisce sulle cause strutturali dei problemi sociali. Non si limita a risolvere i sintomi, ma trasforma le dinamiche di fondo, influenzando leggi, istituzioni e mentalità collettive.

Questa prospettiva implica modificare le regole del gioco: strutture, norme sociali, relazioni di potere e risorse che mantengono lo status quo. Per riuscirci è necessaria la **collaborazione tra attori diversi** – istituzioni, organizzazioni, imprese, comunità e cittadini – capaci di unire forze e visioni per generare soluzioni condivise.

**Il cambiamento sistemico può assumere forme culturali, comportamentali e valoriali, fino a tradursi in riforme concrete sul piano politico, economico e sociale.**

In questo modo si creano nuove metriche, modelli innovativi di collaborazione e condizioni che permettono a soluzioni efficaci di diventare durature e replicabili. Per descrivere le diverse traiettorie del cambiamento, Ashoka individua **cinque categorie di impatto**:

### SERVIZIO DIRETTO

Rispondere ai bisogni immediati.

### SERVIZIO DIRETTO SCALATO

Ampliare la portata di un intervento.

### REPLICHE INDIPENDENTI

Quando altri adottano spontaneamente un'innovazione.

### CAMBIAMENTO SISTEMICO

Modificare regole, strutture e dinamiche alla radice.

### CAMBIAMENTO DI PARADIGMA

Trasformare valori, aspettative e comportamenti collettivi.

# 10 STRATEGIE

attraverso cui gli Ashoka Fellow contribuiscono al cambiamento sistemico

## 1 Attivano il potenziale trasformativo degli individui e delle comunità e mobilitano il potenziale changemaker delle persone

### NEL MONDO

le organizzazioni dei Fellow coinvolgono

**200.000+** dipendenti

**500.000** volontari

### IN ITALIA

le organizzazioni dei Fellow coinvolgono

**200+** dipendenti

**1600+** volontari

**Judi Aibel**, fondatrice di *Grandmother Project - Change through Culture* ha messo in evidenza come nella cooperazione internazionale allo sviluppo, in molti programmi di salute, le nonne vengono solitamente ignorate. Judi le ha invece riconosciute come figure chiave, coinvolgendole come alleate per promuovere educazione, salute, prevenzione dei matrimoni precoci e contrasto alla mutilazione genitale femminile.

Il suo modello, nato in Africa occidentale e poi diffuso in America Latina e Asia, dimostra che valorizzare i saperi tradizionali e il dialogo intergenerazionale rafforza la resilienza comunitaria e produce cambiamenti duraturi.

## 2 Stimolano la partecipazione pubblica e creano comunità attorno a valori condivisi

**Rosy Russo**, Fellow dal 2023 e fondatrice di *Parole Ostili* ha guidato, tramite un **confronto con un'ampia comunità**, un processo che ha portato alla nascita del *Manifesto della Comunicazione Non Ostile*: dieci principi per un uso responsabile del linguaggio.

Tradotto in 37 lingue, adottato da oltre 450 sindaci e utilizzato da un milione di studenti, il Manifesto è diventato un riferimento internazionale per promuovere relazioni sane e costruttive, online e offline.

**Il Manifesto** è stato elaborato attraverso **consultazioni pubbliche**, coinvolgendo inizialmente oltre **70 persone**, per poi raccogliere il contributo di **migliaia**, e oggi rappresenta uno strumento concreto per promuovere un uso **responsabile del linguaggio online**.

“Per me è sempre stato fondamentale di *Parole Ostili* il fatto che sia un progetto nato da una community. Non credo di aver avuto altri meriti se non quello di essere riuscita ad aggregare un buon pool di persone, fin dall'inizio. Il Manifesto di *Parole Ostili* è frutto di un processo collettivo.

**Rosy Russo**, Ashoka Fellow, *Parole Ostili*

### 3 Trasformano le debolezze in leve di cambiamento

**Lefteris Arapakis**, Fellow dal 2023 è il fondatore di **Enaleia**, una organizzazione attiva in Grecia, Italia, Spagna, Egitto e Croazia che lavora per affrontare le minacce che interessano gli ecosistemi marini: l'inquinamento da plastica e la pesca eccessiva. Il cuore del modello è una visione trasformativa: coinvolgere i pescatori – inizialmente considerati parte del problema – come **protagonisti della soluzione**.

Attraverso programmi educativi e campagne di sensibilizzazione, Enaleia ha attivato oltre **6.000 pescatori**, che oggi raccolgono plastica durante le battute di pesca. Dal 2018, sono stati recuperati più di **2 milioni di kg di rifiuti marini**. Enaleia è oggi un modello internazionale, attivo in cinque Paesi e presente ai negoziati ONU sul **Global Plastic Treaty**.

“Abbiamo scoperto che gran parte della plastica è costituita da attrezzi da pesca dismessi.

*Lefteris Arapakis, Ashoka Fellow, fondatore di Enaleia*

### 4 Creano alleanze per amplificare l'impatto

#### IN ITALIA

**il 100%** dei Fellow collabora con attori di diversa natura, incentivando partnership e reti trasversali

**Claudia Ravaldi**, Fellow dal 2020, con *CiaoLapo* ha attivato una rete nazionale di ospedali, scuole e professionisti, introducendo le **Linee guida internazionali sul lutto perinatale** e diffondendo la pratica della **MemoryBox**, uno strumento che aiuta le famiglie a elaborare il lutto attraverso la costruzione di ricordi significativi presente oggi in circa **il 25% degli ospedali italiani**.

Il suo lavoro ha generato cambiamenti concreti nelle pratiche ospedaliere, nella cultura del lutto e nella percezione sociale del dolore perinatale, contribuendo a una trasformazione sistemica del modo in cui la società affronta e riconosce questo tipo di esperienza.

### 5 Assumono ruoli di leadership e orientano politiche collettive

#### IN ITALIA

**8** Fellow sono fondatori o leader di coalizioni nazionali o internazionali che portano istanze concrete e collettive su temi specifici, esercitando pressione nei confronti dei decisori politici.

**Mariasole Bianco**, Fellow dal 2024 e fondatrice di *Worldrise*, è alla guida in Italia della campagna 30x30, che punta a proteggere il 30% dei mari entro il 2030. Per raggiungere questo obiettivo ha dato vita a una coalizione di oltre 60 associazioni ambientaliste e promosso la **Blue Changemaking Alliance**, che riunisce ONG, istituzioni, imprese, media, cittadini e decisori politici.

Con un approccio sistemico e inclusivo, questa alleanza mira a superare la frammentazione delle iniziative marine in Italia, trasformando la tutela del mare in una priorità nazionale e internazionale, in linea con gli obiettivi del *Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework*.

## 6 Rendono visibili bisogni e comunità marginalizzate

**Federico Zullo**, Fellow dal 2024 e fondatore di *Agevolando*, ha creato il **Care Leavers Network** per consentire a giovani che escono da percorsi di affido o comunità di esprimere pienamente la propria voce e il proprio potenziale, sostenendoli nella transizione all'età adulta senza famiglia.

Federico ha creato ambienti sicuri e partecipativi, dove oltre 1200 giovani in 12 regioni di Italia condividono le proprie esperienze e si riconoscono come "esperti per esperienza", e trasformano le proprie storie in azioni civiche e proposte di cambiamento, in un processo di advocacy dal basso.

Il suo lavoro ha contribuito alla legge nazionale del 2017 sul post-affido e formato più di **12.000 professionisti**, trasformando i care leaver da **invisibili** a **protagonisti del cambiamento** e si configura come un modello replicabile a livello europeo, che ha contribuito alla definizione di linee guida internazionali.

## 7 Favoriscono la diffusione spontanea dei loro modelli

### NEL MONDO

In media il lavoro di un Fellow è attivo in **8 Paesi**

il **75%** dei Fellow ha visto le proprie soluzioni o idee replicate indipendentemente da altre organizzazioni

### IN ITALIA

I Fellow con le loro iniziative sono attivi in più di **30 Paesi** nel mondo

Con oltre **15 repliche** in paesi al di fuori dell'Italia

**Addiopizzotravel**, nato in Sicilia come tour operator sociale antimafia, ha trasformato luoghi e storie di resistenza civile in esperienze turistiche "pizzo-free". Il modello è stato replicato spontaneamente in Campania, dimostrando che un'iniziativa locale può diventare leva di cambiamento culturale più ampio.

“L'idea di replicare il nostro modello in Campania nasce proprio da quell'ispirazione. È legata a una delle visioni forti di Ashoka: quella della replicabilità.

**Dario Riccobono**, Ashoka Fellow dal 2016

## 8 Contribuiscono alla trasformazione delle politiche pubbliche

### NEL MONDO

l'**80%** dei Fellow ha contribuito attivamente a processi di policy making.

il **70%** dei Fellow ha promosso o contribuito a modifiche legislative.

### IN ITALIA

Il **75%** dei Fellow ha fornito consulenze efficaci a decisori politici o organi legislativi

Il **50%** ha promosso cambiamenti legislativi o normativi

Almeno **5 leggi** o nuove politiche sono state introdotte in Italia grazie all'azione diretta di un Fellow, della sua organizzazione o di alleanze da lui/lei fondate o guidate.

**Ugo Vallauri**, Fellow dal 2023 e fondatore di **The Restart Project**, ha trasformato incontri di quartiere sulla riparazione in un movimento internazionale. Con la **Right to Repair Campaign**, che riunisce **110 organizzazioni in 23 Paesi**, ha contribuito all'approvazione della direttiva europea che, entro il 2026, renderà i prodotti più facili da riparare grazie a componenti sostituibili, favorendo così un'economia più circolare e sostenibile.

Attraverso l'**Open Repair Alliance**, inoltre, Ugo guida una strategia basata su **dati aperti**, raccogliendo informazioni da migliaia di riparazioni per influenzare le politiche europee contro l'obsolescenza programmata.

## 9 Intervengono sulle logiche di mercato, creando nuove economie civiche che uniscono sostenibilità e giustizia sociale.

**Vincenzo Linarello**, Fellow dal 2016 e fondatore di **GOEL**, ha costruito in Calabria un'alternativa etica e competitiva alla 'ndrangheta, con iniziative come **GOEL Bio**, **Cangiari** e **GOEL Cosmesi**, che dimostrano come l'etica possa diventare motore di valore economico e sociale.

**GOEL Bio** ha ricevuto il *Premio Angelo Ferro per l'Innovazione Sociale* per il suo impegno in un'agricoltura etica e trasparente. Il progetto riunisce agricoltori che si oppongono alla mafia, applicando un **protocollo rigoroso**: estraneità mafiosa, lotta al lavoro nero, certificazione biologica e prezzo equo.

GOEL ha reso la **giustizia sociale economicamente attrattiva**, generando nuovi trend di consumo e produzione. A rafforzare questa visione, Vincenzo ha pubblicato *Manuale dell'etica efficace* (GOEL Edizioni), dove propone un paradigma in cui l'etica non è solo "giusta", ma anche **efficace**, capace di risolvere problemi reali senza crearne altri.

## 10 Cambiano i mindset collettivi attraverso comunicazione e educazione.

**Riccarda Zezza**, Fellow dal 2016, con *Maternity as a Master* e *Lifed* ha ribaltato la narrazione sulla maternità, mostrando come caregiving e genitorialità generino competenze professionali preziose.

Riccarda ha favorito il riconoscimento del valore delle soft skills acquisite in ambiti extra-lavorativi — come empatia, gestione del tempo e problem solving — competenze che le aziende spesso cercano di sviluppare attraverso percorsi formativi strutturati. Questo approccio ha contribuito a ridefinire il rapporto tra vita personale e professionale, con impatti positivi sul benessere individuale, sull'organizzazione del lavoro e sul riconoscimento sociale delle esperienze di cura.

Il suo lavoro ha influenzato policy aziendali e culturali, ridefinendo il **ruolo della donna nel mondo del lavoro**.



LA FELLOWSHIP DI ASHOKA  
È UN SOSTEGNO A VITA,  
CENTRATO SULL'INDIVIDUO

## Impatti di Ashoka sui Fellow (Fellowship)

La **Fellowship di Ashoka** è un sostegno a vita, centrato sull'individuo. Rafforza **strategie e leadership** perché il Fellow possa puntare a **impatti più profondi** e a **cambiamenti sistemici**. Il **sostegno economico** e l'**accompagnamento personalizzato** permettono ai Fellow di **dedicarsi a tempo pieno** alla propria iniziativa, garantendo **continuità e crescita**.

La **rete internazionale di Ashoka** offre **visibilità, riconoscimento e partnership**, aprendo nuove collaborazioni. La ricerca condotta con interviste, focus group e dati globali ha evidenziato dieci contributi chiave della Fellowship Ashoka al percorso dei Fellow

### FELLOWSHIP

#### RISORSE PER CRESCERE

Un sostegno economico e personalizzato che permette ai Fellow di concentrarsi sull'innovazione sociale in modo duraturo.

#### UN PALCO GLOBALE

La rete Ashoka amplifica la voce dei Fellow, dando visibilità e nuove opportunità di collaborazione.

#### LEADERSHIP CHE SI RINNOVA

Mentorship su misura che aiutano i Fellow a rafforzare la propria leadership e generare nuove idee.

#### CONNESSIONI SENZA CONFINI

Una comunità internazionale di innovatori che moltiplica l'impatto e favorisce il cambiamento sistemico.

“C'è un'amplificazione delle capabilities – relazionali, di interazione con gli altri Ashoka riesce proprio a dare strumenti molto importanti. Nei Fellow io vedo un valore di accelerazione dell'apprendimento e ampliamento delle capacità.

**Carola Carazzone**, Segretaria Generale Assifero

“Ashoka ci ha dato un sostegno economico, fiducia nei nostri mezzi, la possibilità di confrontarci e imparare da altri Fellow, e lo stimolo a replicare e connettere progetti diversi di innovazione sociale per massimizzare l'impatto...Il primo e più importante risultato è stato farci riconoscere le potenzialità del nostro percorso e dello strumento che avevamo creato.

**Dario Riccobono**, Ashoka Fellow, Addiopizzotravel

# 10 CONTRIBUTI

di Ashoka al percorso di crescita degli Ashoka Fellow

## 1 Sostegno economico iniziale: lo Stipend e altre opportunità di sostegno

### 2+ milioni di euro come supporto ai Fellow

In 10 anni in Italia, Ashoka ha mobilitato oltre **2 milioni di euro in forma di supporto diretto agli Ashoka Fellow**. Grazie a queste risorse – messe a disposizione dai partner sotto forma di contributi a fondo perduto - molti Fellow hanno potuto concentrarsi sull'orientare la strategia e l'impatto in ottica sistemica, sullo sviluppo delle iniziative, sul rafforzamento del team, senza la costante pressione di raccogliere fondi.

“È stato fondamentale anche il supporto economico iniziale: avere uno stipendio mi ha permesso di lasciare il mio lavoro e dedicarmi a tempo pieno a questa missione. Da lì è nata quella che oggi è la Fondazione Fight the Stroke.

Francesca Fedeli, Fondazione Fight The Stroke

“Lo stipend che ricevo da quando sono diventata Fellow è qualcosa che mi ha aiutata molto, Non è un sostegno una tantum, ma si distribuisce su tre anni... Questo supporto mi dà stabilità, mi permette di progettare meglio.

Mariasole Bianco, Ashoka Fellow, Worldrise

## 2 Elezione a Fellow: riconoscimento e validazione

### Il 75% dei Fellow dichiara maggiore visibilità mediatica

L'elezione ad Ashoka Fellow offre una validazione internazionale che rafforza **credibilità, legittimità e visibilità globale** degli imprenditori sociali.

“Il riconoscimento di Ashoka è stato un segnale forte: mi ha conferito rispetto negli ambienti imprenditoriali, ma è stata anche una sfida: avevo poco più di vent'anni e, in Europa, sotto i trenta è difficile essere presi sul serio. Devi sempre dimostrare che il tuo impegno è reale.

Lefteris Arapakis, Ashoka Fellow, Enaleia

## 3 Capacità di attribuire “un nome alle cose”

Per molti Fellow l'elezione è stata un momento di **chiarificazione**: ha dato linguaggio, legittimazione e **senso di appartenenza** a una comunità globale, rafforzando **fiducia e visione sistemica**.

“Per noi come persone e come associazione è stato un grosso riconoscimento. Noi stavamo facendo cambiamento senza saperlo. Gli abbiamo dato un nome.

Claudia Ravaldi, Ashoka Fellow, CiaoLapoETS

4

## Rafforzamento della consapevolezza sul proprio ruolo di imprenditore sociale, di changemaker e di leader

**Il 100%**  
**dei Fellow**  
*si identifica come changemaker*

**L'80%**  
*ha rafforzato la propria leadership*

**Il 72%**  
*ha compreso il contributo sistemico del proprio lavoro, segnando per molti un vero punto di svolta personale e professionale*

La Fellowship aiuta a ripensare la **leadership come processo abilitante**: il leader diventa catalizzatore di visione e fiducia, distribuendo responsabilità e costruendo team autonomi oltre la propria figura.

