



EXECUTIVE SUMMARY

**IMPACT
REPORT**
**Ashoka
Italia**

2015-2025



EXECUTIVE SUMMARY

IMPACT REPORT Ashoka Italia

Sommario

DIECI ANNI DI CHANGEMAKING IN ITALIA.....	4
VENTURE & FELLOWSHIP	5
<i>Incidere sulle politiche pubbliche e sulle norme sociali</i>	5
<i>Costruzione di alleanze multiattore e multisettore.....</i>	5
<i>Replicabilità e diffusione indipendente.....</i>	6
<i>Comunità protagoniste del cambiamento.....</i>	6
II percorso di Fellowship.....	7
<i>I Fellow e Ashoka</i>	7
EDUCAZIONE TRASFORMATIVA.....	8
1. <i>Comunità di pratica</i>	8
2. <i>Formazione e competenze.....</i>	9
3. <i>Influenza e advocacy.....</i>	9
PROGRAMMA GIOVANI	10
1. <i>Costruire una comunità nazionale di giovani changemaker</i>	10
2. <i>Valorizzare il potenziale trasformativo dei giovani</i>	11
3. <i>Rafforzare ecosistemi favorevoli alla partecipazione giovanile e al dialogo intergenerazionale</i>	12
FINANZIARE IL CAMBIAMENTO SISTEMICO	13
UNO SGUARDO AL FUTURO	14

Nota metodologica

I dati e le evidenze presentati in questo documento rappresentano un estratto dell'**Impact Report sui primi dieci anni di Ashoka in Italia**. Le analisi si basano su una **metodologia mista**, che combina strumenti qualitativi e quantitativi, e raccolgono complessivamente **216 contributi** (37 qualitativi e 177 quantitativi). Il lavoro ha incluso focus group e interviste con Ashoka Fellow, giovani changemaker, partner e leader educativi, insieme a questionari e all'analisi di survey internazionali.

DIECI ANNI DI CHANGEMAKING IN ITALIA

Dal 2015 Ashoka è presente in Italia con una visione: contribuire alla costruzione di una società in cui ogni persona possa partecipare attivamente al bene comune, come changemaker.

Sviluppare competenze di changemaking è diventato essenziale per affrontare quella che definiamo la "**nuova disuguaglianza**": In un mondo segnato da trasformazioni digitali, climatiche e sociali sempre più rapide, il divario tra inclusi ed esclusi dipende sempre più dalla **capacità di comprendere il cambiamento**, orientarlo e parteciparvi. In altre parole, cresce la distanza tra chi possiede le competenze per influire sulle regole del gioco e chi, invece, ne rimane ai margini.

In questi dieci anni abbiamo lavorato per rendere concreta questa visione, creando contesti e favorendo opportunità in cui individui e comunità potessero esercitare e rafforzare la propria capacità di agire in sistemi complessi: **con empatia, creatività, leadership collaborativa e spirito di intraprendenza.**

VENTURE & FELLOWSHIP

Imprenditori sociali che cambiano le regole del gioco e trasformano i sistemi

Il cuore del nostro impegno è l'identificazione e il sostegno a imprenditori sociali capaci di intervenire sulle cause profonde dei problemi sociali. Una volta individuati, questi leader visionari e innovativi attraversano un rigoroso processo di selezione internazionale (Venture) che, se ha esito positivo, li elegge ad **Ashoka Fellow**.

Gli Ashoka Fellow non si limitano a offrire servizi o a generare impatti locali: operano per trasformare le regole, le istituzioni, i mercati e le mentalità che alimentano le disuguaglianze. Il carattere sistemico della loro azione si manifesta nella capacità di agire su più leve contemporaneamente: mobilitano persone, costruiscono coalizioni, influenzano politiche pubbliche, sviluppano nuovi modelli economici e contribuiscono a ridefinire le narrative collettive.

Incidere sulle politiche pubbliche e sulle norme sociali



In Italia, il **75% dei Fellow ha fornito consulenze efficaci a decisori politici o organi legislativi**;



il **50% ha contribuito a cambiamenti normativi e cinque nuove leggi o politiche pubbliche** sono state introdotte grazie alla loro azione diretta o alleanze da loro guidate.

Il lavoro di **Ugo Vallauri** (*The Restart Project*) ne è un esempio emblematico: attraverso una coalizione di oltre **110 organizzazioni in 23 Paesi**, ha contribuito in modo determinante alla costruzione della direttiva europea sul "Diritto alla Riparazione".



