

Una guida pratica: 27 modi per generare impatto nelle iniziative multi-stakeholder. Sintesi

Questo rapporto è stato preparato da CollaborateUp

Backbone Organizations: A Field Guide 27 Ways to Drive Impact in Multi-Stakeholder Initiatives This report was prepared by CollaborateUp.

[Backbone Organizations Field Guide.pdf](#)

Il divario visione/esecuzione di un progetto che non ha avuto successo trova spesso alcune di queste .

1. Mancanza di chiarezza sullo scopo comune
Le partnership di successo hanno uno scopo chiaro e comune che unisce le persone e le organizzazioni coinvolte. Le attività quotidiane possono distogliere l'attenzione dallo scopo generale. I leader devono costantemente riaffermare e articolare lo scopo comune, come un cervello che guida il sistema nervoso della partnership.
2. Incapacità di guidare lo slancio e i finanziamenti a lungo termine
Le partnership devono attrarre costantemente nuove risorse umane e finanziarie per sostenere l'azione e l'impatto. Devono offrire opportunità di crescita e sviluppo individuale e collettivo, nonché dimostrare un ritorno sull'investimento personale e collettivo.
3. Identità di partenariato debole
Le persone sono tribali per natura e devono mantenere una doppia lealtà verso la loro organizzazione di origine e la partnership. Le grandi partnership sfruttano questa energia invece di esserne indebolite.
4. Incapacità di mantenere le persone e le attività collegate e allineate
C'è una tensione tra concentrazione e coordinazione. Troppa coordinazione può rallentare i team, mentre poca coordinazione porta a isolamento e duplicazione degli sforzi.
5. Mancato coinvolgimento attivo della popolazione target
Le partnership devono ascoltare e coinvolgere attivamente le persone che desiderano aiutare o influenzare nella progettazione, implementazione e valutazione delle soluzioni.
6. Mancanza di misure chiare di successo
Le partnership necessitano sia di autovalutazione che di dati comparativi per realizzare miglioramenti rivoluzionari.
7. Dati separati dall'apprendimento
I dati devono essere collegati a storie e aneddoti memorabili per favorire l'apprendimento, l'adattamento e l'ampliamento del cerchio della collaborazione.

Per colmare il divario tra strategia ed esecuzione, le grandi partnership studiate hanno utilizzato un "Sistema di coinvolgimento del partenariato" (PES). Il PES è costituito da principi e pratiche di gestione per coordinare e allineare le attività della partnership.

Alcune partnership hanno implementato un'organizzazione formale di base o un ufficio fisico per svolgere queste funzioni, mentre altre no. Tuttavia, ciascuna partnership designa un gruppo specifico di persone responsabili del successo del PES, la cui responsabilità principale è gestire questo sistema.

Il PES fornisce processi e infrastrutture per consentire a una partnership di passare dal suo stato attuale a uno stato futuro desiderato. Comprende sei principi e 27 pratiche che affrontano le lacune comuni identificate, come la mancanza di chiarezza sullo scopo comune, l'incapacità di guidare lo slancio a lungo termine, l'identità di partenariato debole, la mancata connessione delle attività, il mancato coinvolgimento della popolazione target e la mancanza di misure di successo chiare.

Tabella 1: Colmare il divario strategia/esecuzione con le organizzazioni portanti