“Prima mi vedevo più come un missionario, una specie di prete laico. Ashoka mi ha aiutato a scoprire un lato più orientato all'imprenditorialità sociale e all'innovazione.

**Massimo Vallati**, Ashoka Fellow, Calciosociale

“Il cambiamento più importante per me è stato iniziare a costruire qualcosa che possa continuare a vivere anche senza di me.

**Mariasole Bianco**, Ashoka Fellow, Worldrise

5

## Cambiamenti nella strategia della propria organizzazione

**L'80%**  
**dei Fellow**  
*ha chiarito la propria idea di cambiamento*

**il 63%**  
*ha modificato le strategie della propria organizzazione*

“L'organizzazione è cambiata tantissimo. Ho tagliato molte attività utili ma non allineate con l'obiettivo principale, concentrandomi su poche direttrici. Ashoka mi ha aiutato a chiarire la visione, definire gli obiettivi e guardare oltre i confini locali.

**Massimo Vallati**, Ashoka Fellow, Calciosociale

L'introduzione di un framework teorico ha aiutato i Fellow a **superare la logica del “progettificio”**, armonizzando le attività attorno alla mission e orientandole a un impatto scalabile e sistemico.

“Prima eravamo un progettificio, con tanti progetti frammentati. Oggi tutto risponde a una visione comune, strutturata e di lungo termine. Con la Masterclass abbiamo avviato un processo rivoluzionario: abbiamo ridefinito la strategia, scelto tre pillar — awareness, alleanze multi-stakeholder e advocacy — e abbracciato un approccio orientato a cambiamenti profondi.

**Mariasole Bianco**, Ashoka Fellow, Worldrise

Il percorso di Fellowship rappresenta una vera e propria **accelerazione** del percorso imprenditoriale, rendendo più chiara la missione e più efficace l'azione.

“Ho percepito un'accelerazione: una spinta a chiarire la visione e affrontare problemi più grandi. Venendo dal mondo aziendale, inizialmente pensavo in termini individuali. Ashoka mi ha aiutata a cambiare prospettiva: non si trattava di donare una culla termica, ma di modificare il processo affinché ogni bambino ricoverato ne avesse una. Questo approccio sistemico è qualcosa che ho imparato grazie al percorso.

**Francesca Fedeli**, Ashoka Fellow, Fondazione Fight the Stroke

6

## Connessioni e nuove partnership

### Il 100% dei Fellow

*riconosce che Ashoka ha stimolato nuove partnership e collaborazioni*

### Il 67%

*ha avuto accesso a connessioni con finanziatori e donatori.*

L'esperienza da Fellow significa entrare in un ecosistema globale di innovatori sociali, fondazioni e investitori a impatto che offrono **confronto, apprendimento** e opportunità concrete di **co-progettazione e crescita**.

“Ashoka ci ha messi in contatto con la Ethereum Foundation, che ci ha aiutati a ridisegnare il nostro sistema di tracciabilità basato su blockchain. Ora è open source, più accessibile e affidabile. La principale opportunità è stata l'accesso al know-how, seguita dal networking con altri Fellow e potenziali investitori.

**Lefteris Arapakis**, Ashoka Fellow, Enaleia

“Grazie ad Ashoka ho rafforzato il legame con Assifero. Abbiamo già organizzato un evento a Torino e stiamo lavorando per coinvolgere la filantropia italiana nella conservazione del mare.

**Mariasole Bianco**, Ashoka Fellow, Worldrise

7

## Connessioni tra Fellow

### Più del 50% dei Fellow

*ha avviato partnership con altri Ashoka Fellow.*

Le connessioni tra Fellow rappresentano uno degli aspetti generativi del percorso di Fellowship, dando vita a **collaborazioni spontanee, scambi di idee e iniziative condivise**. La rete offre uno spazio di confronto autentico, dove riconoscersi negli altri rafforza la fiducia nel proprio impatto e apre nuove prospettive di azione.

“Abbiamo collaborato con Poder in Messico e con Justice Rapid Response, entrambi fondati da Fellow. Con JRR ci siamo conosciuti proprio tramite un evento Ashoka, il Visionary Program.

**Flaviano Bianchini**, Ashoka Fellow, Source

“Mi sono ritrovato accanto a persone che per me erano veri e propri punti di riferimento. Da loro ho imparato tanto: modi di operare, visioni, intuizioni... tutto questo mi ha ispirato anche nei progetti successivi.

**Dario Riccobono**, Ashoka Fellow, Addiopizzotravel

8

## Crescita professionale e personale

### Il 100% dei Fellow

**afferma di aver acquisito nuove prospettive e intuizioni grazie alla rete Ashoka**

La Fellowship è un'esperienza di **crescita professionale e personale**: il confronto con altri changemaker offre nuovi approcci, rafforza la consapevolezza dell'impatto e aiuta a rielaborare la propria identità in una comunità globale.

“*I meeting internazionali sono stati davvero arricchenti. Mi hanno permesso di osservare da vicino come operano altre organizzazioni, come affrontano sfide simili o molto diverse dalle mie.*

**Massimo Vallati**, Ashoka Fellow,  
Calciosociale

“*Il cambiamento è anche personale: riconoscere le proprie capacità, fermarsi e raccontarsi fa bene. Per me, che arrivavo da fuori il terzo settore, è stato fondamentale avere qualcuno che mi accompagnasse con cura. Imparare a crescere con un nuovo linguaggio e una prospettiva sociale è stato un salto importante, restando coerente con i miei ideali.*

**Valentina Perniciaro**, Ashoka Fellow, Tetrabondi

9

## Senso di comunità: sentirsi parte di una comunità globale di changemaker

### L'83% dei Fellow

**si sente connesso alla comunità nazionale e il 75% a quella locale**

La rete Ashoka trasforma l'isolamento in appartenenza, offrendo **supporto reciproco, fiducia e riconoscimento** come changemaker.

“*Sentirsi parte di una community di incompresi ci aiuta a non sentirci soli. Io sono stato fortunato perché ho conosciuto persone innovatrici, ma che però lo fanno nelle piccole realtà con tutti i problemi.*

**Giuseppe Savino**, Ashoka Fellow, Vazapp

10

## Opportunità formative, know how, consulenze pro bono, mentoring

### Oltre il 60% dei Fellow

**ha ricevuto orientamento strategico e mentorship**

La Fellowship offre masterclass, corsi internazionali, consulenze pro bono e occasioni uniche di **crescita professionale e personale**.

“*Le iniziative globali sul wellbeing e i corsi sull'opportunità di scalaggio e sulle partnership sono state occasioni formative molto intelligenti e utili.*

**Claudia Ravaldi**, Ashoka Fellow,  
CiaoLapo ETS

“*Il supporto legale ricevuto da Ashoka è stato fondamentale. Operiamo spesso su confini delicati, e avere uno studio legale che ci affianca anche sul business model è stato essenziale. In certi casi, strumenti tecnici e consulenze mirate sono più utili di un contributo economico: avere accanto una figura competente può fare davvero la differenza.*

**Massimo Vallati**, Ashoka Fellow, Calciosociale

## 2. Le nuove disuguaglianze

Viviamo in un mondo che cambia rapidamente. Le regole del gioco e i meccanismi di creazione del valore **non sono più gli stessi**: se un tempo bastava “essere efficienti nella ripetizione”, oggi la differenza la fa la capacità di **adattarsi, innovare e collaborare**. Chi possiede queste competenze riesce a cogliere le opportunità del cambiamento; chi non le sviluppa rischia di rimanere indietro.

Per questo, sviluppare il proprio potenziale **changemaker** è sempre più necessario:

**i changemaker sono persone capaci di trasformare le sfide in opportunità, immaginare soluzioni nuove e contribuire al bene comune.**

Sostenere le nuove generazioni in questo percorso è cruciale: servono spazi e opportunità che permettano a ragazze e ragazzi di sviluppare competenze chiave come **creatività, intraprendenza, problem solving, empatia, leadership collaborativa e lavoro di squadra**.

La loro assenza genera quella che Bill Drayton definisce **“la nuova disuguaglianza”**: una frattura so-

ciale che produce disparità di reddito, opportunità e prospettive di vita.

Per rispondere a questa sfida, Ashoka Italia ha sviluppato due programmi interconnessi:

### ▶ **EDUCAZIONE TRASFORMATIVA**

(dal 2017), rivolto a scuole e docenti, per mappare, valorizzare e diffondere pratiche innovative che rafforzino le competenze del futuro.

### ▶ **PROGRAMMA GIOVANI**

(dal 2018), per promuovere ecosistemi favorevoli alla partecipazione giovanile e una narrazione positiva sui giovani come protagonisti del cambiamento.

Ashoka coinvolge scuole, istituzioni, imprese, fondazioni, media e centri di ricerca per arricchire la comprensione delle sfide, unire prospettive diverse e co-creare soluzioni più efficaci.

In questo modo, **educazione e partecipazione giovanile** diventano leve di trasformazione: cambiano le visioni sul ruolo dei giovani, si rafforzano comunità più inclusive e si costruisce una società più equa, pronta ad affrontare le sfide del futuro.



## ▶ 2.1 Educazione Trasformativa

Dal 2017 Ashoka in Italia lavora per ripensare gli **obiettivi** e l'**organizzazione dell'apprendimento promuovendo** una visione **trasformativa dell'educazione**, fondata sull'idea che **ogni persona possa essere un changemaker**.

“*In Ashoka l'innovazione metodologica in campo educativo è funzionale all'innovazione sociale più ampia.*

**Aluisi Tosolini**, ex dirigente scolastico Liceo Bertolucci di Parma,  
Scuola Changemaker

### LA VISIONE

**Immaginare, desiderare e realizzare un'educazione trasformativa**, basata su principi di **equità, rilevanza e collaborazione** per abilitare **la capacità di agire** di ogni singolo **membro della comunità educante**.

“*Entrambi vogliamo cambiare il sistema e andare al di là di piccoli cambiamenti.*

**Andrea Pastorelli**, Teach for Italy

### IL PROBLEMA

Le sfide della modernità, accentuate dalla crisi pandemica, hanno portato alla luce **Nuove Disuguaglianze**: cresce il divario tra chi riesce ad **adattarsi alla velocità e complessità del mondo attuale** e chi **resta indietro**, privo di accesso a opportunità di apprendimento e crescita.

**Essere changemaker oggi** significa possedere competenze fondamentali come **empatia, creatività, collaborazione, leadership e intraprendenza**, indispensabili per vivere e contribuire al bene collettivo.

Per questo motivo diventa quanto più urgente e necessario oggi re-immaginare **l'istruzione** a partire dai **bisogni della comunità educante**, per costruire un mondo in cui ognuno si riconosca come **attore del cambiamento**.

“*La nostra scuola è ancora molto accademica, concettuale, centrata sull'aspetto cognitivo, e lavora poco sull'essere e sul fare. C'è una grande rigidità: tutto è centrato sull'insegnamento disciplinare, è difficile attivare progetti trasversali.*

**Pier Paolo Eramo**, ex dirigente scolastico dell'I.C. Parma Centro,  
Scuola Changemaker

## LA SOLUZIONE

La scuola, nella visione di Ashoka, è uno **spazio generativo** dove si coltivano **competenze per la vita**, si sperimentano **relazioni significative** e si attivano **processi di cambiamento sociale**.

La strategia di Ashoka si articola in tre filoni principali:

### 1. Comunità di pratica

Costruire e alimentare una rete di educatori, innovatori sociali, dirigenti scolastici, practitioner e studenti che **condividono visioni e pratiche per trasformare l'educazione**. Questa comunità è il cuore pulsante del cambiamento, un luogo di ispirazione e collaborazione.

### 2. Formazione e competenze

Sviluppare e rafforzare competenze fondamentali come **empatia, collaborazione, leadership condivisa e intraprendenza** a docenti, dirigenti scolastici e operatori nel mondo educativo. Queste competenze sono alla base di una mentalità changemaker, indispensabile per affrontare le sfide della contemporaneità.

### 3. Influenza

Raccontare e valorizzare **esperienze di innovazione educativa**, dando **visibilità a buone pratiche e modelli replicabili**. Attraverso il dialogo con le istituzioni, Ashoka contribuisce a orientare politiche e normative verso un sistema educativo più giusto, inclusivo e partecipativo.

## LE AZIONI CONCRETE DELLA STRATEGIA DI ASHOKA



#### RACCOLTA, VALIDAZIONE E DIFFUSIONE

*di pratiche innovative per rendere visibili i modelli educativi emergenti e favorirne la replicabilità.*



#### CREAZIONE DI CONNESSIONI E SPAZI DI COLLABORAZIONE

*tra scuole, enti, istituzioni e innovatori per costruire un ecosistema educativo coeso e generativo.*



#### ISPIRAZIONE E FORMAZIONE

*di educatori e dirigenti scolastici per promuovere nuove forme di leadership e ambienti favorevoli alla sperimentazione.*

## RISULTATI DEL PROGRAMMA (2017-2025)

### 200+ attori dell'ecosistema educativo

*coinvolti in una comunità viva e plurale*

### 50+ partner

### 30+ realtà coinvolte

*in progetti di formazione, ispirazione, connessione rivolti a dirigenti scolastici, scuole, studenti.*

### 8 eventi organizzati

*su scala nazionale e regionale per oltre 1.000 partecipanti*

### 20+ eventi Partecipazione di Ashoka

*con un ruolo attivo di facilitazione/ moderazione/ o speaker.*

### 10.000+ attori dell'ecosistema educativo

*coinvolti in attività di formazione, facilitazione, formazione, in presenza e online.*

### 10 + regioni in Italia

### 8 pubblicazioni

### 4 incontri

*con decisori politici a livello nazionale*

“ Con Ashoka ci si è incontrati sull'idea di concorrere alla costruzione di una certa visione di scuola. Un'idea di scuola dove l'insegnante è agente di cambiamento e non un esecutore. È la scuola che promuove il cambiamento, favorendo nei bambini una forma mentis che li porti a vivere il loro stare al mondo come occasione di cambiamento sociale.

Emanuela Guarcello, Università di Torino



#### PROMOZIONE DELLA PARTECIPAZIONE STUDENTESCA E DEL DIALOGO INTERGENERAZIONALE

*per riconoscere i giovani come attori centrali nella costruzione di soluzioni e politiche.*



#### INFLUENZA SULLE POLITICHE PUBBLICHE

*per includere competenze come empatia.*

Nel realizzare queste iniziative, Ashoka promuove **partnership multisettoriali**, nella convinzione che il cambiamento sistemico possa avvenire solo attraverso la collaborazione tra **attori chiave provenienti da diversi ambiti dell'ecosistema educativo e sociale.**

È nell'**alleanza tra competenze, visioni e risorse** che si crea lo **spazio per trasformazioni profonde e durature.**

# 1. ASHOKA ALIMENTA UNA COMUNITÀ DI PRATICA IN AMBITO EDUCATIVO

Dal 2017 Ashoka ha dato vita a una **comunità nazionale** viva e plurale, composta da scuole, docenti e dirigenti scolastici, leader educativi, partner (imprese, Terzo Settore, enti filantropici e istituzioni) e studenti. Una rete che **coopera, si ispira e collabora** in modo continuativo.

Insieme a queste realtà Ashoka favorisce la **sperimentazione** e la **promozione di innovazioni educative**, amplificando la **visibilità** delle **buone pratiche** e delle **esperienze innovative** dei suoi membri.

**200+** attori dell'ecosistema educativo

**11** scuole changemaker

**70+** docenti e dirigenti scolastici

**7** Ashoka Fellow

**100+** leader educativi, metodologie, iniziative,

**30+** partner



“ Il ruolo di Ashoka è stato quello di scoprire e rendere visibile, mettere in contatto, favorire lo scambio, selezionare e segnalare. Tutte cose che, secondo me, sono state fatte egregiamente.

**Pier Paolo Eramo**, ex dirigente scolastico dell'I.C. Parma Centro, Scuola Changemaker

## **Pubblicazione e disseminazione di articoli attraverso media partnership:**



### **6 INTERVISTE**

**6 interviste** a scuole Changemaker nella rivista Focus Scuole N°6 - Giugno 2019



### **6500+ VISUALIZZAZIONI**

Italia che cambia - Viaggio nella scuola che cambia, ciclo di 5 webinar sulle scuole changemaker, **6500+ visualizzazioni**



### **26 ARTICOLI**

DeaScuola - A scuola con i changemaker, blog che dal 2021 al 2025 ha **visto 26 articoli** scritti da Giovani changemaker, Scuole changemaker, Ashoka Fellow.