Ugo Vallauri, *Ashoka Fellow, The Restart Project*

Un impatto che non è solo culturale o ambientale, ma si traduce in una modifica delle regole di mercato su scala continentale.

Costruzione di alleanze multiattore e multisetto

Il cambiamento sistemico richiede la capacità di mettere in relazione soggetti diversi — organizzazioni della società civile, istituzioni, imprese, comunità scientifica — attorno a un obiettivo condiviso. Le coalizioni guidate dai Fellow si configurano come **infrastrutture permanenti di cambiamento**, capaci di incidere su agenda politica, regolazione e orientamenti di mercato.

Mariasole Bianco (*Worldrise*) coordina la coalizione "30x30", che riunisce oltre 85 organizzazioni ambientaliste con l'obiettivo di proteggere il 30% dei mari italiani entro il 2030.



Mariasole Bianco, *Ashoka Fellow, Worldrise*

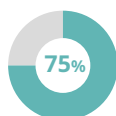
La forza dell'iniziativa non risiede in un singolo attore, ma nella capacità di aggregare competenze, legittimazione e pressione pubblica in una strategia comune. In Italia, il **100%** dei Fellow è attivamente impegnato in collaborazioni, partenariati e alleanze per il cambiamento.

Replicabilità e diffusione indipendente

Un tratto distintivo del cambiamento sistemico è la capacità di una soluzione, un'idea o un modello di **essere replicato** — non solo sotto il controllo diretto dell'ideatore, ma anche attraverso l'**adozione spontanea** da parte di altri attori.

I Fellow sono, per natura, "felici di essere copiati": la diffusione indipendente è un indicatore di solidità delle loro innovazioni.

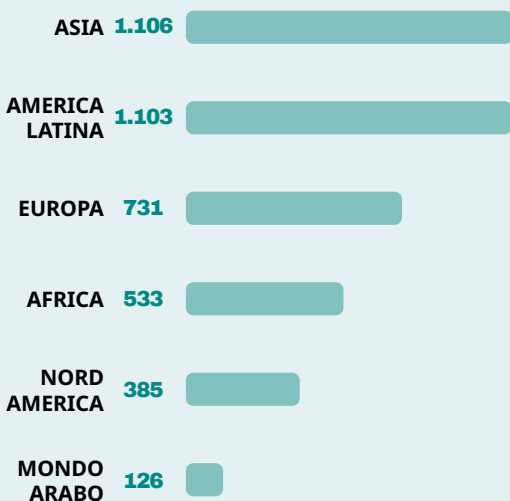
I Fellow italiani operano in più di 30 Paesi, oltre all'Italia, e hanno visto i loro modelli replicati in almeno 15 casi in maniera indipendente fuori dal contesto di origine.



A livello globale, **il 75% dei Fellow vede la propria idea adottata da altri.**

Ashoka Fellow nel mondo

98
PAESI



Comunità protagoniste del cambiamento

Un tratto distintivo dei Fellow è la capacità di attivare il potenziale di changemaking presente nelle comunità, trasformando categorie considerate "beneficiarie" o addirittura parte del problema in protagoniste della soluzione.

È il caso di **Lefteris Arapakis**, fondatore di **Enaleia**, che ha ridefinito il ruolo del pescatore: da soggetto associato al sovrasfruttamento delle risorse marine a **custode attivo del mare**.



Lefteris Arapakis, Ashoka Fellow, Enaleia

Coinvolgendo oltre **6.000 pescatori** nel recupero di più di **2 milioni di chilogrammi di plastica** dal 2018, Arapakis non ha semplicemente avviato un progetto ambientale, ma ha mobilitato un'intera categoria professionale attorno a una nuova identità collettiva.

In questo processo, i pescatori hanno riscoperto il proprio potenziale di agenti di cambiamento, diventando parte di una soluzione sistemica che modifica incentivi economici, comportamenti e filiere produttive.

Questa capacità di attivazione degli individui e delle comunità si riflette anche nella scala delle organizzazioni dei Fellow: in Italia le organizzazioni guidate dai Fellow impiegano oltre **200 dipendenti** e coinvolgono più di **1.600 volontari**, raggiungendo circa **500.000 beneficiari diretti** e **oltre 4 milioni indiretti**.