Lacune di visione/esecuzione Pratiche organizzative della struttura portante	
A. Mancanza di chiarezza di intenti	1. Allineare e riallineare su visione/missione/scopo 2. Comunicazioni chiare e coerenti: storie facilmente condivisibili ed esempi di impatto 3. Definizione spietata delle priorità: co-creazione costante e mirata con uguale attenzione nel capire cosa fare e cosa non fare
B. Incapacità di guidare lo slancio e la crescita a lungo termine	4. Raccolta fondi e supporto per la raccolta di partner 5. Ampliare la comunità di interessi 6. Comunicazioni del partenariato strategico 7. Narrazioni ROI: storie che dimostrano un carattere personale e rendimento collettivo 8. Riconoscimento e stima 9. Dare ai team l'autonomia di stabilire le priorità e concentrarsi sui propri interessi/compiti specifici 10. Creare aspettative e condizioni per la sperimentazione e innovazione
C. Identità di partnership debole	11. Lanciare e rilanciare deliberatamente i team 12. Creare simboli, nomi, tradizioni e altri marchi/identità di partnership 13. Team building esplicito e deliberato 14. Lavorare DENTRO e SUL partenariato
D. Persone e attività disconnesse e disallineate	15. Decidere il grado di integrazione 16. Mappare le conoscenze e le competenze del team 17. Aiutare a definire e mantenere l'allineamento sui ruoli dei membri, responsabilità, diritti, privilegi, termini e condizioni 18. Riunioni efficaci e produttive 19. Sostenere i leader nel guidare l'azione e facilitare la responsabilità 20. Mantenere la memoria istituzionale e il processo decisionale
E. Mancato coinvolgimento della popolazione target	21. Comprendere i loro bisogni e ciò che vogliono realizzare 22. Co-creazione costante e mirata

	23. Attività di sensibilizzazione e coinvolgimento (sondaggi, focus group, workshop di co-creazione/progettazione) 24. Metodi e strumenti di progettazione e implementazione agili
F. Misure di successo poco chiare e dati separati dall'apprendimento	25. Meno misure ma più critiche: segnalare i progressi e come interpretare e imparare dalle misure 26. Storie altamente condivisibili che incorporano dati di misurazione, analisi e interpretazione per creare narrazioni. 27. Ricerca di soluzioni e problem solving: lezioni apprese e soluzioni replicabili.

Principio A. Mancanza di chiarezza di intenti

Pratica 1: Allineamento e riallineamento su visione/missione/scopo

In una partnership, è facile perdere di vista la visione, la missione e lo scopo comuni a causa delle numerose attività quotidiane. Un'organizzazione portante può colmare questo divario di comunicazione, fungendo da bussola per ricordare costantemente ai partner lo scopo condiviso. A differenza delle funzioni di "conformità/audit" che generano azioni a breve termine, un'organizzazione portante ben gestita coinvolge proattivamente le persone, entusiasmandole e incoraggiandole ad assumersi la responsabilità della partnership. In un esempio, un team di facilitazione inizialmente si è concentrato sulla documentazione di governance, che però non ha realmente coinvolto i partner. Per migliorare l'allineamento, il team ha creato una serie di brevi video, coinvolgendo i partner nella creazione, revisione e diffusione. Questo processo li ha aiutati ad articolare il loro scopo comune in termini semplici e memorizzabili.

Le comunicazioni di partnership efficaci dovrebbero lasciare i partner coinvolti, liberi e ispirati, fornendo una base per l'apprendimento e l'azione. Un'organizzazione portante può adattare pratiche di comunicazione coinvolgenti e virali, come l'uso di umorismo, scrittura accattivante, elenchi e altri formati taglienti per incoraggiare la condivisione. Nell'esempio, oltre ai brevi video, la partnership ha utilizzato una newsletter mensile con un "partner riflettore" per mostrare come i diversi partner agivano individualmente e collettivamente per portare avanti la missione. Queste comunicazioni possono variare da opzioni a bassa tecnologia (come avviare riunioni con brevi vignette) a opzioni più tecnologiche (come strumenti di collaborazione online). Indipendentemente dalla tecnologia, dovrebbero essere coinvolgenti e innovative per promuovere l'allineamento e l'impegno dei partner.