**La comunità si configura come un ecosistema in crescita continua: invita costantemente i suoi membri a mettersi in gioco, motiva e rafforza la fiducia — soprattutto in chi opera in contesti sfidanti — e genera idee, stimoli e nuove visioni.**

“ Penso la cosa più importante che abbia fatto Ashoka sia unire un ecosistema che non esisteva: **organizzazioni, docenti aziende è una rete molto diversa tra loro....** Ha creato una piattaforma per lo **scambio di buone pratiche tra innovatori in campo educativo.**

**Andrea Pastorelli**, *Teach for Italy*

“ Se vai da Ashoka, devi metterti in discussione e avviare un processo innovativo a casa tua. È una presenza molto particolare e significativa.

**Aluisi Tosolini**, *Scuola Changemaker*

“ Il fatto di trovare una comunità al di fuori del proprio ambiente abituale ti dà motivazione. Per me è stato molto arricchente ascoltare voci da tutta Italia: persone che si stavano dando da fare e che combattevano contro le stesse difficoltà con cui mi confronto anch'io. Sapere che esiste un gruppo di persone che pensa, propone, inventa, ti fa sentire che non sei solo.

**Pier Paolo Eramo**, *ex dirigente scolastico dell'I.C. Parma Centro, Scuola Changemaker*

**La comunità è alimentata da Ashoka attraverso opportunità di confronto e dialogo**

Attraverso incontri ed eventi, in Italia e all'estero, Ashoka ha coinvolto oltre **1.000** partecipanti in attività di connessione e scambi favorendo collaborazioni tra gli attori chiave dell'ecosistema educativo.

Alla base c'è la convinzione che aggregare pluralità di attori abbia un valore intrinseco: il supporto reciproco tra realtà diverse rafforza l'impatto di ciascuno, fa nascere nuove iniziative e fa circolare idee tra progetti già avviati, **moltiplicando l'effetto rete** sul cambiamento sistemico.

“ Mettere in contatto le persone fa sì che questa relazione di aiuto reciproco diventi esponenziale. Noi siamo venuti in contatto con scuole, ma anche con altre organizzazioni. Le persone quando si incontrano creano delle cose.

**Sara Ciganotto**, *Professoressa I.S.I.S. Malignani di Udine, scuola changemaker*

**Durante gli eventi e le occasioni di rete promosse da Ashoka si attivano legami concreti e scambi significativi tra scuole e territori, in Italia e all'estero; nascono collaborazioni operative che proseguono oltre l'incontro e si rafforzano consapevolezza ed entusiasmo di chi lavora in ambito educativo.**

“*Importante è stato l'incontro con nuove idee e la possibilità concreta di attivare connessioni. Alcune relazioni, come quella con INDIRE o con altre scuole e realtà educative, sono nate proprio grazie a incontri promossi da Ashoka. Ashoka ha rappresentato numerose occasioni – piccole e grandi – di scambio concreto.*

**Pier Paolo Eramo**, dirigente scolastico I.C. Parma Centro, scuola changemaker

“*Un altro aspetto fondamentale è la possibilità di creare connessioni grazie alla rete di Ashoka. Abbiamo coltivato con grande impegno i rapporti avviati attraverso questi contatti e, ad esempio, siamo oggi in relazione con alcune scuole in Portogallo, con cui abbiamo sviluppato esperienze formative davvero interessanti.*

**Emanuela Guarcello**, Università di Torino

“*Ho visto rapporti tra dirigenti scolastici, iniziative espandersi tra scuole. Ho visto un allargarsi dell'innovazione nelle scuole.... l'impatto è che sono riusciti a passare certi concetti e a parlare con le istituzioni.*

**Andrea Pastorelli**, Teach for Italy.

**Ashoka crea ambienti di collaborazione sereni e costruttivi, mettendo in relazione persone e organizzazioni di appartenenze diverse. Le coinvolge perché disponibili a lavorare insieme e le allinea a una visione condivisa di cambiamento, grazie a un clima di fiducia e di scambio che rende la collaborazione concreta e duratura.**

“*Mi è piaciuto quello che è stato detto, come lo hanno detto, mi è piaciuta l'atmosfera, si avverte la collaborazione tra le persone, l'inclusione delle persone.*

**Sara Ciganotto**, Professoressa I.S.I.S. Malignani di Udine, scuola changemaker

“*Sono bravi a mettere insieme persone e organizzazioni diverse... quando si mettono insieme i loro Fellow è una potenza importante di pensiero e visione... Sono molto bravi a creare eventi, a connettersi ad altre realtà, anche molto diverse tra loro. C'è una diversità interessante.*

**Andrea Pastorelli**, Teach for Italy

“*Mi hanno colpito molto le situazioni di eventi dove si incrociano persone interessate e capaci a creare reti e relazioni. Capacità di convergere persone e realtà generative che vuol dire che Ashoka ha anche la capacità di fare una selezione, di riconoscere chi può essere un valore.*

**Emanuela Guarcello**, Università di Torino

## FOCUS SUI MEMBRI DELLA COMUNITÀ

Approfondiamo i profili di alcuni tra i membri più attivi e rilevanti della comunità di Ashoka in ambito educativo:



**SCUOLE CHANGEMAKER**



**LEADER EDUCATIVI E INIZIATIVE  
DI INNOVAZIONE EDUCATIVA**



**ASHOKA FELLOW**



**PARTNER**



## Scuole changemaker

---

### 11 Scuole changemaker

Le Scuole Changemaker sono un movimento nazionale e internazionale che promuove, dal basso, un approccio educativo basato sull'apprendimento attivo e partecipativo: studenti e studentesse vengono incoraggiati a sviluppare **pensiero critico e creativo**, diventando cittadini **consapevoli, responsabili** e capaci di generare **cambiamenti positivi** nella società.

Si tratta di una **rete di istituti scolastici** impegnati a preparare le nuove generazioni ad affrontare le sfide del mondo contemporaneo attraverso un'educazione innovativa centrata sullo sviluppo di **empatia, intraprendenza, collaborazione e leadership** e si distinguono per un approccio educativo basato su tre pilastri:

- » apprendimento esperienziale,
- » focus sul cambiamento sociale e sulla leadership condivisa,
- » rendere ogni membro della comunità educante un protagonista del cambiamento.

**Scuole Changemaker** rappresenta il primo passo del lavoro di Ashoka in ambito educativo in Italia, avviato nel 2017 con una mappatura nazionale che ha coinvolto **70 esperti**, coperto **21 regioni** e analizzato **475 scuole**.



*Fin dall'inizio, l'idea era quella di accompagnare la crescita delle Scuole Changemaker, partendo dalla consapevolezza che la scuola è uno dei luoghi fondamentali della trasformazione sociale. Ho sempre sostenuto che la scuola è un intellettuale sociale: un soggetto politico nel senso più autentico di polis, radicato nel territorio e responsabile del bene comune. Questo ruolo è parte integrante del suo mandato educativo, ed è proprio questo il cuore della proposta di Ashoka.*

**Aluisi Tosolini**, dirigente scolastici Liceo Bertolucci, Parma, Scuola Changemaker

Queste scuole fanno parte di un network internazionale che conta oltre **280 istituti innovativi** nel mondo.



## Leader Educativi/Mappatura dell'innovazione educativa

---

### 100 profili dell'innovazione educativa

Nel 2023 Ashoka ha avviato una nuova fase di mappatura dell'innovazione educativa in Italia, coinvolgendo **100 tra singole iniziative, metodologie e persone** – practitioner, dirigenti scolastici, innovatori sociali, edu-influencer, impegnati nella promozione di una scuola più equa, inclusiva e rilevante. Tutte esperienze che sono diventate parte di una comunità attiva in campo educativo e partecipano alle diverse opportunità offerte da Ashoka.

La mappatura è stata realizzato in collaborazione con **15 partner** ed ha esplorato **987** realtà, raccolto 213 risposte a un questionario e condotto **46** interviste approfondite, coprendo tutto il territorio nazionale (49% Nord, 22% Centro, 23% Sud, 5% Isole).



*Altro momento importante è stato nel momento in cui Ashoka ha fatto il salto: la mappatura dell'innovazione.*

**Elisabetta Mughini**, Indire

## **Sono stati identificate Scuole, Progetti, Metodologie, Leader di cambiamento e Costrutti di Ecosistemi.**

### **1. IC "Da Vinci Comes D.M." [Scuola]**

*Scuola pubblica situata a Portici, in provincia di Napoli*

L'Istituto Da Vinci di Portici si distingue per un approccio innovativo e sistemico all'educazione, sviluppato in risposta a un contesto sociale segnato da fragilità educative, delega familiare, discontinuità negli apprendimenti e criticità culturali.

La dirigenza scolastica ha attivato una strategia di cambiamento fondata su progettazione condivisa, personalizzazione didattica e inclusione attiva.

### **2. Summer School in carcere [Progetti]**

La Summer School in carcere è un programma educativo intensivo per giovani in detenzione, realizzato nelle strutture penitenziarie. Nasce per ridurre le disuguaglianze educative e sociali, promuovendo diritto alla formazione e benessere psicologico. È un percorso ibrido e trasformativo che coinvolge minori, educatori, artisti e designer in attività creative (arte, cinema, gioco, scrittura) per rafforzare l'identità personale e collettiva e sviluppare competenze da changemaker.

Integrata nei programmi ministeriali, l'iniziativa attiva alleanze tra istituzioni, comunità e territori, favorendo una lettura consapevole della giustizia minorile e l'immaginazione di alternative. I risultati, documentati da report e dal lavoro con partner pubblici e del terzo settore, mostrano miglioramenti misurabili nel benessere degli adolescenti e contribuiscono a un cambiamento sistemico.

### **3. Edu-Social Algorithm [Metodologie]**

Edu-Social Algorithm è un progetto di ricerca dell'Università degli Studi di Palermo, ideato da Alessio Castiglione (dottorando in Health Promotion and Cognitive Sciences), che trasforma i social network da strumenti di distrazione in ambienti di apprendimento per le scuole secondarie. La metodologia crea comunità di pratica digitali sulle piattaforme frequentate da Gen Z e Alpha, dove studenti e docenti co-creano contenuti educativi e sviluppano competenze chiave del changemaking: collaborazione, pensiero critico, creatività e cittadinanza digitale.

Il modello prevede percorsi formativi personalizzati per docenti e istituti, con momenti di restituzione e confronto, promuovendo l'uso consapevole di smartphone e social media. Il progetto è monitorato e supervisionato in modo continuo, con l'obiettivo di consolidare e diffondere una rete di scuole e comunità che adottano Edu-Social e ne amplificano l'impatto.

### **4. Aluisi Tosolini [Leader di cambiamento]**

Filosofo dell'educazione, coordinatore del Comitato Scientifico di Casco Learning e coordinatore nazionale della rete delle Scuole di Pace, promuove una visione di scuola come "intellettuale sociale": un luogo aperto alla comunità, capace di generare cittadinanza attiva e trasformazione culturale. Da dirigente scolastico e coordinatore scientifico, orienta l'innovazione educativa a valori etici, inclusione, qualità e cooperazione territoriale.

Nel suo approccio spiccano tre linee: ha introdotto e diffuso in Italia l'apprendimento-servizio (*service learning*), valorizzando il ruolo attivo degli studenti nella comunità; ha curato documentazione e replicabilità attraverso pubblicazioni come *Scuola Bene Comune* e *Atlante delle religioni*; ha costruito reti nazionali come co-fondatore del movimento Avanguardie Educative di INDIRE, favorendo la diffusione di pratiche innovative su larga scala.

## 5. Casco learning [Costruttore di ecosistemi]

Casco Learning è una società educativa italiana che offre soluzioni di apprendimento innovative ed efficaci per scuole, aziende e privati. Opera in Emilia-Romagna, un territorio con una forte cultura di collaborazione tra tutti gli attori della comunità educante, e promuove un'educazione fondata su inclusione, etica e qualità attraverso un dialogo continuo con scuole, enti locali e professionisti.

La strategia punta a un **approccio sistemico**: coinvolgere l'intero mondo dell'educazione, valorizzando la trasformazione digitale e le competenze trasversali (collaborazione, pensiero critico, creatività).

Il metodo "Learn, Unlearn, Relearn (LUR)", ispirato alle neuroscienze, favorisce un apprendimento esperienziale e significativo, orientato al cambiamento personale e professionale. Con oltre **6.000 studenti e 8.000 docenti coinvolti**, Casco Learning ha generato un impatto diffuso e documentato, anche tramite un magazine online che esplora le sfide educative e digitali di oggi.



### Ashoka Fellow

---

#### ***Alcuni leader di cambiamenti selezionato da Ashoka come Fellow sono attivi in ambito educativo.***

Tra alcuni di loro, Giulia Detomati, Fellow dal 2023, è fondatrice di **InVento Lab**, un'organizzazione che dal 2014 lavora con le scuole per mostrare a ragazze e ragazzi che l'impresa può creare **valore per la comunità e per l'ambiente**. Ha coinvolto **oltre 20.000 studenti** in tutta Italia e, grazie a una **partnership con il Ministero dell'Istruzione**, ha messo a disposizione una piattaforma digitale utilizzata anche durante la pandemia.

Il programma di punta è **B Corp School**: le B Corp lanciano sfide reali e gli studenti progettano mini-startup per risolvere problemi ambientali. Alcune idee vengono adottate dalle aziende, altre diventano progetti di impatto nelle scuole. A supporto, una rete di mentor e professionisti accompagna i team nello sviluppo delle competenze imprenditoriali e di changemaking.

InVento Lab trasforma le classi in **laboratori di innovazione**, accende motivazione, fiducia e iniziativa nei giovani, li rende protagonisti e rafforza il loro potenziale di changemaking.

## Partner istituzionali

### ***Sinergie e alleanze multistakeholder per la promozione di cambiamento duraturi nel mondo dell'educazione.***

Per promuovere un'educazione trasformativa, le partnership rappresentano un pilastro fondamentale: Ashoka collabora con **oltre 25 partner** tra Organizzazioni della società civile, Fondazioni, Università, Istituti di ricerca, Aziende e Amministrazioni Pubbliche, attivi a livello territoriale e nazionale che consideriamo parte integrante della comunità di pratica attiva in ambito educativo.

Tra le collaborazioni più significative, quella con INDIRE – Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa – iniziata nel 2019.

Il confronto tra le due realtà ha permesso di chiarire e allineare le rispettive definizioni di “scuola innovativa” e “scuola changemaker”, dando vita a un processo di selezione condiviso delle **scuole più attive nel cambiamento**.

“Contribuzione all'insegna di una reciprocità, per esempio nella definizione di cosa è scuola innovativa (una scuola che cambiamento dal basso). Perché il modello di Avanguardie Educative di Indire era fare emergere in maniera bottom up gli strumenti e le metodologie che le scuole andavano ad applicare in questo processo di cambiamento nello spazio, del tempo e della didattica. Questo era il nostro approccio. Lo scambio [con Ashoka] ha permesso di chiarire cosa intendiamo.

*INDIRE ha svolto un ruolo decisivo nel processo di candidatura delle scuole alla rete Ashoka Changemaker, segnalando 22 istituti del programma Avanguardie Educative, riconosciuti per l'introduzione di pratiche didattiche innovative. Da questa prima collaborazione è nato un percorso che ha consolidato il rapporto tra le due organizzazioni e ha permesso di mettere in evidenza gli impatti generati sul sistema educativo. Quando collaboriamo con enti come Ashoka i nostri impatti riescono ad essere messi a fuoco.*

**Elisabetta Mughini**, INDIRE

Questa alleanza ha contribuito a costruire un **ponte tra il mondo istituzionale e quello dell'innovazione sociale**, intercettando esperienze che possono sfuggire ai radar ufficiali.

Oltre a INDIRE, Ashoka collabora con: DeaScuola, Fondazione Mondo Digitale, Teach For Italy, Canva per la scuola, Casco Learning, Parole Ostili, Università di Torino, Università di Verona, Università Milano Bicocca, LUMSA, Fondazione KPMG, Fondazione San Zeno, Fondazione Pietro Pittini, ELIS, ENEL, Italia che Cambia, Save the Children, e molte altre realtà che condividono con noi la visione di una scuola come spazio di innovazione, equità e partecipazione.

“Abbiamo iniziato lavorando sui temi legati alla scuola, in particolare sul concetto di scuola changemaking e sulle pratiche educative trasformative. Ho avuto modo di partecipare ad alcune sessioni durante l'evento di Firenze: due giornate molto interessanti, anche grazie alla collaborazione con Indire. Ricordo in particolare il lavoro pomeridiano nei gruppi, che è stato davvero stimolante.

**Lorenzo Pestellini**, Fondazione KPMG

Queste partnership si fondano su un principio di **reciprocità e co-progettazione**. Non si tratta solo di collaborazioni operative, ma di **alleanze strategiche** che permettono di amplificare l'impatto, condividere risorse, e costruire insieme **nuovi modelli educativi**.