A livello globale, le organizzazioni dei Fellow mobilitano oltre 200.000 dipendenti e 500.000 volontari, generando impatto su circa 650 milioni di persone.



Il percorso di Fellowship

Una volta concluso il processo internazionale di selezione, l'imprenditore sociale entra a far parte della comunità globale degli Ashoka Fellow e da quel momento inizia la **Fellowship**: un percorso di accompagnamento che non sostiene semplicemente un progetto ma investe nella persona e nella sua capacità di guidare trasformazioni sistemiche nel tempo.

In dieci anni abbiamo selezionato e accompagnato **32 Ashoka Fellow in Italia**, mobilitando oltre **2 milioni di euro in supporto diretto**. Lo *stipend* iniziale consente al Fellow di dedicarsi pienamente alla propria missione in una fase cruciale di sviluppo, ma il valore della Fellowship va oltre il contributo economico.

L'accompagnamento comprende mentoring strategico, confronto tra pari a livello nazionale e internazionale, accesso a una rete globale di oltre **3.900 Fellow**, visibilità istituzionale e connessioni con partner e finanziatori. È un'infrastruttura relazionale e strategica che rimane attiva lungo tutto il percorso professionale.

I Fellow e Ashoka

Grazie al percorso di fellowship e alle opportunità promosse da Ashoka...

- il 100%**
riconosce che Ashoka ha stimolato nuove partnership e collaborazioni
- l'80%**
dichiara di aver visto la propria leadership rafforzata
- il 72%**
afferma di aver compreso in modo più chiaro il contributo sistemico del proprio lavoro
- il 63%**
dichiara di aver modificato la strategia della propria organizzazione adottando un approccio maggiormente sistemico

La Fellowship agisce così come un acceleratore di cambiamento: chiarisce la visione, amplia le alleanze e potenzia la capacità di incidere su politiche pubbliche, mercati e narrative collettive nel lungo periodo.

AREE PRINCIPALI DI INTERVENTO Sfide sociali affrontate



DIMENSIONE DELLE LORO ORGANIZZAZIONI IN ITALIA

200 dipendenti | **1.600** volontari

N° DI BENEFICIARI RAGGIUNTI IN ITALIA

500.000 diretti | **4 milioni** indiretti

EDUCAZIONE TRASFORMATIVA

Per un'educazione fondata sui principi di equità e rilevanza è fondamentale abilitare la capacità di agire di ogni membro della comunità educante

Dal 2017 Ashoka in Italia lavora per accompagnare il sistema educativo a partire da una convinzione chiara: la scuola deve permettere ad ognuno di sviluppare **competenze "changemaker"** — empatia, collaborazione, intraprendenza e leadership condivisa — indispensabili per affrontare le sfide contemporanee e ridurre le disuguaglianze. Il programma si articola su tre livelli:



1. COMUNITÀ DI PRATICA, per connettere educatori, scuole e innovatori educativi in uno spazio di scambio e collaborazione;



2. FORMAZIONE E COMPETENZE, per rafforzare le leadership educative e ambienti favorevoli alla sperimentazione;



3. INFLUENZA E ADVOCACY, per rendere visibili modelli replicabili e contribuire all'evoluzione delle politiche pubbliche.



1. Comunità di pratica

Ashoka Italia ha contribuito alla costruzione di una **comunità nazionale sull'innovazione educativa**, oggi composta da **oltre 200 leader educativi**, attiva in più di **10 regioni** e sviluppata con il coinvolgimento di **oltre 50 partner strategici**, tra aziende, Istituzioni e Università.

Questa rete si alimenta attraverso momenti di confronto e scambio strutturati: **8 eventi nazionali** dedicati all'innovazione educativa hanno riunito più di **1.000** tra educatori, dirigenti, ricercatori e stakeholder del sistema scolastico italiano, creando uno spazio ricorrente di ispirazione e collaborazione.

“ Con Ashoka ci si è incontrati sull'idea di costruire una certa visione di scuola: un'idea in cui l'insegnante è agente di cambiamento e non un esecutore.

Emanuela Guarcello, Università di Torino

Nel 2023 questo lavoro si è consolidato nella **mappatura dell'innovazione educativa in Italia**, che ha individuato **1200** realtà di innovazione e coinvolto **oltre 100 tra leader, metodologie e modelli di educazione trasformativa**, offrendo una fotografia articolata dei principali attori che in Italia stanno implementando approcci educativi innovativi. Tra le esperienze mappate, **InVento Lab** ha coinvolto oltre 20.000 studenti in percorsi di imprenditorialità a impatto ambientale, e **Casco Learning**, che ha raggiunto 6.000 studenti e 8.000 docenti con modelli di apprendimento esperienziale ispirati alle neuroscienze.