Pratica 2. Comunicare in modo chiaro e coerente

I leader spesso si stancano di comunicare costantemente, pensando "L'ho già detto, perché devo ripeterlo?". Tuttavia, visione e strategia non sono compiti quotidiani per tutti i partner, che hanno molte altre priorità. Un'organizzazione portante efficace fornisce un flusso costante di contenuti - storie ed esempi di impatto facilmente condivisibili - a cui i partner possono fare riferimento e condividere, rafforzando i messaggi della leadership. Uno studio di Harvard indica che per convincere qualcuno a intraprendere un'azione specifica sono necessari quattro "tocchi" se hanno una conoscenza preliminare, o più di una dozzina se non ne hanno alcuna. La maggior parte delle partnership esiste per aumentare la consapevolezza su problemi trascurati o per incoraggiare un cambiamento di comportamento, il che significa che vivono nel mondo di "oltre una dozzina di tocchi". La maggior parte delle partnership trascura la comunicazione,

dedicando il 99% del tempo a fare e l'1% a parlare. Le migliori spendono il 50% su ciascuno. Questo può sembrare sbilanciato, ma è cruciale per affrontare sfide difficili, poiché i partner sottovalutano la quantità di sensibilizzazione necessaria, anche tra le parti interessate informate.

Una presentazione rapida ed incisiva che deve poter essere letta nel tempo di una corsa dell'ascensore (o del taxi). Per colmare il divario conoscenza/azione, una partnership ha sviluppato un "briefing esecutivo" di sei diagrammi che qualcuno poteva sfogliare rapidamente, e un cortometraggio animato di 30 secondi e un documentario che ha vinto dei festival. Questi strumenti, nelle mani dei partner, hanno svolto un ruolo chiave nel cambiare le menti dei legislatori, dei leader della società civile e del pubblico.

Pratica 3: Co-creare ripetutamente e stabilire spietatamente le priorità

Non tutte le decisioni devono essere democratiche, ma più le persone hanno la possibilità di influenzarle, maggiore è il loro senso di appartenenza e responsabilità. L'organizzazione portante lavora con la leadership per scegliere opportunità specifiche da co-creare con i partner esistenti e potenziali, idealmente includendo rappresentanti della popolazione target.

Ciò aiuta la leadership a capire non solo cosa dovrebbe fare la partnership, ma anche cosa non dovrebbe fare. Coinvolgere i partner nelle scelte e nell'assegnazione spietata delle priorità alle risorse aiuta a mantenere unita la partnership, mantenendoli impegnati e garantendo un maggiore ritorno sull'investimento. Non tutti i partner devono essere coinvolti in ogni decisione.

I grandi piani di lavoro condividono queste caratteristiche:

- Sono la soluzione all'80%, non perfetti ma abbastanza buoni.
- Si basano sulla sperimentazione, testando la capacità di raggiungere gli obiettivi.
- Hanno il consenso della maggioranza del gruppo di lavoro responsabile.
- Prendono in considerazione le prospettive delle parti interessate/della comunità target.
- Prestano uguale attenzione nel parlare di ciò che stiamo facendo e di come farlo.

L'organizzazione portante non crea necessariamente il piano di lavoro, ma crea le condizioni abilitanti per un'ottima pianificazione e fornisce supporto secondo necessità. Per quanto riguarda la definizione del budget, possono essere utilizzate pratiche divertenti e coinvolgenti per "trasformare in un gioco" questa attività.

Un esempio è una variante del Monopoli in cui i membri del team assegnano valore alle iniziative sulla base di criteri autogenerati legati all'impatto e al ritorno sull'investimento. Questa analisi può essere solo consultiva per la leadership.

Principio B. Promuovere slancio e crescita a lungo termine

Questo principio sottolinea l'importanza di mantenere e aumentare l'interesse e il coinvolgimento dei partecipanti nelle partnership, dimostrando continuamente la capacità di sostenersi, espandersi e avere un impatto. Maggiori sono le risorse (persone, partner, competenze, finanziamenti) a cui una partnership può attingere, maggiori sono le probabilità di successo, espansione e impatto.