## 2. ASHOKA FORMA E ISPIRA GLI ATTORI DELL'ECOSISTEMA EDUCATIVO

**10.000+** persone ispirate e connesse attraverso attività di formazione, facilitazione

**3000+** docenti/dirigenti scolastici

**100+** formazioni/workshop/seminari

**8** eventi nazionali

**60+** scuole

**10+** Regioni

Dal 2017 Ashoka ha realizzato attività di formazione coinvolgendo oltre **3.000** persone tra docenti, dirigenti scolastici e studenti, promuovendo una mentalità changemaking nei contesti educativi: oltre **100 formazioni** in collaborazione con **più di 30 partner** locali e nazionali, coinvolgendo **oltre 3.000 docenti e dirigenti scolastici**, **almeno 60 scuole** e raggiungendo **più di 10.000 persone** attraverso workshop, seminari, laboratori e percorsi di accompagnamento, sia online che in presenza, coprendo **10 regioni** in Italia.

Le opportunità di formazione si fondano su metodologie didattiche innovative e su una progettazione rigorosa, capace di liberare la creatività e radicata **in solide teorie pedagogiche**.

“*Serve un metodo fondato su teorie pedagogiche solide, non frutto di improvvisazione, ma di una progettazione rigorosa capace di liberare la creatività. È la condizione che ho ritrovato in tutti gli incontri del mondo changemaker. Ed è proprio questo che mi ha colpito profondamente.*

**Aluisi Tosolini**, dirigente scolastico del Liceo Bertolucci di Parma. Scuola changemaker

Sono stati accompagnati docenti che operano in contesti svantaggiati, stimolando in loro una **visione di cambiamento sistemico**.

“*Ashoka fa formazione ai nostri docenti che entrano nelle scuole svantaggiate e li forma su una visione di cambiamento sistemico perché vogliamo che diventino dirigenti, non solo docenti.*

**Andrea Pastorelli** di Teach for Italy



La collaborazione con DeaScuola ha dato vita a cicli di webinar e iniziative dedicate **all'innovazione scolastica**.

“ La collaborazione con Ashoka è iniziata con un progetto sull'innovazione scolastica. Abbiamo organizzato insieme dei cicli di webinar rivolti ai docenti, focalizzati sul cambiamento nella scuola. Da lì è nato un percorso condiviso di progettazione, che ci ha portato oggi a sviluppare una nuova iniziativa dedicata proprio al tema del cambiamento e dell'innovazione educativa.

**Paola Santoni**, DeaScuola

Sono stati coinvolti studenti universitari, mettendoli in contatto con realtà e organizzazioni che sperimentano **innovazione educativa**, come nel caso dell'Università di Torino.

“ L'incontro diretto con le realtà e con chi sceglie ogni giorno di impegnarsi sul campo non solo dà valore alla proposta formativa, ma crea anche occasioni per gli studenti di cercare risorse utili: magari nasce una tesi, un tirocinio, e in alcuni casi si arriva persino a lavorare in quei contesti.

**Emanuela Guarcello**, Unito

I percorsi non si limitano ai **contenuti**, ma puntano a fornire **strumenti e metodi concreti**.

“ Ho trovato molto utile la formazione proposta da Ashoka, perché non era focalizzata tanto su contenuti o su singoli progetti, quanto piuttosto sulla metodologia. Era pensata per persone che – come me, come molti di noi – un giorno hanno sognato di cambiare il mondo e che si ritrovano insieme a scoprire che, oltre all'entusiasmo, esistono strumenti, approcci, metodi.

**Pier Paolo Eramo**, ex dirigente scolastico dell'I.C. Parma Centro

“ VEDO IL RUOLO DI ASHOKA COME QUELLO DI ESSERE UN AGENTE CATALIZZATORE DEL CAMBIAMENTO, UN PUNTO DI RIFERIMENTO E DI VISIBILITÀ, DI PROTAGONISMO. ANCHE NEI PROCESSI LEGATI ALLA SCUOLA, UNA DELLE CHIAVI DELLA LEADERSHIP È PROPRIO QUELLA DI ESSERE ISPIRATORI DI PROCESSI.

**Alessandro Fainello**,  
Fondazione San Zeno

# 3. ASHOKA INFLUENZA LE POLITICHE E LE DECISIONI PUBBLICHE CHE RIGUARDANO L'EDUCAZIONE

Parte del lavoro di Ashoka consiste nel portare all'attenzione dei decisori pubblici e delle istituzioni i risultati concreti delle esperienze mappate, affinché diventino patrimonio comune e ispirazione per **politiche educative** più inclusive, partecipative e trasformative. Negli anni il ruolo di Ashoka è stato sempre più riconosciuto nel panorama nazionale dell'innovazione educativa, contribuendo a far emergere e connettere esperienze di valore, anche al di fuori dei circuiti istituzionali più consolidati.

“ Sono un player di rilievo, sull'innovazione c'è Indire che è il player istituzionale e loro. Indire ha le scuole di eccellenza, Ashoka intercetta anche altre scuole.

Paola Santoni, *Dea Scuola*

Attraverso la **mappatura delle Scuole Changemaker** (2017 e 2019) prima, e **dell'innovazione educativa** poi (2023), Ashoka ha contribuito a rafforzare la consapevolezza e la motivazione di chi già lavora in modo innovativo, favorendo la diffusione di pratiche e visioni condivise.

“ Secondo me l'impatto è stato mettere in rete in modo più cosciente chi nel pubblico fa innovazione con la mappatura delle scuole changemaker e dell'innovazione: creare più coscienza e orgoglio tra chi già lavora bene e metterli in rete tra loro. Ho visto rapporti tra dirigenti scolastici, iniziative espandersi tra scuole. Ho visto un allargarsi dell'innovazione nelle scuole.

Andrea Pastorelli, *Teach for Italy*

## 4 incontri con decisori politici

1 incontro tra studenti e  
Ministra dell'Istruzione

8 pubblicazioni:

2 articoli accademici

4 report

1 manuale

1 curriculum al changemaking



Questo lavoro ha avuto effetti anche a **livello istituzionale**, contribuendo a far circolare concetti chiave del *changemaking* e a coinvolgere funzionari e dirigenti delle Istituzioni in un dialogo costruttivo.

“ C'è stato un impatto significativo: molti dirigenti e funzionari del Ministero si sono avvicinati al changemaking e, nel tempo, alcuni messaggi e concetti chiave sono riusciti a passare. Un altro aspetto importante è che spesso siamo riusciti ad avviare un dialogo diretto con le istituzioni, e questo ha rappresentato un supporto fondamentale.

Andrea Pastorelli, *Teach for Italy*

## Partecipazione di Ashoka a tavoli istituzionali

---

Ashoka ha portato direttamente gli studenti delle Scuole Changemaker a interloquire con le istituzioni: l'8 gennaio 2020, presso il Salone dei Ministri del MIUR, un gruppo di ragazze e ragazzi delle scuole Changemaker ha incontrato la Viceministra Anna Ascani, **condividendo esperienze e proposte** su benessere, territorio, protagonismo giovanile, apprendimento esperienziale e rilevanza dei contenuti.

Ashoka ha partecipato a **tavoli istituzionali** in 4 occasioni:

Indagine parlamentare sull'innovazione didattica (2019)

Il ciclo "Ripensare l'educazione" promosso dalla Ministra Lucia Azzolina (2019)

Presentazione della mappatura dell'innovazione educativa alla Camera dei Deputati (2023)

Presentazione del curriculum al changemaking presso il Comune di Roma (2024)

## Publicazioni

---

Sono stati prodotti strumenti concreti per alimentare il dibattito e fornire risorse operative a chi lavora nel mondo dell'educazione: **2 pubblicazioni accademiche, 4 report, 1 manuale**.

1. ***Il modello del network di Scuole Changemaker per un'innovazione diffusa*** (IUL Research, 2020).
2. ***Educating Agents of Change. The international network of Ashoka Changemaker Schools*** (Taylor & Francis, 2023, con Università di Torino).
3. ***Innovando si impara*** (2020): mappatura delle buone pratiche didattiche e guida per l'Educazione alla Cittadinanza Globale.
4. ***Leadership per il cambiamento – Vol. 2*** (2022): Riflessione sulla leadership educativa come leva per la trasformazione sistemica.
5. ***Le 42 azioni strategiche per cambiare la scuola*** (2022): con il supporto di DeaScuola.
6. ***Innovative Solutions for Education*** (2022): esito del percorso internazionale "Changemakers Dialogue".
7. ***Strade d'innovazione. Percorrendo la trasformazione dell'educazione in Italia*** (2023): presentato alla Camera dei deputati come invito a costruire un'alleanza nazionale per un'educazione trasformativa.

In qualità di partner scientifico, Ashoka ha sviluppato il **Curriculum sul Changemaking** all'interno del progetto *Digital & Changemaking Learning*: uno strumento innovativo che rafforza il protagonismo giovanile e valorizza l'apprendimento esperienziale e sistemico. Il curriculum promuove una scuola intesa come **laboratorio di innovazione sociale**, in cui gli studenti possono sperimentare il proprio **potenziale di changemaker**.

L'obiettivo è preparare gli studenti ad **affrontare le sfide globali** attraverso competenze come creatività, pensiero critico, collaborazione e cittadinanza attiva. La scuola viene così ripensata come uno spazio di partecipazione e di trasformazione, dove i giovani imparano a essere **agenti di cambiamento** e a promuovere **equità, giustizia e sostenibilità**.

Attraverso queste azioni, Ashoka contribuisce a far **risuonare le voci del cambiamento educativo**, trasformando **esperienze locali** in **riferimenti nazionali e internazionali**.

## ▶ 2.2 Programma Giovani

Dal 2018 Ashoka collabora con giovani, scuole, università, aziende, fondazioni, organizzazioni della società civile, imprenditori sociali e Istituzioni per **ripensare il ruolo** delle **giovani generazioni** nella società.

L'obiettivo: attivare **nuove forme di rappresentanza** e **protagonismo giovanile**, in modo che i giovani non siano solo destinatari di politiche e interventi, ma co-creatori di soluzioni, visioni e processi di cambiamento.

### LA VISIONE

Ogni giovane ha il potenziale per essere **protagonista del cambiamento** (*changemaker*).

Ashoka vuole favorire **l'emergere di una generazione capace di adattarsi, reinventarsi e affrontare l'inaspettato**, guidando il cambiamento per **il bene comune**.

### IL PROBLEMA

In Italia, i giovani sono ancora troppo spesso percepiti come soggetti destinatari di iniziative pensate da altri, principalmente adulti, più che attori attivi del cambiamento.

Questo riduce il loro coinvolgimento nella vita civile e politica e limita lo sviluppo delle competenze necessarie – **empatia, creatività, collaborazione** – per diventare changemaker.

### LA SOLUZIONE

Il **Programma Giovani** accompagna le nuove generazioni, in particolare giovani dai 16 ai 35 anni, nei loro percorsi di **crescita personale e sociale**, offrendo strumenti, opportunità e spazi di riconoscimento, con l'obiettivo di aiutare ragazze e ragazzi a **riconoscersi e agire come changemaker**.

Presentiamo i risultati più significativi del lavoro di Ashoka con le nuove generazioni, attraverso i tre obiettivi che guidano il **Programma Giovani**:

- 1. Creare, alimentare, e sostenere una comunità** e un movimento nazionale di giovani che si riconoscono come **changemaker**.
- 2. Valorizzare il potenziale trasformativo** dei giovani, rafforzandone il ruolo nella società.
- 3. Rafforzare ecosistemi** territoriali e nazionali dell'innovazione sociale attraverso co-leadership, dialogo intergenerazionale e protagonismo giovanile.

## LE AZIONI CONCRETE DELLA STRATEGIA DI ASHOKA



**MAPPATURA DEI GIOVANI LEADER** del cambiamento, per intercettare e valorizzare il protagonismo giovanile emergente.



**COSTRUZIONE E ANIMAZIONE** di una comunità nazionale di giovani changemaker, attraverso eventi, connessioni e momenti di co-creazione.



**PERCORSI FORMATIVI E RESIDENZIALI**, per sviluppare e rafforzare competenze chiave come empatia, leadership collaborativa, creatività e intraprendenza.



## RISULTATI DEL PROGRAMMA (2018–2025)

### **100+** giovani changemaker

*coinvolti in una comunità nazionale viva e plurale*

### **5.000+** giovani

*coinvolti in percorsi di formazione, attivazione e accompagnamento sul changemaking e il protagonismo giovanile.*

### **160+** organizzazioni giovanili

*(tra associazioni e imprese sociali fondate o gestite da under 30) hanno beneficiato di percorsi di formazione, mentoring e accompagnamento personalizzato.*

### **30+** weekend trasformativi

*realizzati in più di 10 regioni italiane, con format residenziali dedicati allo sviluppo personale e alla progettazione sociale.*

### **800+** candidature analizzate

*di giovani con profili di leadership sociale, raccolte attraverso call nazionali e locali.*

### **5** Eventi nazionali

*dedicati ai giovani*

### **60+** partner

*coinvolti tra enti pubblici, fondazioni, imprese e organizzazioni del terzo settore*

“ La collaborazione con Ashoka è stata per noi importante, viste le sue competenze, anche per il modo in cui si relaziona ai ragazzi: cercando di far emergere il potenziale che già c'è, con un atteggiamento rispettoso e di affiancamento, senza volerli indirizzare per forza.

Laura Savoia, Fondazione EOS - Edison Orizzonte Sociale ETS



**SUPPORTO** alla co-leadership e alle iniziative locali guidate da giovani, rafforzando l'impatto nei territori



**ACCOMPAGNAMENTO** a enti pubblici, fondazioni, imprese e organizzazioni del terzo settore, per promuovere strumenti di rappresentanza giovanile strutturata e nuove forme di ingaggio



“ La collaborazione nasce parecchi anni fa, partendo dai nostri progetti di educazione finanziaria con i giovani, e l'elemento era come fare empowerment dei giovani. Ashoka portava approcci e metodi innovativi, e per noi era importante per essere ispirati.

Marialuisa Parmigiani, Fondazione Unipolis

# 1. ASHOKA ALIMENTA UNA COMUNITÀ VIVA E PLURALE DI GIOVANI ATTORI DEL CAMBIAMENTO

“ Entrare in un network così ampio è uno dei contributi più significativi di Ashoka.

**Antonio Marco Camurati**, membro Commissione Giovani Fondazione Cassa di Risparmio di Biella

Dal 2018 Ashoka contribuisce a costruire e animare una **comunità nazionale di Giovani Changemaker**, arricchita nel tempo grazie a percorsi formativi, esperienze residenziali, attività di mappatura e iniziative locali e nazionali.

Le iniziative di Ashoka dedicate ai giovani, oltre ad offrire **formazione e esperienze di attivazione giovanile**, come si evince nella sessione successiva del capitolo dedicato al Programma Giovani, rappresentano un **punto di accesso privilegiato a un capitale di relazioni**, sia locali che nazionali.

L'iniziativa *Gen C - Generazione Changemaker*, ad esempio, ha permesso di identificare e valorizzare oltre **100 giovani** dai **16 ai 35** anni attivi in Italia, impegnati nello sviluppo di soluzioni, organizzazioni e metodologie per affrontare le sfide contemporanee, dalla salute all'educazione.

**100+** giovani changemaker attivi nella comunità di Ashoka Italia

**71%** giovani si riconosce come changemaker

**5** eventi nazionali



**400 candidature** | **60 partner** | **100 giovani coinvolti**

“*Gen C sta permettendo a tanti giovani di confrontarsi, di fare rete e di unirsi in una grande comunità di changemaker: una comunità di giovani che stanno contribuendo a generare cambiamenti e impatti positivi sui loro territori. Giovani che, attraverso le loro azioni, stanno trasformando il nostro tempo.*

**Lucia Abbinante**, ex direttrice Agenzia Nazionale per i Giovani

Nel giugno 2021 Ashoka, insieme all'**Agenzia Nazionale per i Giovani**, ha avviato *Gen C - Generazione Changemaker*, un programma nato per **riconoscere e valorizzare i giovani come attori del cambiamento sociale**.

Il programma si è sviluppato in due fasi, tra il 2021 e il 2023, e dopo aver raccolto oltre 400 candidature e coinvolto oltre 60 partner, ha selezionato 100 giovani da tutta Italia: 50 changemaker tra i 16 e i 24 anni e 50 mentor tra i 25 e i 35. Questi giovani hanno dato vita a una **comunità nazionale di changemaker**, a cui Ashoka ha offerto strumenti, spazi e

*Gen C* rappresenta un progetto cardine del **Programma Giovani di Ashoka**, ma non lo esaurisce, al contrario, ne incarna gli obiettivi principali, attraverso un modello di intervento che si articola in quattro azioni:

- ▶ **Comunità e identità:** eventi territoriali e nazionali, indagini sulla partecipazione giovanile, creazione di un manifesto condiviso.
- ▶ **Formazione e competenze:** moduli online (*Gen C Academy*), esperienze residenziali e weekend trasformativi per sviluppare leadership collaborativa, comunicazione e intraprendenza.
- ▶ **Ecosistema favorevole:** una rete di oltre 60 organizzazioni che, grazie all'alleanza *Gen C*, ha attivato processi di co-creazione e creato opportunità concrete di partecipazione.
- ▶ **Nuova narrazione sui giovani:** campagne e storytelling che ribaltano lo sguardo, da giovani percepiti come fragili a giovani riconosciuti come motori di innovazione.