Già negli anni precedenti Ashoka Italia ha riconosciuto **11 Scuole Changemaker**, istituti che integrano in modo strutturale apprendimento attivo, leadership condivisa e protagonismo studentesco. Il lavoro di mappatura di Ashoka non si limita a documentare pratiche esistenti, ma le connette, le rafforza e ne favorisce la diffusione, contribuendo alla costruzione di un ecosistema educativo più coeso e orientato al cambiamento sistemico.



2. Formazione e competenze

Ashoka Italia ha coinvolto **oltre 10.000 persone** dell'ecosistema educativo, formando **più di 3.000 docenti e dirigenti scolastici** attraverso **oltre 100 tra workshop e percorsi di accompagnamento**, realizzati con **più di 30 partner**, attraverso anche il coinvolgimento di **60+ scuole distribuite su 10 regioni italiane**. La proposta formativa non si concentra su singoli progetti, ma su metodologie e strumenti per leggere la complessità, progettare in modo strategico e costruire ambienti di apprendimento più partecipativi.

L'obiettivo è rafforzare una mentalità sistemica, in cui **docenti e studenti si riconoscano come protagonisti attivi del cambiamento**.



Ashoka forma i nostri docenti su una visione di cambiamento sistemico, perché vogliamo che diventino dirigenti changemaker, non solo docenti

Andrea Pastorelli, *Teach for Italy*

Le collaborazioni con realtà come DeaScuola e con università e istituzioni, tra cui INDIRE, hanno ampliato ulteriormente il raggio d'azione, connettendo formazione, ricerca e sperimentazione e rafforzando il dialogo tra innovazione educativa e sistema istituzionale.



3. Influenza e advocacy

Il lavoro di comunità, formazione e mappatura ha progressivamente alimentato un'interlocuzione strutturata con le istituzioni, contribuendo a portare il tema del *changemaking* in ambito educativo nel dibattito pubblico nazionale.

Dal 2017 Ashoka ha partecipato a **cinque momenti istituzionali di rilievo**, intervenendo in sedi parlamentari e governative:

- **Indagine parlamentare sull'innovazione didattica** (Camera dei Deputati, ottobre 2019);
- **Incontro ministeriale con studenti e studentesse di scuole changemaker** con Vice-ministra Istruzione Ascani (gennaio 2020)
- Evento nazionale **"Ripensare l'educazione"** promosso dalla Ministra Azzolina (dicembre 2020);
- **Presentazione della mappatura dell'innovazione educativa** alla Camera dei Deputati (2023);
- **Presentazione del curriculum al changemaking** presso il Comune di Roma (2024).

In un passaggio particolarmente significativo, Ashoka ha facilitato il dialogo diretto tra studenti e istituzioni, facendo sì che gli studenti venissero riconosciuti come interlocutori attivi nei processi decisionali: l'8 gennaio 2020, presso il Salone dei Ministri del MIUR, un gruppo di studenti delle Scuole Changemaker ha incontrato la Viceministra Anna Ascani, portando proposte su benessere scolastico, apprendimento esperienziale, rilevanza dei contenuti e protagonismo giovanile.

Parallelamente, Ashoka ha contribuito allo sviluppo di strumenti concreti di *policy innovation*. In qualità di partner scientifico del progetto **Digital & Changemaking Learning**, ha sviluppato un **curriculum al changemaking**, integrando apprendimento esperienziale, competenze sistemiche e protagonismo giovanile in un modello strutturato e replicabile.

La produzione di **8 pubblicazioni** — tra report, articoli accademici e strumenti operativi — ha consolidato linguaggi, evidenze e riferimenti comuni, rafforzando la legittimità dell'educazione trasformativa e creando un ponte tra innovazione dal basso, ricerca accademica e sistema istituzionale.

PROGRAMMA GIOVANI

Ogni giovane ha il potenziale per essere protagonista del cambiamento!

Dal 2018 Ashoka in Italia lavora per una narrativa che promuove una generazione capace di adattarsi, reinventarsi e guidare il cambiamento per il bene comune. L'obiettivo è rafforzare il protagonismo giovanile, affinché i giovani non siano solo beneficiari di interventi, ma **co-creatori di soluzioni** e **processi di trasformazione**.