Pratica 4: Raccolta fondi e supporto nella raccolta di partner

L'organizzazione portante svolge un ruolo cruciale nel supportare la leadership nella strutturazione delle richieste di raccolta fondi, definendo ciò che i partner esistenti e potenziali ottengono/daranno per far parte della partnership. Questo include riflettere su aspetti come la governance, il budgeting, i punti di forza e di debolezza esistenti, la gestione dei contributi in natura e le percezioni derivanti dall'adesione di nuovi membri.

L'organizzazione portante fornisce formazione e strumenti per consentire ai partner esistenti di avere conversazioni di arruolamento, spiegare le scelte disponibili e lasciare materiali concisi che spieghino la partnership in modi convincenti. Definisce la struttura delle donazioni e crea garanzie collaterali per la raccolta fondi. Fa inoltre affidamento sulla capacità di creare descrizioni del ROI (Ritorno sull'Investimento).

Pratica 5: Espandere e gestire la comunità di interessi

I partenariati per l'innovazione sociale possono attrarre molte persone disposte a fornire volontariamente aiuto, risorse, tempo e persino denaro senza chiedere molto in cambio. Oltre ai partner attivi, i partenariati possono creare una comunità di interessi composta da persone e organizzazioni con una certa affinità con l'iniziativa. Se ben gestita, questa comunità può moltiplicare notevolmente l'impatto. L'organizzazione portante si assume la responsabilità di identificare, riunire e coordinare con la comunità di interesse, determinando quali tipi di organizzazioni dovrebbero essere incluse, come raggiungerle e coinvolgerle, e che tipo di decisioni/input raccogliere da loro. Ciò aumenta la portata/influenza della partnership e la probabilità che le organizzazioni nella comunità di interesse adottino qualsiasi iniziativa prodotta.

Pratica 6: Comunicazioni di partenariato strategico

Mentre le pratiche 4 e 5 si concentrano sulla crescita della partnership, questa pratica si concentra sul mantenere uniti i partner esistenti. L'organizzazione portante si assume la responsabilità di garantire che tutti i partner sappiano di far parte di qualcosa di grande, condividendo ciò che loro e gli altri stanno facendo e come tutto contribuisce all'impatto. Utilizza molte delle stesse tecniche per le comunicazioni esterne, ma le adatta al pubblico interno.

Pratica 7: Narrazioni ROI

Una narrazione ROI crea una storia concisa che spiega come la partnership crea valore per i singoli partner e migliora in modo misurabile la condizione della popolazione target. L'organizzazione portante raccoglie fatti e cifre e li converte in vignette che i partner possono utilizzare nelle presentazioni, nei media digitali e negli incontri di raccolta fondi. La narrazione del ROI fornisce una compatta "capsula del tempo" del valore della partnership, con fatti e cifre disposti in una storia facilmente raccontata con il potenziale di "diventare virale".

Pratica 8: Riconoscimento e stima

Molte persone e organizzazioni entrano in partenariati per ottenere riconoscimento e stima. Allo stesso tempo, catturare l'attenzione nel momento sbagliato può mettere fine alla partnership.

Pratica 9: Dare ai team l'autonomia di stabilire le priorità

L'organizzazione portante facilita il processo di dare ai team la scelta e la capacità di stabilire le proprie priorità in base ai propri interessi. Questo trova l'equilibrio tra la necessità di guidare verso risultati collettivi e di lasciare che i team abbiano input nel processo di pianificazione del lavoro. Crea inoltre le condizioni per la sperimentazione e l'innovazione.

Pratica 10: Creare aspettative e condizioni per la sperimentazione e l'innovazione

Quando i team si propongono di innovare veramente, l'unico modo per imparare è attraverso tentativi ed

errori. L'organizzazione portante fornisce la connettività per scoprire opportunità di apprendimento e garantisce che l'intero gruppo impari mentre sperimenta. Quando i team sentono di avere il controllo sul proprio destino, si sentono più preparati a sperimentare e innovare. La leadership crea l'ambiente in cui i team si sentono supportati e incoraggiati a "fallire velocemente, fallire in avanti" attraverso il processo di progettazione agile e di implementazione. L'organizzazione portante supporta la leadership e collega i team in modo che le lezioni apprese da uno vengano condivise da tutti.