“ LE RELAZIONI  
DIVENTANO NON  
SOLO SOSTEGNO  
UMANO, MA ANCHE  
LEVE CONCRETE DI  
CAMBIAMENTO

Il **lavoro di rete** che Ashoka attiva non è un elemento accessorio, ma un fattore abilitante per la **crescita personale e professionale dei giovani**. Entrare in contatto con una comunità di pari, ma anche con istituzioni, associazioni e organizzazioni già attive, significa acquisire competenze trasversali, trovare nuove opportunità e scoprire spazi di protagonismo inediti. In questo senso, le relazioni diventano non solo sostegno umano, ma anche **leve concrete di cambiamento**.

**Ashoka continua a coltivare la relazione con questi giovani, favorendo connessioni, segnalando opportunità di crescita e valorizzandone il ruolo attraverso eventi nazionali e iniziative strategiche.**

L'incontro con Ashoka può rappresentare per un giovane un passaggio decisivo di crescita e trasformazione, che si esprime attraverso:

- 1. maggiore consapevolezza** del proprio ruolo e delle proprie capacità di **agire come changemaker**;
- 2. il sentirsi parte di una comunità** ampia, intergenerazionale e inclusiva;
- 3. la nascita di connessioni** e collaborazioni concrete;
- 4. nuove opportunità di formazione**, partecipazione e protagonismo.

#### **NOTA METODOLOGICA**

*in questa sezione i dati presentati provengono da fonti diverse:*

**a) Dati quantitativi:** *includono i risultati dei questionari di valutazione dei weekend trasformativi e della Global Survey di Ashoka, compilata da giovani partecipanti al programma Gen C.*

**b) Dati qualitativi:** *le citazioni riportate derivano dalle interviste condotte appositamente per la stesura di questo documento.*

## 1. Riconoscersi come changemaker

---

Molti giovani rileggono la propria storia di vita alla luce della propria **agency** e **intraprendenza**: Il concetto di *changemaking* diventa una lente per riconoscersi come persone capaci di orientare il proprio cammino, fare scelte responsabili e contribuire al bene comune.

- » **L'83%** dei giovani che hanno partecipato a *Gen C - Generazione Changemaker* si **identificano come changemaker**.
- » **Il 66%** dei giovani che hanno partecipato a *Gen C* dichiarano che **Everyone a changemaker** è un quadro strategico per il proprio lavoro.

“*Eccome se c'è stato l'impatto. Sono cresciuta come persona e come professionista. Ho iniziato a incrociare esperienze personali e informazioni che mi hanno portato a una lucidità molto maggiore su quello che stavo facendo e su tutto l'universo di possibilità che si apriva.*

**Ivana Calabrese**, Giovane Changemaker, co-fondatrice di Vox Populi – Vox Dei idee per Grassano

## 2. Sentirsi parte di una comunità di changemaker

---

Uno degli impatti più forti raccontati dai giovani è la possibilità di sentirsi parte di una **comunità ampia e inclusiva**. Questo senso di appartenenza aiuta a superare la percezione di isolamento, restituendo fiducia nelle proprie idee e **legittimità all'impegno**.

Allo stesso tempo, la possibilità di conoscere altri changemaker fa emergere un **senso di appartenenza** a qualcosa di più grande: una rete di persone che, pur con percorsi diversi, condividono la volontà di generare cambiamenti concreti.

- » **L'81,2%** dei giovani che hanno partecipato a *Gen C*, dichiara di **sentirsi parte del network di Ashoka**.

“*Quando cresci in un paese dove per anni ti senti dire che nulla cambierà, che tutto resterà sempre uguale finisci per interiorizzarla. Hai bisogno di sapere che nel mondo ci sono altre persone che la pensano come te e agiscono come te. Il network di Ashoka e la rete di Generazione Changemaker mi hanno fatto sentire parte di una comunità di persone che non ti fanno sentire l'unica "campana storta", anzi ti fanno capire che quello stai facendo ha davvero un senso.*

**Ivana Calabrese**, Giovane Changemaker, co-fondatrice di Vox Populi Vox Dei – idee per Grassano

“*Mi ha dato un forte senso di appartenenza, la sensazione più bella era di non essere sola e che in Italia c'era un sottobosco di organizzazioni che facevano cose interessanti”*

**Silvia Paci**, Giovane Changemaker, fondatrice di Odissea Moderna

### 3. Connessioni e relazioni significative

---

Entrare nel network di Ashoka significa poter contare su **relazioni profonde e diversificate**: un supporto umano ed emotivo, ma anche opportunità concrete di collaborazione e crescita. Scoprire la ricchezza di relazioni significative rafforza nei giovani il senso di **fiducia, appartenenza e possibilità**, alimentando percorsi di impatto condiviso che vanno ben oltre l'esperienza individuale.

“*Grazie al network locale con cui collaborava Ashoka siamo riusciti ad accedere a un finanziamento diretto nel primo anno di nascita dell'associazione.*

**Giulia Romagnolo**, giovane changemaker, co-fondatrice di StartNet Youth

“*Penso, ad esempio, alle relazioni personali: non avrei avuto altre occasioni per incontrare certe persone, parlo proprio a livello umano. Sul piano più professionale, per me che mi occupo di educazione, tutto il filone delle scuole changemaker è stato molto importante.*

**Viviana Pinto**, Giovane Changemaker, fondatrice Discentis

“*La possibilità di confrontarsi con tante persone, che però hanno tutte in comune dei valori di base. La possibilità di mettersi in contatto con altre persone per arrivare ad avere una prospettiva più completa.*

**Matteo Spreafico**, Giovane Changemaker, co-fondatore di Assembleiamo.it

### 4. Nuove collaborazioni

---

Le connessioni nate all'interno della comunità generano **partnership e iniziative condivise**, trasformando l'incontro tra giovani changemaker in progetti concreti e reti territoriali. Queste **collaborazioni** rafforzano il senso di possibilità e l'impatto collettivo, dimostrando come l'unione di visioni e competenze possa dare vita a soluzioni innovative e sostenibili.

- » Il **69%** dei giovani che hanno partecipato a *Gen C* dichiara di aver avuto accesso a nuove partnership e opportunità di collaborazione grazie alla partecipazione al network di Ashoka.

“*Da lì è nata anche una mia iniziativa personale: il podcast su L'Espresso, che si chiamava Fardelli d'Italia, in cui raccontavo storie di giovani attivisti e di realtà giovanili che vanno contro lo stereotipo del "bamboccione". Ho coinvolto diversi ragazzi della rete di Ashoka in prima persona.*

**Ivana Calabrese**, Giovane Changemaker, co-fondatrice di Vox Populi – Vox Dei idee per Grassano

“*Poi gli eventi fanno nascere idee per attività ad impatto sociale o in maniera diretta o indiretta. Per esempio, penso ad Animenta e poi la nostra collaborazione è nata con il sigillo di Ashoka.*

**Matteo Spreafico**, Giovane Changemaker, co-fondatore di Assembleiamo.it

“

CONOSCERE ALTRI RAGAZZI CHE  
FANNO LA DIFFERENZA È LA VERA  
FORZA. NON SONO L'UNICO CHE  
IN ITALIA VUOLE FARE LA  
DIFFERENZA.

*Stefano Frosi, Giovane Changemaker,  
fondatore di Open Stage*



## 2. ASHOKA FAVORISCE IL POTENZIALE TRASFORMATIVO DEI GIOVANI E NE VALORIZZA IL RUOLO

“ Credo di essere totalmente cambiata da come ero prima a come sono oggi. Dopo i weekend trasformativi mi sono sentita molto più sicura. Ho capito che potevo davvero fare qualcosa.

Chiara Italia Freda, Giovane Changemaker, fondatrice Radio Lasagne Verdi

### Ashoka favorisce il potenziale trasformativo delle nuove generazioni

Dal 2018 Ashoka accompagna le nuove generazioni nella scoperta e valorizzazione del proprio **potenziale di changemaker**. Attraverso percorsi formativi, residenziali ed esperienze di progettazione sociale, i giovani sviluppano competenze come **empatia, intraprendenza, leadership collaborativa e creatività**, rafforzando la fiducia nelle proprie capacità e il ruolo attivo nelle comunità.

“ Per come ho vissuto io Ashoka, parlerei di generazione di processi: ha avviato qualcosa che prima non c'era, svolgendo un ruolo fondamentale nel far partire i processi.

Giulia Romagnolo, Giovane Changemaker, co-fondatrice di StartNet Youth

Le principali iniziative formative di Ashoka sono nate a partire dal 2018 e hanno trovato nel format del *Weekend Trasformativo* la loro radice e ispirazione.

50+ tra percorsi e opportunità di formazione

1500 giovani coinvolti

10+ Regioni in Italia



**20+ Weekend trasformativi dal 2028**

**400+ giovani coinvolti**

**40+ associazioni e partner coinvolti**

**10+ Regioni in Italia**

Il *Weekend Trasformativo* è uno dei format più rappresentativi del lavoro di Ashoka con i giovani. Avviato nel 2018 in Puglia, è un'esperienza residenziale di tre giorni che combina **scoperta personale**, sviluppo delle **competenze changemaker** e costruzione di **comunità attive**.

Durante i weekend, i giovani affrontano attività progettate per stimolare sia la **crescita individuale** che la **dimensione collettiva**:

- ▶ **laboratori** di progettazione sociale e analisi dei problemi;
- ▶ **esercizi** di stakeholder mapping e simulazioni di processi decisionali;
- ▶ **sessioni dedicate** a sostenibilità e impatto, per tradurre le idee in azioni concrete.

A fare la differenza è il **contesto**: l'esperienza residenziale rompe la routine quotidiana, permette di immergersi in un ambiente di fiducia e collaborazione, e incoraggia la nascita di comunità attive e reti territoriali.

“ Il merito dei weekend trasformativi è stato quello di fungere da propulsore iniziale, un momento di incubazione vera e propria.

**Giulia Romagnolo**, Giovane Changemaker, co-fondatrice di StartNet Youth



**16 tematiche** | **10+ partner** | **100+ giovani**

*Gen C Academy* è una piattaforma online di **formazione gratuita** che offre ai giovani strumenti concreti e accessibili per sviluppare **competenze chiave** nel campo **dell'impatto sociale**.

Lanciata il 20 febbraio 2023, a seguito di un percorso di co-creazione con i partner dell'iniziativa, la *Changemaker Academy Online* di *Gen C* nasce con l'obiettivo di offrire a tutti i giovani la possibilità di acquisire **nuove conoscenze** e approfondimenti sul proprio ruolo di **protagonisti del cambiamento**.

La piattaforma propone 16 corsi su tematiche fondamentali come advocacy, storytelling, amministrazione, progettazione sociale.

I contenuti sono pensati per essere pratici, immediatamente applicabili e fruibili in autonomia, offrendo **spazi di apprendimento e condivisione** accessibili a tutti.



I **percorsi di changemaking** promossi da Ashoka sono spazi sicuri e accoglienti, dove i giovani si sentono **ispirati**, costruiscono **connessioni autentiche** e scoprono di non essere soli nel desiderio di **trasformare la società**. In questi contesti i ragazzi e le ragazze ritrovano fiducia nelle proprie capacità, imparano a dare forma alle idee e a tradurle in azioni concrete, sperimentando la forza del fare insieme.

Un tema ricorrente nelle testimonianze è il bisogno di **luoghi autentici** di ascolto e **partecipazione**, troppo rari nella quotidianità. Come ha raccontato una giovane partecipante: *“Anche i momenti in cui, a coppie, parlavamo dei fatti importanti nella nostra vita... non ti succede spesso che qualcuno ti ascolti così attentamente.”*

Per questo i **Weekend Trasformativi** e le esperienze proposte da Ashoka assumono un valore unico: permettono ai giovani di **essere visti e ascoltati davvero**, di **condividere emozioni e idee**, e di **crescere insieme** agli altri. È qui che ciascuno scopre e rafforza il proprio **potenziale trasformativo**, per poi riportarlo nelle comunità in cui vive e agisce.



LE ESPERIENZE DI  
ASHOKA PERMETTONO AI  
GIOVANI DI ESSERE VISTI  
E ASCOLTATI DAVVERO, DI  
CONDIVIDERE EMOZIONI E  
IDEE, E DI CRESCERE  
INSIEME AGLI ALTRI

**Ciò che rende i percorsi di changemaking di Ashoka significativi è la capacità di integrare introspezione, relazione e azione, offrendo uno spazio in cui i giovani si sentono visti, ascoltati e capaci di contribuire concretamente alla trasformazione sociale.**



*Io credo di essere totalmente cambiata da come ero prima a come sono oggi. Dopo i weekend trasformativi mi sono sentita molto più sicura. Ho capito che potevo davvero fare qualcosa. Confrontandomi con gli altri ragazzi, ho scoperto che anche loro avevano paure simili alle mie e allora ho pensato: Posso farlo anch'io. Posso mettermi in gioco, provare a cambiare le cose, esprimere il mio pensiero.*

**Chiara Italia Freda**, Giovane Changemaker, fondatrice Radio Lasagne Verdi

Ashoka promuove una **nuova narrazione sulle giovani generazioni**: non più descritte come fragili o passive, ma riconosciute come **motori di cambiamento sociale**.

Questa visione si traduce in azioni concrete di **visibilità e riconoscimento**: articoli, interviste, collaborazioni con media partner ed eventi pubblici che amplificano le storie di impatto dei giovani, ispirando altri coetanei e contribuendo a trasformare lo sguardo della società.

Dal 2021 al 2023, all'interno del programma *Gen C – Generazione Changemaker*, sono stati pubblicati **oltre 80 articoli** su testate locali e nazionali, che hanno dato visibilità a esperienze giovanili innovative e hanno portato al centro dell'attenzione pubblica nuove storie di protagonismo.

Tra il 2018 e il 2025, decine di giovani changemaker hanno avuto un **ruolo da protagonisti** negli eventi organizzati da Ashoka: hanno facilitato sessioni di lavoro, condotto momenti di confronto e preso la parola davanti a migliaia di partecipanti, contribuendo direttamente al successo e al valore degli incontri. Questi spazi di parola autentici — palchi e sessioni in eventi nazionali e internazionali — hanno permesso a ragazze e ragazzi di **presentare progetti, condividere visioni e influenzare il dibattito pubblico**, rendendo la loro voce parte integrante delle strategie di cambiamento di istituzioni, organizzazioni e comunità.



LE COMPETENZE  
CHANGEMAKER  
RAPPRESENTANO  
L'INSIEME DI ABILITÀ  
CHE PERMETTONO  
AI GIOVANI DI  
AFFRONTARE  
SFIDE COMPLESSE  
E CONTRIBUIRE  
ATTIVAMENTE AL  
CAMBIAMENTO  
SOCIALE.

## Attraverso questi percorsi e opportunità i giovani:

1. sviluppano **competenze** chiave del **changemaking**, tra cui **empatia, creatività, intraprendenza, collaborazione e leadership**.
2. acquisiscono conoscenza e padronanza di **strumenti e metodologie** per trasformare le idee in azioni,
3. **rafforzano competenze e strategie per generare impatto sociale**, migliorando la capacità di guidare iniziative e organizzazioni orientate al bene comune;
4. consolidano la **percezione di sé** come **protagonisti del cambiamento**,
5. accrescono **fiducia e motivazione** nel contribuire attivamente al cambiamento nelle proprie comunità,
6. **si connettono** con coetanei e partner, sentendosi **parte di una comunità** più ampia.

### NOTA METODOLOGICA

*In questa sezione saranno presenti citazioni:*

*a) tratte dalle interviste ai Giovani Changemaker,  
b) estratte dai questionari di valutazione dei weekend trasformativi, in particolare dalle risposte alla domanda 'Cosa hai apprezzato di più del percorso?',  
c) raccolte attraverso la Global Survey di Ashoka, che include le testimonianze dei giovani del Programma Gen C coinvolti in queste esperienze." - Cifr. Nota metodologica a p. 7 del documento.*

*I dati quantitativi sono stati ricavati dai questionari somministrati come valutazione dei weekend trasformativi.*

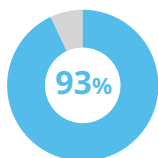
## 1. Competenze changemaker

Le **competenze changemaker** rappresentano l'insieme di abilità che permettono ai giovani di affrontare **sfide complesse** e **contribuire attivamente** al cambiamento sociale. Non si tratta solo di acquisire conoscenze, ma di sviluppare la capacità di **leggere criticamente la realtà**, immaginare nuove soluzioni e trasformarle in azioni concrete, coinvolgendo gli altri in un processo collettivo di trasformazione.