Questo impegno si sviluppa lungo tre filoni:

- 1 COSTRUIRE UNA COMUNITÀ NAZIONALE DI GIOVANI CHE SI RICONOSCONO COME CHANGEMAKER;**
- 2 VALORIZZARE IL POTENZIALE TRASFORMATIVO DEI GIOVANI E IL LORO RUOLO ATTIVO NELLA SOCIETÀ;**
- 3 RAFFORZARE GLI ECOSISTEMI TERRITORIALI E NAZIONALI ATTRAVERSO CO-LEADERSHIP, DIALOGO INTERGENERAZIONALE E STRUMENTI STRUTTURATI DI PARTECIPAZIONE.**

1. Costruire una comunità nazionale di giovani changemaker

Dal 2017 Ashoka Italia ha favorito la nascita di una **comunità nazionale di giovani leader di cambiamento**, a partire da un lavoro sistematico di mappatura del protagonismo giovanile emergente. Attraverso call nazionali e locali sono state analizzate **oltre 1.000 candidature** di giovani con profili di *leadership* impegnati nello sviluppo di soluzioni ad alto valore sociale nei propri territori.

Questo processo ha dato vita a una comunità viva e plurale che si alimenta nel tempo attraverso percorsi formativi, esperienze residenziali, attività di networking ed eventi nazionali. All'interno di questo programma si colloca **Gen C - Generazione Changemaker**, lanciato nel 2021 e nel 2023 insieme all'Agenzia Nazionale per i Giovani: due call nazionali attraverso le quali sono stati selezionati **100 giovani changemaker tra i 16 e i 35 anni**, distintisi per l'impatto generato nei propri contesti.

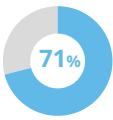
GEN C HA RAPPRESENTATO UN PASSAGGIO SIGNIFICATIVO DI QUESTO CAMMINO, STRUTTURATO SU QUATTRO LEVE INTEGRATE:

- costruzione di comunità e identità condivisa;
- sviluppo di competenze;
- attivazione di un ecosistema favorevole alla partecipazione giovanile (60+ partner);
- promozione di una narrazione che riconosce i giovani come motori di innovazione sociale.

“*Gen C sta permettendo a tanti giovani di confrontarsi, di fare rete e di unirsi in una grande comunità di changemaker.*

Lucia Abbinante, ex direttrice Agenzia Nazionale per i Giovani

I risultati non riguardano solo la selezione dei profili, ma la trasformazione identitaria e strategica dell'intera comunità coinvolta:



il 71% dei giovani che hanno partecipato ai percorsi di Ashoka si riconosce oggi come changemaker, rafforzando fiducia, visione sistemica e capacità di collaborazione.

La costruzione della comunità non si esaurisce in una call o in un singolo programma, ma genera un ecosistema di giovani che continuano a collaborare, attivarsi e incidere nei propri territori nel tempo.



Il vero punto di forza è il network: conoscere altri ragazzi della mia età che fanno cose interessanti e vogliono fare la differenza. Capisci che non sei l'unico.

Stefano Frosi, *Open Stage*

2. Valorizzare il potenziale trasformativo dei giovani

Ashoka Italia ha coinvolto **oltre 5.000 giovani a livello nazionale** in percorsi di formazione, attivazione e accompagnamento al *changemaking*, lavorando con **più di 150 organizzazioni giovanili** — tra associazioni e imprese sociali guidate da under 30 — attraverso mentoring e supporto personalizzato.

All'interno di questo scenario si collocano i **30 Weekend Trasformativi**, realizzati in oltre 10 regioni italiane: spazi intensivi di crescita personale e progettazione sociale che rappresentano il cuore dell'offerta dedicata ai giovani. Oltre **400 giovani** hanno partecipato a questa esperienza residenziale, che combina sviluppo individuale, lavoro su problemi reali e costruzione di comunità.



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

Giulia Romagnolo, *Start-net Youth*



Le evidenze raccolte mostrano impatti significativi soprattutto sul **piano relazionale e creativo**:

- ▶ Il **93%** dei partecipanti ai Weekend Trasformativi dichiara di aver sviluppato maggiore empatia;
- ▶ Il **92%** ha praticato ascolto attivo;
- ▶ L'**89%** si è percepito parte attiva di un gruppo;
- ▶ Il **92%** ha ampliato la capacità di leggere le situazioni da prospettive diverse;
- ▶ L'**83%** si è sentito in grado di generare idee nuove.