Principio C. Identità del partenariato

Un nome, simboli e linguaggio condivisi uniscono le persone. Lo stesso vale per le partnership.

Un'organizzazione portante diventa custode dell'identità della partnership e la amministra utilizzando le Pratiche 11-14.

Pratica 11: Lanciare e rilanciare formalmente i team

Le iniziative multi-stakeholder hanno una natura fondamentale "multi-team", con persone raramente assegnate alla partnership a tempo pieno. Ciò crea stress e priorità competitive. Per risolvere questi conflitti, la leadership dovrebbe lanciare formalmente e periodicamente "rilanciare" il team, dedicandosi completamente ad esso. Ciò incoraggia le persone a mostrare vulnerabilità e fiducia, e offre ai membri idee su come possono aiutarsi a vicenda. I rilanci del team, riunendo i componenti di persona, possono migliorare le prestazioni fino al 30% e dovrebbero essere considerati ogni volta che il 15% del team cambia.

Pratica 12: Creare simboli, nomi, tradizioni e altri marchi/identità di partnership

Un marchio è più di un logo o simbolo. Definisce chi appartiene e chi no. Aiuta a creare il marchio e poi a farlo esistere, creando tradizioni che definiscono cosa significa far parte della partnership. Fornisce istruzioni su aspetti tattici come l'utilizzo del logo e su aspetti importanti come la gestione dell'invito/licenziamento dei membri.

Pratica 13: Team building esplicito e deliberato

Le grandi squadre si creano, non nascono. Ci vuole lavoro, soprattutto in un partenariato in cui i singoli partecipanti vanno e vengono frequentemente. Il vero team building implica che i partner imparino a mettere sul tavolo i loro problemi, a usare il "discorso diretto" per discuterli e a lavorare attivamente sulla partnership.

Pratica 14: Lavorare DENTRO e SULLA partnership

Lavorare DENTRO una partnership significa che i partner lavorano per risolvere il problema comune o portare avanti lo scopo comune. Lavorare SULLA partnership implica invece lavorare per creare o migliorare il modo in cui funziona il partenariato stesso e la sua capacità di produrre risultati straordinari. Lavorare DENTRO è ciò a cui la maggior parte delle persone gravita naturalmente perché è relativamente semplice ed è ciò a cui sono abituate. Lavorare SULLA è più difficile perché può sembrare ambiguo e amorfo. In molte partnership, lavorare NELLA risulta così naturale che lavorare SULLA può essere dimenticato. Lavorare IN offre un senso immediato di realizzazione e opportunità di elogio più immediate. Tuttavia, solo lavorando SULLA partnership, le partnership produrranno risultati veramente trasformativi. L'organizzazione portante aiuta a coordinare leader e partner che lavorano SULLA partnership, bilanciando il tempo tra lavorare DENTRO e lavorare SULLA per liberare il potere e il potenziale del collettivo. Senza questo lavoro SULLA partnership, i singoli attori che lavorano da soli potrebbero realizzare tutto senza il "fastidio" della collaborazione.

Principio D. Persone e attività connesse e allineate

La specializzazione guida la produttività mentre il coordinamento moltiplica l'impatto. L'organizzazione portante utilizza le Pratiche 15-17 per decidere quanto i partner vogliono lavorare insieme e aiuta la leadership a decidere chi svolgerà quali compiti in cambio di quali benefici. Utilizza anche la Pratica 2 insieme alle Pratiche 18-20 per fornire comunicazioni chiare e coerenti, condividendo l'onere e mantenendo i partner coinvolti.