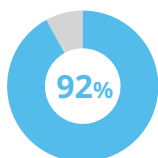
Tra queste competenze figurano il **pensiero critico e creativo**, l'**empatia** e la capacità di assumere la prospettiva altrui, la **collaborazione** e la **leadership condivisa**, l'**intraprendenza** e la comunicazione efficace.

### Empatia

Uno degli aspetti più evidenti dei percorsi è lo sviluppo dell'empatia come **competenza attiva**.



**VICINANZA EMOTIVA** · Il **93%** dichiara di aver provato **vicinanza emotiva** alle storie condivise dagli altri.



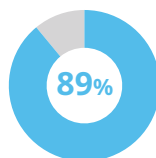
**ASCOLTO ATTIVO** · Il **92%** afferma di aver praticato l'**ascolto attivo** delle esperienze altrui.

Questo tipo di empatia non è solo emotiva, ma anche trasformativa: permette di vedere l'altro come parte del proprio percorso di crescita. In un ambiente che favorisce la connessione profonda e il riconoscimento reciproco, l'ascolto attivo diventa un esercizio fondamentale per costruire relazioni autentiche e inclusive.

“ Lavorare in gruppo, perché ciò mi ha portato ad **ascoltare gli altri** ed esprimere i miei pareri senza aver paura del giudizio altrui.

### Intraprendenza

Essere changemaker significa anche saper **prendere iniziativa** e sentirsi responsabili nel processo collettivo.

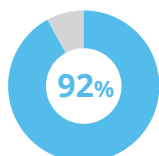


**SENTIRSI PARTE** · L'**89%** si è percepito come **parte attiva di un gruppo**

“ L'ideazione di un progetto su una tematica che ci stesse a cuore e la condivisione delle proprie esperienze.

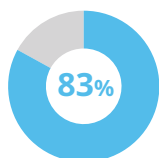
## Creatività

Il pensiero creativo consente di leggere la realtà con occhi diversi e immaginare nuove possibilità. Vedere le cose da un nuovo punto di vista aiuta a costruire una mentalità aperta, critica e orientata alla soluzione. In questo contesto, l'esplorazione, la libertà espressiva e il pensiero divergente vengono incoraggiati, favorendo lo sviluppo di approcci innovativi e inclusivi.



**CAMBIO DI PROSPETTIVA** - Il **92%** ha sviluppato la capacità di **vedere le cose da prospettive diverse**.

“ Mi hanno dato la possibilità di vedere le cose sotto un altro punto di vista e immedesimarmi in quelli che sono problemi e necessità a cui non avevo fino ad allora fatto caso.

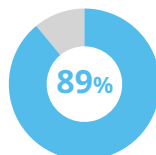


**NUOVE IDEE** - L'**83%** si è sentito in condizione di **elaborare idee completamente nuove**.

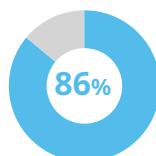
“ Il continuo scambio di idee e esperienze personali per arrivare a una soluzione.

## Collaborazione e leadership

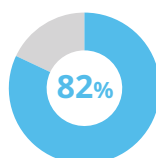
Durante queste esperienze i giovani fanno pratica di **leadership collaborativa**, basata **sull'ascolto** e sulla **partecipazione**.



**COMUNICAZIONE** - L'**89%** si è sentito in grado di **intercettare e comunicare bisogni condivisi**.



**POSITIVITÀ** - L'**86%** ha percepito l'ambiente come **favorevole alla partecipazione**.



**COLLABORAZIONE** - L'**82%** ha dichiarato di aver **migliorato** la propria capacità di **collaborare su progetti comuni**.

“ Mi è piaciuto tantissimo lavorare in gruppo, ascoltandoci, confrontandoci e esprimendoci gli uni con gli altri attraverso i nostri progetti.

“ Mi sono piaciuti gli spazi condivisi e tutti i momenti di discussioni di idee, proposte, cause e conseguenze. Mi è piaciuto sapere di potermi affidare a persone sconosciute e poter dire loro qualsiasi cosa senza la paura di essere giudicata.

“ L'ambiente sereno e senza pregiudizi che si è creato, gli stimoli continui.

## 2. Strumenti, metodologie e competenze di progettazione sociale



I giovani fanno pratica di strumenti e metodologie utili per **leggere la complessità** dei problemi, **ideare soluzioni efficaci** e comunicarle con chiarezza, trasformando le proprie intuizioni e idee in iniziative capaci di **generare impatto**.

“ I lavori pratici di confronto per quanto riguarda analisi e risoluzione dei problemi  
L'insegnamento della risoluzione dei problemi tramite l'albero, tramite la mappatura e la  
presentazione dell'idea.  
Ashoka mi ha insegnato a utilizzare la teoria del cambiamento e alcuni strumenti utili per rivedere e  
migliorare le mie strategie di impatto e di cambiamento sistemico.

Per molti giovani questo aspetto ha significato generare un bagaglio di competenze spendibili nel tempo e in diversi ambiti della vita **personale e professionale**.

“ Il valore più grande per me è stato imparare strumenti di formazione e facilitazione che utilizzo ancora oggi.  
Sono passati quasi quattro anni, e posso dire che queste competenze mi hanno permesso di trovare un mio  
ruolo anche nel mondo del lavoro.

**Giulia Romagnolo**, giovane changemaker, co-fondatrice di StartNet Youth

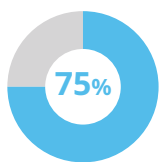
“ L'incontro con Ashoka è stato il modo grazie al quale trovare gli strumenti e l'ispirazione, per esempio la  
formazione e i contatti che abbiamo costruito.

**Silvia Paci**, Giovane Changemaker, fondatrice di Odissea Moderna

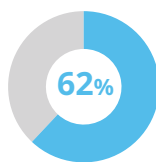
## 3. Rafforzare competenze e strategie per generare impatti positivi

I percorsi promossi da Ashoka aiutano i giovani a **rafforzare competenze chiave** e ad accrescere la capacità delle loro organizzazioni e iniziative di **generare impatto reale**. Non si tratta solo di acquisire strumenti, ma di sviluppare nuove visioni, ripensare strategie e affinare la capacità di incidere sulle comunità.

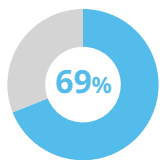
Molti giovani già impegnati come leader o fondatori di organizzazioni sociali raccontano come l'esperienza con Ashoka abbia avuto un effetto diretto e tangibile sul loro lavoro: c'è chi ha rivisto le proprie strategie, chi ha cambiato il modo di operare e chi ha trovato nuove direzioni di sviluppo.



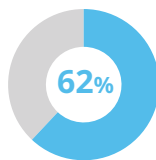
**TRASFORMAZIONE** · Il **75%** riconosce l'importanza di trasformare la mentalità collettiva rispetto alle questioni sociali affrontate;



**AUTOCRITICA** · Il **62%** ha rivisto la propria strategia grazie al percorso;



**CONSAPEVOLEZZA** · Il **69%** afferma che Ashoka li ha aiutati a comprendere meglio come il loro lavoro contribuisca a generare cambiamenti sistemici;



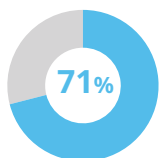
**CONSOLIDAMENTO** · Il **62%** dichiara che la selezione come Giovani Changemaker ha rafforzato e articolato la propria idea di cambiamento sociale.

L'esperienza con Ashoka rafforza i giovani come individui, ne **potenzia la leadership** e, allo stesso tempo, rende più efficaci e strategiche le loro iniziative, ampliando la capacità di **generare impatti concreti** nelle comunità.

“ Ashoka mi ha aiutato a mettere in ordine alcuni pensieri rispetto alla start up, per esempio, o al cambiamento sistemico. Ora siamo in un acceleratore e si parla di cambiamento sistemico. Grazie ad Ashoka mi sento più competente in materia.

#### 4. Identità e un'attitudine changemaker

---



**IDENTIFICAZIONE** · Il **71% dei giovani** che ha partecipato ai *weekend trasformativi* si **riconosce come changemaker**: una persona che, di fronte a un problema sociale prende l'iniziativa, agisce, mobilita le persone intorno a sé e costruisce un impatto positivo nella propria comunità.

“ Mi sento estremamente un changemaker. Lo vivo come un'attitudine. È un termine che abbiamo fatto nostro e che vogliamo fare nostro, sempre di più nei prossimi due anni.

**Antonio Marco Camurati**, Commissione Giovani Fondazione Cassa di Risparmio di Biella

“ Mi ha fatto scoprire le mie capacità, mi ha reso consapevole e mi ha aiutato a trovare la giusta motivazione per concretizzare le mie idee e apportare un cambiamento concreto nel mio territorio.

Un changemaker si fa **portavoce di problemi** della collettività e si attiva per risolverli: così nascono iniziative autonome fondate da giovani che, incontrandosi e riconoscendosi all'interno delle esperienze formative, hanno scelto di collaborare per dare vita a **nuove realtà sociali**.

“ Dopo quel weekend stiamo costruendo un'associazione con altre 6 donne. Abbiamo vinto due bandi ed un altro del Cesvot. Ashoka mi ha dato l'ispirazione.

Queste esperienze dimostrano come i percorsi Ashoka possono **generare attivazione concreta**, senso di **responsabilità** e **fiducia** nel proprio potenziale.

## APPLY APS – GIOVANI CHE ANIMANO IL PICENO

Apply APS nasce ad Ascoli Piceno con l'obiettivo di **valorizzare il protagonismo giovanile e promuovere la partecipazione attiva** alla vita culturale e sociale del territorio.

Creato da studenti di diversi istituti, il gruppo ha scelto di strutturarsi per dare continuità al proprio impegno civico e creativo. Con circa **60 soci attivi**, organizza attività che spaziano dall'orientamento scolastico alla rigenerazione urbana, fino a eventi musicali, radio e podcast.

“ Sono entrato in contatto con Ashoka quando ero alle scuole superiori, grazie a un Weekend Trasformativo. Il mio più grande cambiamento è stato nel modo di relazionarmi...Prima ero un ragazzo con una passione, con voglia di mettersi in gioco, ma senza sapere bene come farlo. Ashoka mi ha aiutato a capire come farlo, quali erano i passaggi, e soprattutto che era possibile. Oltre alla visione, mi ha dato tanta fiducia. E questa fiducia è ciò che porto con me come il cambiamento più profondo.

**Alessio Poli**, giovane changemaker, tra i fondatori di Apply APS

## STARTNET YOUTH – TRANSIZIONE SCUOLA-LAVORO E PARTECIPAZIONE

StartNet Youth nasce in Puglia come gruppo giovanile del network StartNet, per facilitare la transizione scuola-lavoro attraverso strumenti come il changemaking, il design thinking e il team building.

Il gruppo agisce come **ponte tra giovani e istituzioni**, promuovendo rappresentanza, partecipazione e advocacy. Negli ultimi anni ha animato **12 territori pugliesi**, coinvolgendo **96 comuni**, e nel 2024 ha supportato la nascita di **20 idee d'impresa** presentate a istituzioni locali.

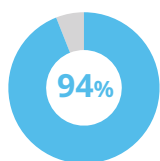
Nel 2025 ha avviato nuove attività in 8 comuni, lavorando anche su esperienze di mobilità internazionale ed Erasmus.

“ Il mio contatto diretto con Ashoka è iniziato nel 2021. Sono stata coinvolta nella creazione del gruppo giovanile, partecipando ai weekend trasformativi e a tutte le attività collegate. Come StartNet Youth. Il cambiamento che portiamo passa attraverso strumenti legati alla teoria del cambiamento di Ashoka. Anche le attività di team building che usiamo sono chiaramente di matrice ashokiana, che abbiamo imparato proprio grazie a loro, con l'obiettivo di attivare partecipazione giovanile, rappresentanza e anche un po' di advocacy.

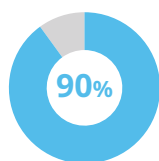
**Giulia Romagnolo**, Giovane Changemaker, co-fondatrice di StartNet Youth

## 5. Motivazione e impegno per il cambiamento

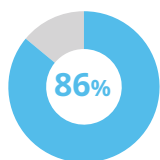
---



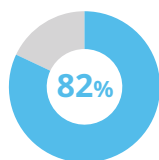
**MOTIVAZIONE** · Il **94%** dei partecipanti dichiara di sentirsi **più motivato e convinto** di poter **contribuire attivamente** al **cambiamento nella propria comunità**.



**IMPEGNO** · Il **90%** afferma di aver consolidato il proprio impegno verso uno **scopo sociale o ambientale**.



**RESPONSABILITÀ** · L'**86%** si sente **più importante e responsabile** nei confronti della propria comunità.



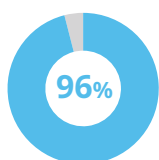
**AUTOSTIMA** · L'**82%** ha acquisito **fiducia** nella possibilità di realizzare i propri progetti.

**I giovani** rafforzano la fiducia nelle proprie capacità e scelgono di agire con determinazione. Non solo crescono **motivazione e responsabilità** verso le comunità, ma si consolida anche la convinzione di **poter realizzare concretamente** progetti ad alto valore sociale e ambientale.

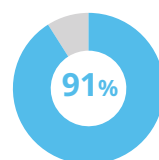
“ Mi hanno appassionato le testimonianze che ho ascoltato, sono state profondamente stimolanti e mi hanno **fatto sognare** di poter essere anch'io una professionista a servizio degli altri.

## 6. Connessioni significative e appartenenza ad una comunità locale di changemaker

---



**RICONOSCERSI NEGLI ALTRI** · Il **96%** afferma di aver scoperto di **non essere solo** nel voler contribuire al cambiamento della propria comunità.



**NETWORKING** · Il **91%** dei ha dichiarato di aver migliorato la capacità di entrare in relazione con altri giovani e organizzazioni, **rafforzando il senso di comunità**.

Le esperienze come il *Weekend Trasformativo* **creano connessioni tra i partecipanti**, aiutando a superare il senso di solitudine che spesso accompagna chi prova a generare cambiamento nel proprio contesto: **connessioni forti e autentiche** che hanno favorito un **clima collaborativo e generativo**.

“ Scoprire che non sono l'unico che ha voglia di fare, condividere tutto ciò che potevo e scoprire connessioni tra di noi che magari non conoscevamo, apprendere degli strumenti analitici efficaci per poter sviluppare un progetto (fondamentali a parer mio).

“ Ciò che ha tuttavia contribuito più di ogni altra cosa al cambio di prospettiva è stato il contatto con persone con cui condividere le pesanti speranze di crescita e cambiamento. L'intesa e l'affetto che in breve tempo si sono impossessate del nostro gruppo sono state il carburante della speranza, della fantasia, del coraggio di pensare in grande e di combattere per raggiungere il cambiamento.

## INTERVISTA AD UNA GIOVANE CHANGEMAKER

### GIULIA ROMAGNOLO

Giovane Changemaker, co-fondatrice di **StartNet Youth**



**L**a partecipazione ai weekend trasformativi del programma Gen C è stata molto impattante. In primo luogo, mi ha permesso di far parte attivamente della costruzione di un gruppo di giovani con cui condividevo visioni e progetti, a livello sia regionale che nazionale.

*Ho avuto modo di entrare in relazione con una rete molto ampia, che comprendeva sia realtà giovanili già strutturate – come il Consiglio Nazionale dei Giovani o il Movimento Europeo – sia altri ragazzi come me, coinvolti nel programma Gen C. Molti di loro stavano per affrontare lo stesso percorso che io stavo già vivendo, e in alcuni casi sono diventata formatrice, facilitatrice, speaker.*

*Il mio coinvolgimento è stato a 360 gradi: come partecipante, ma anche come speaker e formatrice. Il valore più grande per me è stato imparare strumenti di formazione e facilitazione che utilizzo ancora oggi. Sono passati quasi quattro anni, e posso dire che queste competenze mi hanno permesso di trovare un mio ruolo anche nel mondo del lavoro. Non so se posso chiamarla una professione vera e propria, ma sicuramente è un'attività che mi consente di lavorare grazie a ciò che ho imparato.*

*I weekend trasformativi avevano proprio questo obiettivo: creare un network di giovani attivi, distribuiti in tutta Italia, in grado di essere non solo parte consultiva del programma, ma anche attori proattivi nella sua evoluzione.*

*Un'altra esperienza che porto nel cuore riguarda la partecipazione ad eventi ed esperienze legate alla filantropia per le nuove generazioni. Questo mi ha permesso di conoscere più da vicino il mondo delle fondazioni che mettono a disposizione tempo e risorse per sostenere la crescita e lo sviluppo di attività sociali.*

*In sintesi, gli effetti principali per me sono stati:*

- 1. l'acquisizione di competenze**, sia hard che soft;
- 2. la costruzione di un network** di persone, enti e processi attivi nella sostenibilità sociale;
- 3. una spinta motivazionale enorme**, soprattutto considerando che avevo vent'anni quando ho iniziato questo percorso.