I percorsi forniscono inoltre strumenti concreti per trasformare intuizioni in iniziative strutturate — **teoria del cambiamento, stakeholder mapping, progettazione sociale e public speaking**.

- ▶ L'**80%** dichiara di aver migliorato le proprie competenze progettuali
- ▶ Il **73%** ha imparato a costruire un progetto
- ▶ Il **64%** si sente più capace di portare avanti un'iniziativa sociale.



Sul piano delle **strategie di intervento**:

- ▶ Il **69%** afferma di comprendere meglio il contributo sistemico del proprio lavoro
- ▶ Il **62%** dichiara di aver rivisto il proprio approccio al cambiamento sociale.



Ashoka mi ha aiutato a mettere in ordine alcuni pensieri rispetto alla start up e al cambiamento sistemico. Ora mi sento più competente."

Questi percorsi diventano spesso il punto di avvio di nuove iniziative territoriali: nascita di associazioni, partecipazione a bandi, collaborazioni e progetti avviati a partire dalle esperienze formative.



Dopo quel weekend abbiamo fondato un'associazione con altre sei donne. Abbiamo già vinto due bandi. Ashoka ci ha dato l'ispirazione."

3. Rafforzare ecosistemi favorevoli alla partecipazione giovanile e al dialogo intergenerazionale

60+ partner

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

5 eventi nazionali

dedicati ai giovani

4 percorsi

per la costituzione di organismi consultivi e di rappresentanza giovanile

Dal 2018 Ashoka Italia ha coinvolto **oltre 60 partner** — tra enti pubblici, fondazioni, imprese e organizzazioni del Terzo Settore — nella costruzione di **ecosistemi che valorizzano il protagonismo giovanile** e promuovono **spazi di dialogo intergenerazionale**, favorendo co-responsabilità, partecipazione e processi di innovazione sociale.

Questo impegno si è tradotto nell'attivazione di **quattro percorsi per la costituzione di Commissioni Giovani e organismi consultivi**, nella realizzazione di **5 eventi nazionali dedicati alla partecipazione delle nuove generazioni** e nell'accompagnamento di processi istituzionali complessi, come la candidatura del Comune di Parma a **Capitale Europea dei Giovani 2027**.

L'approccio di Ashoka parte da un presupposto chiaro: formare giovani leader non è sufficiente se i sistemi decisionali restano invariati. Per questo l'intervento si concentra sulla creazione di **strumenti**

permanenti di rappresentanza e co-decisione

— Commissioni Giovani, Youth Forum, Young Advisory Board — capaci di superare logiche episodiche di consultazione e integrare stabilmente le nuove generazioni nei processi strategici.

I percorsi realizzati con **Fondazione Cassa di Risparmio di Biella**, **Intesa Sanpaolo per il Sociale** e **Fondazione Cariverona** hanno portato alla costituzione di organismi composti, complessivamente, da **oltre 60 giovani selezionati** tramite call pubbliche, con mandato pluriennale, accesso ai processi decisionali e, in alcuni casi, gestione di budget dedicati. In tutti i casi, Ashoka ha curato progettazione, selezione e accompagnamento formativo, offrendo strumenti di co-progettazione, facilitazione e visione sistemica. Il lavoro non si rivolge solo ai giovani, ma anche alle organizzazioni partner, accompagnate nell'integrare la prospettiva delle nuove generazioni nei propri processi decisionali e nelle pratiche di partecipazione.

Un caso emblematico è quello del **Comune di Parma**: nel 2023 Ashoka ha facilitato la nascita di una **Commissione Locale Giovani** che ha contribuito alla stesura del dossier di candidatura, coinvolgendo oltre 200 organizzazioni del territorio. Il percorso ha portato all'istituzionalizzazione del **Consiglio Locale dei Giovani**, integrando stabilmente le nuove generazioni nei processi decisionali della città. Su queste basi, Parma è stata ufficialmente eletta **Capitale Europea dei Giovani 2027**.