Pratica 15: Decidere il grado di integrazione

I partner in una collaborazione possono scegliere quale tipo di "gioco" funziona meglio per loro, da un "gioco parallelo" in cui perseguono un obiettivo comune sotto un'unica identità di banner mentre lavorano essenzialmente separatamente, fino alla piena integrazione agendo come una squadra unificata. Non esiste una risposta giusta e i partner possono iniziare con uno e passare a un altro. L'importante è essere espliciti al riguardo. Se tutti i partner pensano di poter raggiungere meglio i propri obiettivi da soli, viene messo in discussione il valore stesso della collaborazione. La concentrazione ("mettersi al lavoro") guida la produttività. La collaborazione amplifica l'impatto. I partner devono valutare il grado in cui la collaborazione può amplificare il loro impatto, poiché il coordinamento comporta un costo di transazione. L'organizzazione portante detiene lo spazio per porre questa domanda, creando lo spazio affinché i partner possano esplorarla deliberatamente e rispondere. Questa decisione determina il tipo di organizzazione portante di cui la partnership ha bisogno.

Esempio: ipotesi non esaminate

Possono sorgere tensioni che alla fine minano una partnership se i partner non esaminano mai il grado di integrazione di cui hanno bisogno. Ad esempio, se alcune organizzazioni presumono un gioco parallelo mentre altre pensano a un team integrato, possono finire per litigare senza mai veramente discutere la questione di fondo perché non riescono ad articolare le loro diverse prospettive. Questa situazione può diventare ancora più complessa se la partnership coinvolge grandi istituzioni, dove diverse persone possono avere diverse aspettative sulla collaborazione. Se queste aspettative non vengono discusse esplicitamente, possono portare a malintesi e conflitti.

Pratica 16: Mappare le conoscenze e le competenze del team.

Quando i membri di un team di partenariato si uniscono improvvisamente, spesso non conoscono i rispettivi punti di forza e debolezza. È quindi fondamentale che i leader creino una mappa delle conoscenze e competenze dei membri nelle prime fasi della collaborazione. Questa mappatura dovrebbe riguardare sia le conoscenze tecniche (ad es. politica commerciale internazionale), sia il capitale sociale (chi ha collegamenti e dove), sia le competenze trasversali (ad es. esperienza di negoziazione complessa). Idealmente, questa attività dovrebbe essere svolta "dal vivo", con i membri che descrivono le proprie conoscenze, abilità e obiettivi di apprendimento, in modo che tutti abbiano una visione chiara di chi sa cosa e chi vuole imparare qualcosa di nuovo. Ciò favorisce un ambiente di apprendimento e coesione, poiché le persone traggono orgoglio nel condividere le proprie conoscenze e dal mentoring tra pari. Questa pratica è preziosa quanto la conoscenza effettiva condivisa.

Pratica 17: Definire ruoli, responsabilità, diritti e governance.

È fondamentale definire chiaramente chi fa parte del partenariato, cosa ricevono e danno le persone/organizzazioni per l'appartenenza, come lavorano insieme e come vengono prese le decisioni. Questi elementi di "governance" possono assumere forme diverse, da tradizioni non scritte a statuti strutturati, ma l'organizzazione portante dovrebbe aiutare a crearli, mantenerli e garantire che forniscano una struttura sufficiente senza inibire la collaborazione. La documentazione sulla governance diventa

materiale per la raccolta fondi, poiché i nuovi partner richiedono trasparenza sulla relazione dare/ottenere. Un piccolo investimento nella governance ripaga nell'espansione del partenariato e della base dei finanziatori. Le collaborazioni efficaci hanno processi decisionali efficienti e una forte leadership, non necessariamente basati sul consenso unanime. È importante stabilire norme decisionali riconosciute e, man mano che la collaborazione cresce, introdurre i nuovi membri a tali norme. L'organizzazione portante può assumere diversi ruoli di coordinamento, come la gestione degli accordi, le operazioni di partnership e il coinvolgimento dei partner più ampi.