*Queste esperienze sono state fondamentali per darmi energia e voglia di continuare a esplorare questo mondo.*

### 3. ASHOKA RAFFORZA ECOSISTEMI FAVOREVOLI AL PROTAGONISMO GIOVANILE

“ Siamo sempre stati accompagnati, anche per il rapporto tra Ashoka e Bottega del Terzo Settore e questo ci ha permesso di formarci, capire cosa sia il cambiamento sistemico e i passaggi per raggiungerlo.

**Alessio Poli**, giovane Changemaker, co-fondatore di Apply APS

Ashoka ha da sempre posto grande attenzione al ruolo degli **ecosistemi locali**. Ogni percorso è costruito insieme a **partner territoriali** che, oltre a favorire il coinvolgimento dei giovani, hanno il compito di dare continuità all'energia generata e trasformarla in nuove opportunità. Perché il potenziale trasformativo delle nuove generazioni possa durare nel tempo, è fondamentale che i contesti in cui vivono siano in grado di **nutrire, supportare e valorizzare le loro energie**.

Con *Gen C - Generazione Changemaker*, Ashoka ha aperto spazi di collaborazione diffusa con partner nazionali, creando opportunità di partecipazione in contesti diversi. Alcuni giovani hanno preso parte alla Conferenza annuale di APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea), dando vita al programma *Horizon Europe Young Ambassador*; altri hanno contribuito come mentor al progetto *Idee in azione per UPSHIFT* promosso da UNICEF e Junior Achievement Italia, o hanno ricevuto riconoscimenti nazionali per il loro impegno civico.

Sempre nel contesto di *Gen C*, Ashoka e Randstad Education Italia hanno promosso il **Manifesto per l'Inclusione Giovanile**, dieci linee guida per sostenere il successo formativo, la transizione scuola-lavoro e l'inclusione professionale.

30+ partner locali

10+ partner nazionali

3 Commissioni Giovani avviate e accompagnate



## Commissioni giovani

Dal 2023, l'impegno di Ashoka con i giovani ha trovato una nuova dimensione nella creazione delle **Commissioni Giovani**, realizzate insieme a fondazioni, enti locali e stakeholder territoriali. Questi organismi nascono per riconoscere il contributo delle nuove generazioni nei processi decisionali riconoscendolo un **ruolo attivo e di rappresentanza**.

Parallelamente, un altro esempio di attivazione del protagonismo giovanile è il percorso avviato a Parma per la candidatura a Capitale Europea dei Giovani 2027.

Attraverso la **co-progettazione e il confronto tra generazioni**, queste esperienze hanno trasformato il coinvolgimento giovanile da momenti episodici a pratiche strutturate e durature, rafforzando gli ecosistemi locali e creando comunità più **aperte, inclusive e collaborative**.

### Commissione Giovani - Fondazione Cassa di Risparmio di Biella

---

**16 giovani**

**2 weekend trasformativi**

**Incontri online di co-progettazione e workshop in presenza**

**1 evento**

**130+ partecipanti**

“Grazie ad Ashoka abbiamo compreso meglio come “strutturare il lavoro con i giovani, capire come ascoltarli e come lavorare insieme”

**Marta Maglioli**, Fondazione Cassa di Risparmio di Biella

Nel 2024 Ashoka ha affiancato la Fondazione Cassa di Risparmio di Biella nella creazione della sua prima **Commissione Giovani**, un organo consultivo composto da 16 ragazze e ragazzi del territorio.

Il percorso è iniziato con una call pubblica e un *Weekend Trasformativo* residenziale, che ha posto le basi per formare il gruppo e attivare un lavoro partecipativo e strutturato. Da quel momento i giovani hanno intrapreso un cammino triennale fatto di **co-progettazione, autonomia crescente e responsabilità condivisa**.

Ashoka ha garantito un accompagnamento su misura, fornendo strumenti di progettazione sociale, metodi di facilitazione e visione sistemica.

Questo approccio ha consentito ai ragazzi e alle ragazze di acquisire **competenze concrete**, impa-

rando a lavorare in gruppo, affrontare problemi complessi e costruire **proposte operative**.

Oggi la Commissione Giovani è riconosciuta come una risorsa per il Biellese, capace di generare valore per la comunità e di arricchire il dialogo intergenerazionale all'interno della Fondazione.

Il risultato più importante è la creazione di uno spazio in cui l'entusiasmo delle nuove generazioni e l'esperienza degli adulti si incontrano, costruendo insieme soluzioni concrete per il territorio.

“Credo che questa esperienza faccia bene a Biella e al Biellese. Alla fine del nostro mandato dobbiamo essere riusciti a lasciare qualcosa di concreto... non solo trovarci a discutere. Il risultato migliore nasce proprio dall'unione tra il nostro entusiasmo giovanile e l'esperienza dei membri del Consiglio della Fondazione.

**Antonio Marco Camurati**, membro Commissione Giovani Fondazione Cassa di Risparmio di Biella

### Youth Forum - Intesa San Paolo per il Sociale

---

**98 candidature ricevute**

**12 giovani selezionati**

Nel 2025 Ashoka ha collaborato con Intesa Sanpaolo per il Sociale per lanciare lo **Youth Forum**, uno spazio innovativo pensato per portare la voce delle nuove generazioni al **centro delle strategie di impatto sociale** della Banca.

Il Forum è composto da 12 ragazze e ragazzi tra i 16 e i 25 anni, selezionati tra quasi cento candidature per visione, motivazione e impegno sui temi di innovazione sociale, sostenibilità e inclusione.

Ashoka ha curato la **progettazione del modello**, la **selezione e l'accompagnamento formativo**, offrendo ai giovani strumenti concreti per incidere realmente nei processi decisionali.

## **Young Advisory Board - Fondazione Cariverona**

---

**3 workshop**

**10 interviste e focus group**

**12 giovani**

Nel 2025 Ashoka ha avviato una collaborazione con Fondazione Cariverona per dare vita allo **Young Advisory Board (YAB)**, un organo consultivo che coinvolge circa 12 ragazze e ragazzi dei territori di Verona, Vicenza, Belluno e Mantova.

Con un mandato triennale (2026–2028), rinnovabile fino ai 30 anni, lo YAB è **parte integrante dei processi della Fondazione**, con accesso alle commissioni interne, alla programmazione pluriennale e con la possibilità di gestire un **budget autonomo** dedicato a iniziative giovanili.

Il percorso, accompagnato da Ashoka in tutte le sue fasi, è iniziato con un ampio processo di ascolto: interviste, focus group con stakeholder locali e tre workshop partecipativi con giovani del territorio.

I membri selezionati sono coinvolti in attività formative per lo sviluppo di competenze di **leadership, collaborazione e impatto sociale**.

## **Percorso per Parma Capitale Europea dei Giovani 2027**

---

**38 candidature**

**27 giovani**

**2 weekend trasformativi**

**10 workshop e sessioni online di co-progettazione**

Nel 2023 Ashoka ha accompagnato il **Comune di Parma** nella candidatura a **Capitale Europea dei Giovani 2027**, facilitando la nascita della **Commissione Giovani**: un gruppo di 27 ragazze e ragazzi che hanno avuto un ruolo centrale nel percorso.

Grazie al supporto di Ashoka in termini di formazione, facilitazione e co-progettazione, la Commissione ha potuto contribuire attivamente alla stesura del dossier **"Parma, una piazza per l'Europa"**, risultato di un lavoro collettivo che ha coinvolto oltre **218 organizzazioni partner** e centinaia di giovani under 30.

Il processo ha portato alla creazione del **Consiglio Locale dei Giovani**, struttura istituzionalizzata e co-progettata insieme alle nuove generazioni per rafforzarne il ruolo nei processi decisionali della città.

Su queste basi Parma è stata ufficialmente eletta **Capitale Europea dei Giovani 2027**.

## 3. Azioni di sistema

### Finanziare il cambiamento sistemico

Il **cambiamento sistemico** genera valore sociale, ambientale ed economico. Uno studio del 2019 di **Ashoka e McKinsey** in Germania (*From small to systemic. The multibillion-euro potential in social innovations*), su 4 Fellow nei settori sanità ed educazione, ha stimato un potenziale ritorno economico di **~1 miliardo/anno** sul campione, sommando risparmi di costo (es. minori spese sanitarie) e benefici indiretti (es. riduzione della disoccupazione) e ipotizzandone l'estensione su scala nazionale.

Applicando lo stesso metodo ai 72 Fellow attivi in Germania, la stima sale a **~18 miliardi/anno**.

“La collaborazione con Ashoka è nata all'interno di una riflessione che l'Unione Buddhista Italiana stava conducendo sull'utilizzo delle risorse derivanti dalla quota inespresa dell'otto per mille. La domanda che ci siamo posti è stata: "Come utilizzare al meglio queste risorse?". Ci è sembrato che Ashoka potesse davvero aiutarci ad acquisire maggiore chiarezza e consapevolezza su come orientare l'uso di queste risorse.

**Filippo Scianna**, *Wisedāna Foundation, Unione Buddhista Italiana (UBI)*

Nonostante questi benefici, le pratiche di finanziamento più diffuse **non favoriscono il cambiamento sistemico**: privilegiano progetti brevi e risultati immediati, invece di sostenere percorsi collaborativi, adattivi e di lungo periodo che agiscono sulle **cause profonde dei problemi**.

#### L'obiettivo

Ashoka, insieme a finanziatori, intermediari e leader del cambiamento, promuove un lavoro congiunto per cambiare il modo in cui si finanzia l'impatto sociale.

cando, cambiando e trasformando, strutture  
dientialità, dinamiche di potere e regole.  
verso la collaborazione di una serie di attori  
si  
ntento di mantenere un miglioramento duraturo  
problematiche sociali a livello locale,  
azionale e globale



## EMBRACING COMPLEXITY

Con la pubblicazione del report *Embracing Complexity*, Ashoka mette a disposizione del mondo del Terzo Settore delle linee guida per sviluppare un linguaggio condiviso e costruire un terreno comune da cui partire per affrontare le **sfide del nostro tempo**, proponendo un approccio filantropico attento alle esigenze di chi interviene per promuovere **cambiamenti profondi e duraturi nelle società**.

*Embracing Complexity è stato realizzato, tra gli altri, con il supporto e il contributo di Skoll Foundation e McKinsey & Company, pubblicato nel 2020 e tradotto in italiano col titolo "Accogliere la complessità. Verso una comprensione condivisa del finanziamento e supporto al cambiamento sistemico."*

*La versione italiana è frutto di una collaborazione di Assifero - Associazione Italiana delle Fondazioni ed Enti Filantropici, ente di rappresentanza delle principali fondazioni private italiane (di famiglia, di impresa, di comunità) e altri enti filantropici in Italia.*

“Anche le grandi ONG da cui provenivo erano molto orientate alla progettazione e alla rendicontazione. Con Ashoka abbiamo condiviso una visione diversa: intercettare soluzioni, investire nelle persone, nei processi, nelle organizzazioni e nelle reti capaci di scalare quelle soluzioni. L'idea era quella di promuovere un approccio orientato al cambiamento sistemico anche da parte dei finanziatori.

**Carola Carazzone**, Segretaria Generale Assifero

### RISULTATI DELLA RICERCA

- » **Orizzonti troppo brevi:** la maggior parte delle iniziative sistemiche richiede oltre **5 anni** di sostegno.
- » **Fondi troppo vincolati:** il 72% dei leader riceve meno del 25% di risorse flessibili.
- » **Interferenze eccessive:** l'87% ha adattato le iniziative ai requisiti dei finanziatori (per il 43% con modifiche sostanziali).
- » **Supporto insufficiente:** il 55% non ritiene adeguato il sostegno ricevuto.



**Ashoka invita i finanziatori interessati a condividere pratiche, sperimentare modelli flessibili e pluriennali e a co-costruire ecosistemi che rendano scalabili le soluzioni.**

**Ashoka, propone 5 principi operativi** che i finanziatori possono adottare subito:

1. **ADOTTARE UNA MENTALITÀ SISTEMICA:** essere chiari sui sistemi da cambiare e cercare attivamente opportunità per sostenerli.
2. **SOSTENERE PERCORSI EVOLUTIVI, NON SOLO PROGETTI:** finanziare leader con visioni trasformative; investire in apprendimento e capacità; favorire collaborazione.
3. **LAVORARE IN VERA PARTNERSHIP:** riequilibrare le asimmetrie di potere e offrire supporti su misura.
4. **IMPEGNARSI NEL LUNGO PERIODO:** tempi realistici e flessibilità di percorso.
5. **COLLABORARE CON ALTRI ATTORI:** allinearsi con altri finanziatori e lasciare la guida a chi opera sul campo.

“ Ashoka ci ha accompagnato su più livelli. Non si è trattato di ricevere istruzioni su “come fare”, ma di intraprendere insieme un percorso di comprensione e consapevolezza. Ci siamo confrontati su cosa significhi fare un certo tipo di filantropia, su cosa voglia dire generare un impatto sistemico.

Filippo Scianna, *Wisedāna Foundation, Unione Buddhista Italiana (UBI)*

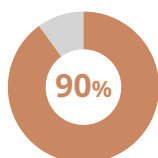
## INSPIRING CHANGE

### 5 Eventi | 50+ realtà filantropiche | 130+ partecipanti

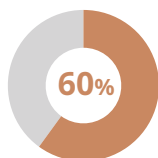
Attraverso il ciclo di incontri *Inspiring Change* Ashoka accompagna fondazioni e attori filantropici nella transizione dal finanziamento basato sui programmi o progetti (project/program-based) ad un approccio al finanziamento che **supporta il cambiamento sistemico** (funding systems change) favorendo un confronto costruttivo nel **ridisegnare insieme le pratiche e le logiche** della filantropia in Italia.

Ashoka ha realizzato 5 eventi dal 2024 tra Torino, Milano, Roma e Napoli che hanno riunito oltre 130 tra leader del cambiamento, Ashoka Fellow, Enti filantropici, aziende e organizzazioni della società civile.

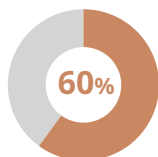
Al termine degli incontri, sono stati somministrati ai partecipanti questionari di follow-up e valutazione, dai quali emergono i seguenti risultati:



**Il 90%** ritiene fondamentale adottare un **approccio filantropico innovativo** per favorire cambiamenti sistemici.



**Il 60%** dichiara di aver compreso come **contribuire al cambiamento sistemico**.



**Il 60%** riconosce con maggiore chiarezza l'importanza di **collaborare con altri attori** per affrontare le sfide sociali.

“ Ho sempre creduto che ciascuno di noi avesse il potere e la possibilità di essere un agente del cambiamento. Ciò che mi ha è arrivato dritto al cuore durante l'incontro è la consapevolezza di quanto sia importante, ai fini di un impatto duraturo e su larga scala, che le idee e le soluzioni nate dalla mente brillante di alcuni individui siano in grado di scalare e trascendere l'operato individuale in modo da propagarsi e attivare un cambiamento sistemico.

Partecipante *Inspiring Change*

# ASHOKA ITALIA E IL FUTURO: I NUOVI TREND

**T**racciare un bilancio non è mai un esercizio banale, soprattutto quando lo sguardo intende abbracciare un intero decennio, nel quale si ritrova il senso di un'avventura collettiva, con i suoi successi e le sue inevitabili difficoltà.

Avvicinarsi a questo report è stato senza dubbio sfidante, in primo luogo per le barriere metodologiche, in particolare relative alla presenza di dataset non pensati inizialmente per un lavoro di meta-valutazione, e più in generale nelle difficoltà di recall di eventi ed iniziative che hanno accompagnato la vita dell'organizzazione negli ultimi dieci anni di vita.

Complessità che aumenta nel caso di Ashoka: un'organizzazione costitutivamente fluida, dove forse il concetto stesso di organizzazione "pattina", non rappresentando a pieno le nostre caratteristiche funzionali e strategiche. Siamo, dunque, consapevoli che il presente lavoro presenta delle imperfezioni, mitigate – almeno così speriamo - da un paziente lavoro quali-quantitativo che ci auguriamo restituisca, almeno in parte, il senso del percorso di Ashoka in Italia.

Al di là dei risultati presentati diffusamente nelle pagine precedenti, crediamo che questo lavoro offra degli spunti particolarmente preziosi per comprendere, da una parte, ciò che ha funzionato, identificando i fattori di contesto che hanno abilitato alcuni dei meccanismi virtuosi, dall'altra, lavorare sui punti di attrito, su ciò che non ha funzionato, sui fallimenti per chiamare le cose con il loro nome, provando a cogliere delle lezioni apprese che ci guideranno nei prossimi anni.