LE AZIONI CONCRETE DEL PROGRAMMA GIOVANI



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 e networking



PERCORSI FORMATIVI E RESIDENZIALI,

per sviluppare e rafforzare empatia, leadership collaborativa, creatività e intraprendenza



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 nuove forme di ingaggio

FINANZIARE IL CAMBIAMENTO SISTEMICO

Dal 2019 Ashoka ha riconosciuto l'urgenza di intervenire anche sul modo in cui viene finanziato l'impatto sociale, avviando un lavoro mirato alla **trasformazione delle pratiche filantropiche**:

dal sostegno a singoli progetti verso il supporto di cambiamenti strutturali, collaborativi e di lungo periodo.

Le evidenze mostrano il potenziale di questo approccio. Uno studio realizzato nel 2019 da Ashoka e McKinsey in Germania (*From small to systemic. The multi-billion-euro potential in social innovations*) ha analizzato quattro Fellow nei settori sanità ed educazione, stimando un potenziale ritorno economico di circa **1 miliardo di euro all'anno**, tra risparmi di costo e benefici indiretti, qualora le innovazioni fossero estese su scala nazionale. Applicando la stessa metodologia ai **72 Fellow attivi in Germania**, la stima raggiunge **18 miliardi di euro all'anno**.

Nonostante questo potenziale, le pratiche di finanziamento più diffuse continuano a privilegiare progetti brevi e risultati immediati, invece di sostenere percorsi collaborativi, adattivi e pluriennali capaci di intervenire sulle cause profonde dei problemi sociali. Per rispondere a questa sfida, Ashoka ha promosso una riflessione strutturata culminata nel report ***Embracing Complexity*** (2020), realizzato con il contributo di Skoll Foundation e McKinsey & Company e tradotto in italiano con Assifero con il titolo *Accogliere la complessità*. Il report propone linee guida operative per una **filantropia orientata al cambiamento sistemico**:



Questa riflessione non è rimasta teorica: attraverso il ciclo di incontri **Inspiring Change**, realizzati nel 2024 e 2025 tra Roma, Napoli, Milano e Torino, sono stati conseguiti risultati importanti:

- ▶ Ashoka ha coinvolto **oltre 50 realtà filantropiche** in momenti di confronto e co-apprendimento sul finanziamento del cambiamento sistemico;
- ▶ Il **90%** dei partecipanti riconosce la necessità di innovare l'approccio filantropico;
- ▶ il **60%** dei partecipanti dichiara di aver acquisito maggiore chiarezza su come contribuire concretamente a trasformazioni sistemiche.

Il ruolo di Ashoka in questo ambito non è sostituirsi ai finanziatori, ma facilitare alleanze, orientare visioni e rendere espliciti i meccanismi del cambiamento.

“Ciò che mi è arrivato dritto al cuore è la consapevolezza di quanto sia importante 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.

Finanziare il cambiamento sistemico significa investire in relazioni di fiducia, impegno pluriennale e apprendimento condiviso: condizioni abilitanti per generare impatti duraturi e su larga scala.

UNO SGUARDO AL FUTURO

Ripercorrere dieci anni di attività ha permesso non solo di evidenziare i risultati raggiunti, ma anche di individuare alcune lezioni chiave. In primo luogo, il ruolo crescente **dell'imprenditorialità sociale** come leva per il **cambiamento sistemico**: le esperienze degli Ashoka Fellow dimostrano come affrontare sfide complesse richieda strategie capaci di agire sulle cause profonde dei problemi, andando oltre l'impatto diretto delle singole organizzazioni. In questo processo Ashoka agisce come piattaforma abilitante, rafforzando leadership, connessioni e opportunità di collaborazione tra attori diversi.

Guardando ai prossimi anni, Ashoka Italia continuerà a concentrarsi su tre priorità strategiche: promuovere nuove pratiche di **finanziamento orientate al cambiamento sistemico**, rafforzare il lavoro su **educazione trasformativa** e **protagonismo giovanile**, e sostenere **ecosistemi di innovazione sociale** capaci di rispondere alle sfide emergenti.

In un contesto segnato da trasformazioni tecnologiche, transizioni ecologiche e nuove disuguaglianze, l'obiettivo è contribuire alla costruzione di una società in cui sempre più persone possano riconoscersi e agire come protagonisti del cambiamento per il bene comune.



EXECUTIVE SUMMARY

IMPACT REPORT

Ashoka Italia

EXECUTIVE SUMMARY

IMPACT
REPORT

Ashoka
Italia

2015-2025



ASHOKA
EVERYONE A CHANGEMAKER™

