

John Kania, Mark Kramer . Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.
Winter 2011

L'articolo disponibile a questo indirizzo [Collective Impact \(ssir.org\)](http://ssir.org). Traduzione automatica

Sintesi



Presentazione

Questo è un articolo storico di grande successo che ha dato una svolta all'applicazione di questo metodo. È apparso sulla rivista Stanford Social Innovation Review nel 2011 che ha illustrato quali sono gli elementi chiave dell'impatto collettivo un modello di gestione che permette di affrontare problemi complessi. L'articolo riporta alcuni esempi che hanno avuto successo nell'affrontare grandi temi in campi molto diversi: scuola, ambiente e salute.

Esempi di successo

Strive, si occupa di istruzione scolastica, che ha focalizzato l'intera comunità educativa su un unico insieme di obiettivi per migliorare l'apprendimento e più di 300 leader di organizzazioni locali hanno accettato di partecipare. Questi leader si resero conto che fissare un punto sul continuum educativo – come migliori programmi di doposcuola – non avrebbe fatto molta differenza a meno che tutte le parti del continuum non fossero migliorate allo stesso tempo. Nessuna singola organizzazione, per quanto innovativa o potente, potrebbe raggiungere questo obiettivo da sola. Invece, la loro ambiziosa missione è diventata quella di coordinare i miglioramenti in ogni fase della vita di un giovane, dalla "culla alla carriera". Le organizzazioni partecipanti sono raggruppate in 15 diverse reti di successo degli studenti (SSN) per tipo di attività, come l'educazione della prima infanzia o il tutoraggio. Stive è un esempio di impatto collettivo, l'impegno di un gruppo di attori importanti di diversi settori verso un'agenda comune per risolvere uno specifico problema sociale.

Altri esempi di successo di impatto collettivo stanno affrontando questioni sociali che, come l'istruzione, richiedono a molti attori diversi di cambiare il loro comportamento al fine di risolvere un problema complesso. L'**Elizabeth River Project** si è dato la missione di ripulire il fiume Elizabeth, che per decenni era stato una discarica per i rifiuti industriali. Hanno coinvolto più di 100 parti interessate e quindici anni dopo ... il più grave agente cancerogeno ridotto di sei volte ... le aquile calve sono tornate a nidificare sulle rive.

Shape up Somerville, uno sforzo a livello cittadino per ridurre e prevenire l'obesità infantile nei bambini delle scuole elementari. Il programma ha coinvolto funzionari governativi, educatori, aziende, organizzazioni non profit e cittadini nella definizione collettiva di pratiche di prevenzione del benessere e dell'aumento di peso. In cinque anni hanno ottenuto una diminuzione significativa dell'indice di massa corporea dei bambini.

Impatto isolato ed impatto collettivo

Questi vari esempi hanno un elemento comune il cambiamento sociale su larga scala che deriva da un migliore coordinamento intersettoriale piuttosto che dall'intervento isolato di singole organizzazioni.

Invece il settore non profit opera (ma anche quello pubblico) utilizzando un approccio impatto isolato. Una soluzione che “appartiene” ad una singola organizzazione che è in grado di portare avanti, perché gli è proprio, un progetto limitato e a termine. Questo anche se nessuna singola organizzazione è responsabile di un grave problema sociale e quindi nessuna singola organizzazione lo può affrontare da sola. Quindi, i problemi complessi che non hanno una soluzione tecnica possono essere risolti solo da coalizioni intersettoriali. Non tutto ha bisogno di approccio intersettoriale, infatti alcuni problemi sociali sono tecnici hanno un problema ben definito, la risposta è nota in anticipo e una o poche organizzazioni hanno la capacità di implementare la soluzione (ad esempio la costruzione di un ospedale). I problemi adattivi, al contrario, sono complessi, la risposta non è nota e, anche se lo fosse, nessuna singola entità ha le risorse o l'autorità per realizzare il cambiamento necessario. In questi casi si richiede un approccio sistemico che metta al centro le relazioni tra le organizzazioni che devono modificare il proprio comportamento per raggiungere obiettivi condivisi.

La ricerca mostra che le iniziative di impatto collettivo di successo hanno in genere cinque condizioni che insieme portano a risultati potenti: un'agenda comune, sistemi di misurazione condivisi, attività che si rafforzano a vicenda, comunicazione continua e organizzazioni di supporto dorsali.

Agenda comune | L'impatto collettivo richiede che tutti i partecipanti abbiano una visione condivisa del cambiamento, che includa una comprensione comune del problema e un approccio congiunto per risolverlo attraverso azioni concordate. Ogni organizzazione ha una definizione leggermente diversa del problema e dell'obiettivo finale. L'impatto collettivo richiede che queste differenze siano discusse e risolte. Non è necessario che ogni partecipante sia d'accordo su tutto con tutti ma deve concordare gli obiettivi principali e sull'approccio dell'impatto collettivo nel suo complesso

Misurazione condivisa: un'agenda comune è illusoria senza una serie di indicatori comuni che permetta ai molti partecipanti di rimanere allineati, ritenersi reciprocamente responsabili e imparare dai reciproci successi e fallimenti.

Attività che si rafforzano reciprocamente: il successo viene creato da molti attori provenienti da diversi settori che rendono disponibili risorse (persone, conoscenze, competenze, esperienze, attività, relazioni, finanziamenti, tempo, ecc.), che solo messi assieme, riescono ad essere proporzionali all'entità del problema.

Comunicazione continua: creare un sentire comune, incoraggiare una maggiore collaborazione costruire una fiducia reciproca, necessitano di comunicazione continua e relazione frequente tra i leader come con gli Stakeholder ed i beneficiari della comunità. Questo permette anche di allontanarsi dal considerare soluzioni tecniche e pensare in modo partecipato e condiviso a soluzioni adattive per un problema che richiede un apprendimento continuo ed un adeguamento delle relazioni tra le organizzazioni.

Supporto dorsale (backbone): è un'infrastruttura di supporto con uno staff separato dalle organizzazioni che ha il compito di supportare l'iniziativa attraverso la facilitazione, il supporto tecnologico e di comunicazione, la raccolta e reporting dei dati e la gestione degli aspetti logistici e amministrativi necessari. Sollevando di questi compiti i soggetti operativi.