## Lezioni apprese: dall'imprenditorialità sociale al cambiamento sistemico

Se dovessimo riflettere sulle lezioni apprese nell'ultimo decennio, vi sono alcuni elementi emersi con chiarezza nel corso della valutazione. In primo luogo, il ruolo dell'organizzazione nell'emersione dei concetti di imprenditorialità sociale e cambiamento sistemico.

Da un lato, l'idea che vi sia un'attitudine alla lettura delle sfide sociali, che determina una modalità, appunto sistemica, di risposta alle sfide. Rispetto, dunque, a soluzioni che seguono in via prevalente la definizione di risposte che agiscono nello spazio dell'impatto diretto, l'imprenditorialità sociale, associata allo sguardo sistemico, definisce un nuovo set di strategie e tattiche per disegnare e combinare le risposte. L'imprenditorialità sociale questiona, in prima istanza, la logica lineare dell'impatto diretto, essendo "imprigionata" nei limiti strutturali di ogni organizzazione, ovvero nella finitezza del rapporto tra risorse/attività che non potranno mai seguire la dinamica di crescita delle sfide sociali ed ambientali.

In un'epoca di accelerazione del cambiamento e aumento/diversificazione delle disuguaglianze, abbiamo bisogno di modelli in grado di uscire da questo paradosso, e l'operato degli Ashoka Fellows offre, appunto, una prospettiva ariosa su come affrontare e risolvere queste sfide.

Le pagine del rapporto, nelle quali abbiamo descritto queste strategie, ci aiutano non solo a concettualizzare l'impatto sistemico, ma a proporre esperienze concrete e vicine di come sia possibile perseguire una strategia per cambiare i sistemi. In tal prospettiva, non possiamo riconoscere il contributo di Ashoka che, ascoltando il punto di vista dei Fellows, si è articolato su diverse direttrici.

## Ashoka come piattaforma abilitante

Provando a sistematizzare i principali *insights*, Ashoka agisce in prima istanza in funzione maieutica, facendo emergere l'approccio sistemico che spesso non è stato ancora concettualmente esplicitato dal Fellow.

Un secondo elemento è legato al riconoscimento di essere un "Ashoka Fellow" che, da un lato, contribuisce al posizionamento e reputazione dell'organizzazione, dall'altro favorisce l'auto-percezione di essere un "protagonista del cambiamento".

Un'ulteriore dimensione abilitante è quella comunitaria, ovvero essere parte di un movimento che, pur nella diversità delle missioni, si riconosce nell'idea del cambiamento.

Infine, il supporto offerto da Ashoka viene associato all'accelerazione, mettendo a disposizione risorse finanziarie, competenze e opportunità di networking.

**il supporto offerto da  
Ashoka viene associato  
all'accelerazione, mettendo  
a disposizione risorse  
finanziarie, competenze e  
opportunità di networking.**

Rispetto a questi effetti, siamo consapevoli che vi sono diversi gap da colmare, sia in termini di continuità e ampiezza del supporto, legato alla capacità dell'organizzazione di identificare opportunità finanziarie non vincolate, sia nell'identificazione e costruzione di "progetti di sistema", nei quali attivare ampi processi di collaborazione e co-creazione.

## Finanziare il cambiamento sistemico

In merito, appunto, alla questione delle modalità di finanziamento, considerando la specificità della cultura erogativa del nostro Paese, in questi anni abbiamo portato avanti una serie di azioni di advocacy affinché l'ecosistema filantropico acquisisca una nuova sensibilità rispetto agli approcci sistemici e sperimenti progressivamente pratiche filantropiche che offrano risorse svincolate a supporto della missione dei grantee.

Sebbene le esperienze di innovazione filantropica siano ancora circoscritte, possiamo guardare con soddisfazione ai risultati del lavoro culturale portato avanti, avendo contribuito, insieme ad altri, al posizionamento di questo tema nella più ampia riflessione sul futuro della filantropia.

## Le nuove disuguaglianze

E poi la nuova sfida che abbiamo raccolto dall'organizzazione globale, a partire dall'identificazione del concetto di "nuove disuguaglianze" che ci ha progressivamente portato a riarticolare la nostra missione. All'interno di questa riflessione, è nata l'idea che ciascuno – persona, istituzione, organizzazione – possa essere un protagonista del cambiamento.

E per contribuire, appunto, a questa visione, parte del focus di Ashoka si è ampliato al ruolo delle nuove generazioni, con un duplice sguardo, sulla scuola in quanto ambiente determinante per la formazione, e direttamente con i giovani, affinché possano esplorare il proprio potenziale di protagonisti del cambiamento.

In tal senso, si situa lo sforzo partito nel 2017 sull'educazione trasformativa, che con l'innesco del programma "**Scuole Changemakers**", attraverso cui far abbiamo alimentato il dibattito sul futuro dell'educazione. Pensiamo, in tal senso, all'idea che docenti e dirigenti scolastici siano dei "protagonisti del cambiamento", a come creare

leadership distribuita e quindi al ruolo degli studenti, alla dimensione "portante" dell'empatia nel processo dell'apprendimento, all'esperienza educativa come fatto cooperativo.

Accanto ad un lavoro più minuto, come la formazione docente, abbiamo animato in questi anni un'ampia comunità di leader dell'educazione, creando frequenti opportunità di connessione e facendo emergere il reticolato diffuso di innovazione che sta dentro e fuori la scuola.

Particolarmente rilevante, nel consolidamento di questo percorso, è stato il lavoro di mappatura dell'innovazione educativa, attraverso cui abbiamo raccolto alcune delle pratiche più interessanti che stanno oggi interpellando dal basso gli approcci mainstream all'esperienza educativa. In quest'area di lavoro, la sfida è quella di portare l'innovazione diffusa nella dimensione del disegno delle politiche, creando un'alleanza multi-attore in grado di proporre azioni di advocacy rilevanti ed efficaci.



E, quindi, l'ambito del protagonismo delle giovani generazioni che a partire dalle prime sperimentazioni di percorsi di engagement giovanile, è divenuto a tutti gli effetti una priorità strategica dell'organizzazione.

**L'ambito del protagonismo delle giovani generazioni che a partire dalle prime sperimentazioni di percorsi di engagement giovanile, è divenuto a tutti gli effetti una priorità strategica dell'organizzazione.**

Indubbiamente, il lancio del programma *Gen C* ha rappresentato uno snodo cruciale, sia per la configurazione del partenariato istituzionale con

l'allora Agenzia Nazionale Giovani, con una notevole capacità di outreach, sia per la capacità di attrarre un ampio numero di organizzazioni che hanno accompagnato le azioni di programma durante i tre anni di implementazione. *Gen C* ha consentito all'organizzazione di dar vita ad una comunità di giovani protagonisti del cambiamento, attraverso cui mostrare plasticamente il potenziale trasformativo delle nuove generazioni, questionando la narrativa proposta dal mondo adulto che induce ad una narrazione depauperante del mondo giovanile.

Non ci sono solo NEET, ma fortunatamente abbiamo esperienze di protagonismo giovanile diffuso, coraggioso e visionario nient'affatto rassegnato al grigiore dello status quo. Il programma, al di là dei risultati specifici raccolti in un precedente lavoro di valutazione, è stata una straordinaria occasione di apprendimento per affinare modalità di intervento, rovesciare convinzioni, riflettere su bias, misurare aspettative.

**Non ci sono solo NEET, ma fortunatamente abbiamo esperienze di protagonismo giovanile diffuso, coraggioso e visionario nient'affatto rassegnato al grigiore dello status quo.**

*Gen C* ha contribuito ad aprirci ad una nuova fase strategica, da un lato, ci siamo chiesti come animare una comunità più ampia e intergenerazionale, dall'altro, come abilitare dei processi di ascolto ed ingaggio delle giovani generazioni (es. Young advisory Board, Youth Forum), con la prospettiva di orientare ed influenzare la presa di decisione all'interno delle organizzazioni, a partire da quelle della filantropia.

Pur essendo ancora nella fase ascendente della curva di apprendimento rispetto a questo filone di attività, possiamo però ragionare su alcuni spunti.

A partire dal tema, per noi prioritario, della mitigazione dei rischi di "youth-washing", con regole di ingaggio molto chiare per il partner. Le evidenze ad oggi raccolte ci restituiscono un quadro fecondo, con effetti autenticamente trasformativi,



innescati dall'attivazione delle giovani generazioni. Pensiamo, in tal senso, all'esperienza di Biella, Parma e, più di recente, Verona.

## Ashoka come laboratorio di futuri

La caratteristica di Ashoka è quella di lavorare sui "futuri", cercando di cogliere le sfide emergenti e attraverso l'intelligenza collettiva diffusa della nostra comunità, provare a tracciare soluzioni. Grazie al lavoro di ricerca realizzato dall'Università di Torino e da Forwardto, abbiamo colto alcuni trends che interrogano la visione sistemica della nostra organizzazione.

La rivoluzione digitale e l'avvento dell'intelligenza artificiale stanno aprendo opportunità straordinarie in termini di produttività, accesso alla conoscenza e capacità predittiva, ma pongono interrogativi urgenti sul piano etico e dell'inclusione. Il rischio è quello di ampliare ulteriormente il divario tecnologico, creando nuove forme di disuguaglianza tra chi ha accesso e competenze per usare queste tecnologie e chi ne resta escluso.

A queste sfide si sommano dinamiche demografiche complesse: l'invecchiamento della popolazione, la denatalità, la fuga dei giovani e, parallelamente, l'arrivo di nuovi cittadini da paesi terzi, che impongono di ripensare equilibri sociali, modelli economici e infrastrutture di welfare. Allo stesso tempo, la **transizione ecologica** è divenuta una priorità non più rinviabile: i territori affrontano eventi climatici estremi e un fabbisogno energetico crescente, ma anche opportunità concrete legate all'economia circolare e alle energie rinnovabili.

In questo contesto, le **disuguaglianze** si acuiscono: nuove forme di povertà e fragilità sociale emergono mentre cresce la distanza economica, culturale e simbolica dai super-ricchi. Ma accanto a queste criticità, si rafforza una domanda di senso, etica e sostenibilità, che si traduce in **nuovi modelli di imprenditorialità a impatto**, capaci di unire profit e non profit, di attivare partnership pubblico-private e di connettere innovazione economica e giustizia sociale.

Nel Paese si moltiplicano **esperienze di innovazione sociale**: hub, imprese culturali e creative, comunità energetiche, cooperative di comunità, che testimoniano la vitalità di un ecosistema in fermento ma ancora frammentato. Il lavoro da remoto, i modelli di "servitizzazione" e le nuove forme organizzative stanno ridefinendo il rapporto tra impresa, territorio e persone, mentre la salute e il benessere diventano priorità sociali condivise, spostando il focus dalla cura alla prevenzione, dalla longevità alla qualità della vita.

Tuttavia, nuove vulnerabilità si affacciano: la **disinformazione** e la crisi di fiducia nelle istituzioni erodono la coesione sociale, alimentando polarizzazione e radicalismi. A questo si aggiungono i **nuovi equilibri geopolitici**, che influenzano la stabilità delle comunità locali e ridefiniscono lo spazio d'azione della società civile.

Accanto a queste tendenze consolidate, i changemaker in Italia stanno già sperimentando **nuove traiettorie di cambiamento**.

Crescono esperienze di attivismo civico; si sviluppa una vera e propria *ecosystem economy*, basata sulla costruzione di reti e interconnessioni tra attori diversi. La circolarità si traduce in pratiche concrete – micro-filiere locali, agricoltura urbana, comunità energetiche – e la mobilità sostenibile diventa terreno di sperimentazione diffusa. Emergono **nuove pratiche culturali e di cura**, che rafforzano la partecipazione civica e l'empowerment delle diversità: di genere, generazione, cultura, abilità e reddito.

Parallelamente, il Paese affronta tensioni crescenti: isolamento, solitudine, ansia collettiva, spopolamento delle aree interne e nuove insicurezze sociali e territoriali. In questo scenario si fa sempre più urgente la costruzione di un **nuovo patto sociale**, capace di ridefinire i modelli di lavoro, welfare e partecipazione collettiva.

La mappatura dell'innovazione sociale e del changemaking in Italia restituisce un'immagine policentrica: il 22% dei changemaker risiede nelle metropoli, il 15% nei grandi centri urbani, ma oltre il 60% opera in comuni medi o piccoli, spesso nelle aree interne, dove la creatività civica si confronta con vincoli strutturali, scarsità di risorse e resistenze culturali. Questi changemaker chiedono soprattutto **connessioni di valore, finanziamenti flessibili e spazi di apprendimen-**

**to collettivo.**

Molti faticano ancora a riconoscersi in questa identità – il 62% dichiara riluttanza verso il termine “changemaker” – ma il loro impatto reale dimostra che un’Italia generativa e trasformativa esiste già, e va resa più visibile, sostenuta e connessa.

**Un’Italia generativa e trasformativa esiste già, e va resa più visibile, sostenuta e connessa.**

È in questo articolato crocevia di tensioni, contraddizioni, speranze e aspirazioni che Ashoka immagina il prossimo decennio di lavoro: essere al servizio di un ecosistema di innovatori sociali capaci di collaborare oltre i confini settoriali, rigenerare comunità e costruire una società in cui **ognuno possa essere protagonista del cambiamento.**

Infine, a chiusura ci teniamo a ringraziare tutti coloro che hanno creduto alla possibilità che Ashoka potesse attecchire e poi fiorire nel contesto italiano, ai primi visionari che hanno supportato l’organizzazione, a tutti i partner che ci hanno sostenuto o ci sostengono, perché credono nella nostra capacità di fare la differenza.

Grazie alle nostre comunità, per la passione e fiducia con cui rispondono alle nostre sollecitazioni, sappiamo quanto sia prezioso il vostro tempo e condividerlo con noi è un dono gigantesco. Grazie a Bill Drayton e all’organizzazione globale per averci affidano l’enorme privilegio di co-dirigere Ashoka Italia.

E, naturalmente, grazie allo staff, a chi c’è stato, anche solo per un breve periodo, e a chi anima oggi l’organizzazione senza mai risparmiarsi, con professionalità e passione.

*A tutti voi, va la nostra più profonda gratitudine.*

**Ad altri 10 anni di changemaking in Italia!**

**Arianna De Mario e Federico Mento**

## Team

**Federico Mento**, *Co Direttore*

**Arianna de Mario**, *Co Direttrice*

**Luca Solesin**, *Responsabile dei Programmi Education*

**Enrica Cornaglia**, *Change Manager, Global Venture Team*

**Eleonora Gargiulo**, *Venture Manager*

**Eleonora Cadone**, *Community Integrator*

**Madalena Lima**, *Youth Years Program Manager*

**Federica Baiocchi**, *Ashoka Europe Operations & Finance Lead*

**Ada Andreoni**, *Change Manager – Project Manager Area Scuole*

**Giuseppe Nigro**, *Project Manager*

**Sabina Carrea**, *Social Media Manager, Comunicazione*

## Comitato consultivo

**Carola Carazzone**, *Segretaria Generale presso Assifero*

**Francesca Folda**, *Direttore Global Communication, Amani Institute. Giornalista. Business Advisor.*

**Ida Linzalone**, *Sustainability Advisor presso Luiss Guido Carli University*

**Aluisi Tosolini**, *Dirigente Scolastico presso “Liceo Scientifico musicale Attilio Bertolucci” (Scuola Changemaker)*

**Alessandro Valera**, *Global Impact & Evidence Team in Ashoka & Ashoka Italy Founder*

**Eleonora Voltolina**, *Ashoka Fellow, Direttrice editoriale di Journalism for Social Change e founder di Repubblica degli Stagisti e The Why Wait Agenda*

**Matteo Pessione**, *Planning and control OGR e Coordinatore di OGR Tech, Venture philanthropy manager a Fondazione CRT, Docente dell'Università di Torino*

**Elisabetta Mughini**, *Dirigente di ricerca INDIRE - responsabile area ricerca innovazione del modello scolastico, Vice-chair European Schoolnet*

**Carlo Borgomeo**, *sindacalista, ex presidente Imprea sociale con i bambini – Fondazione con il Sud*

**Adriano Bertone**, *Presidenze di Generazione T*

**Aurora Caporossi**, *Fondatrice di Animenta APS*

**Davide Agazzi**, *Co-founder di FROM*

**Andrea Silvestri**, *Direttore generale presso Università degli Studi di Torino*

**Francesca Fedeli**, *Ashoka Fellow, Fondatrice Fight the Stroke Foundation.*

**Massimo Lapucci**, *Presidente Egea Holding*

**Marisa Parmigiani**, *Presidente Sustainability Makers*