Pratica 18: Riunioni efficaci e produttive.

Le riunioni sono fondamentali per permettere a gruppi di cittadini impegnati di pianificare e realizzare cambiamenti concreti, come sosteneva Margaret Mead. Troppo spesso, però, si trasformano in situazioni caotiche con persone che parlano senza ascoltarsi, si mettono in mostra e dibattono su minuzie, soprattutto nelle riunioni di "coordinamento". Un'organizzazione portante svolge un ruolo chiave nel facilitare riunioni veramente produttive che coinvolgono attivamente i partecipanti in conversazioni costruttive finalizzate a decisioni e risultati tangibili. Fornisce la struttura, le regole e la formazione necessarie per pianificare e condurre riunioni efficaci, promuovendo un reale senso di proprietà e partecipazione attiva. Incoraggia inoltre comportamenti e norme di gruppo che stimolano collaborazione, ascolto reciproco e adattamento ai cambiamenti. Queste riunioni ben gestite diventano il fondamento del coordinamento, permettendo al partenariato di esprimere un valore superiore alla somma delle singole componenti.

Pratica 19: Promuovere l'azione e la responsabilità.

Molti sforzi di coordinamento si arenano nella burocrazia della mera rendicontazione: report fini a se stessi, richieste di dati apparentemente casuali e un costante rimpallo di responsabilità. La leadership esecutiva dovrebbe rendere prioritario garantire che i partner vedano il partenariato e l'organizzazione portante come un valore aggiunto, un'accelerazione della loro capacità di raggiungere obiettivi concreti. Ciò implica che l'organizzazione portante si presenti come coach/consulente e non come mero controllore. Ha il compito di creare una cultura di reale proprietà condivisa e impegno attivo tra i partner, guidata dall'apprendimento continuo e dalla condivisione delle conoscenze. Questo approccio richiede più tempo ma porta a cambiamenti significativi e duraturi. L'organizzazione promuove dunque l'azione concreta evitando la trappola della burocrazia e del reporting fine a se stesso, incoraggiando invece la responsabilizzazione attraverso l'apprendimento attivo e lo scambio paritario.

Pratica 20: Costruire la memoria istituzionale.

Le partnership possono rimanere bloccate in un ciclo di ripetizioni: nuovi membri che fanno domande già affrontate, decisioni riviste più volte, progressi ostacolati. L'organizzazione portante ha un ruolo cruciale nel creare la memoria istituzionale, fornendo l'inserimento per i nuovi partner, documentando le decisioni e ricordandole al gruppo. Gestisce riunioni e interazioni in modi che accolgono nuove idee senza soffocare i progressi. Costruisce così il processo decisionale condiviso del partenariato. Senza questa memoria, le collaborazioni rischiano di rimanere intrappolate in un loop di ripetizioni improduttive. L'organizzazione funge da archivio delle conoscenze e decisioni, permettendo al partenariato di avanzare in modo coerente pur rimanendo aperto al nuovo.

Principio E. Coinvolgere la popolazione target

Prima di provare ad aiutare qualcuno, è fondamentale parlare con lui e comprendere le sue reali esigenze. Sorprendentemente, poche iniziative filantropiche lo fanno davvero, decidendo spesso in modo unilaterale

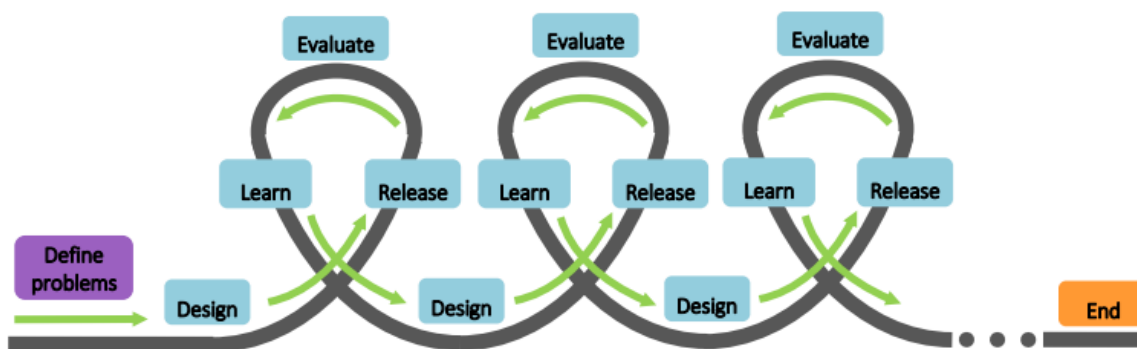
cosa sia meglio per le persone vulnerabili. Anche chi cerca di coinvolgere il target spesso non sa come farlo in modo efficace o come integrare attivamente il loro feedback. Un'importante intuizione emersa nello sviluppo software è il passaggio da un approccio "a cascata", in cui gli sviluppatori lavorano isolati dagli utenti e poi rilasciano il prodotto finito nella speranza che venga adottato, a un approccio molto più iterativo e agile, che coinvolge gli utenti fin dall'inizio del processo di sviluppo.

Figure 4: Traditional Development Process



Nell'approccio "a cascata" tradizionale, il software viene costruito sulle idee iniziali delle necessità degli utenti e rilasciato solo come prodotto finito. La struttura del team è rigida e sequenziale, con nessuno che inizia fino al completamento della fase precedente.

Figure 5: Agile Development Approach



Nell'approccio "agile", invece, il software può essere distribuito rapidamente e costantemente adattato attraverso il confronto con gli utenti e le loro esigenze in evoluzione. Le lacune e gli errori sono visti come opportunità di apprendimento anziché fallimenti.

Le partnership che adottano un approccio agile migliorano le loro probabilità di successo coinvolgendo direttamente e continuamente la popolazione target, la migliore fonte per comprendere i loro problemi. Ciò migliora sia la qualità della soluzione che la probabilità che venga effettivamente utilizzata. Concentrandosi sulla rapida fornitura di programmi funzionali anziché su programmi completi ma ritardati, accelerano i tempi di raggiungimento dell'impatto. Le pratiche 21-24 aiutano a raggiungere questi risultati derivanti dall'approccio agile, che abbraccia l'apprendimento attraverso l'errore anziché temere il fallimento.

Pratica 21: Comprendere ciò di cui la popolazione target ha bisogno e cerca di realizzare¹²

Quando ci si impegna in una collaborazione per aiutare una popolazione target, sia essa costituita da persone in povertà o aziende che vogliono diventare più sostenibili, è fondamentale comprendere il "lavoro" che quella popolazione sta cercando di realizzare, i bisogni e gli obiettivi che sta provando a

soddisfare. Che si tratti dei membri del partenariato o delle persone che esso cerca di aiutare, tutti hanno una missione individuale da compiere e vedono la collaborazione come uno dei veicoli per realizzarla.

Il compito dell'organizzazione portante è aiutare partner e popolazione target a fare progressi, affrontando eventuali inerzie o resistenze al cambiamento. Alcune domande chiave da porsi sono: quali circostanze sta cercando di superare la popolazione target? Quali problemi concreti sta provando a risolvere e quali ostacoli deve affrontare? Spesso ciò che sembra il problema attuale non è il vero problema che vogliono risolvere. Le buone collaborazioni affrontano problemi che prima avevano solo soluzioni inadeguate o inesistenti.

Quali sono le dimensioni sociali, emotive e funzionali del "lavoro" da svolgere? Stanno cercando di soddisfare pressioni comunitarie, bisogni emotivi o orgoglio personale? Quali specifiche tecniche devono rispettare? Alcuni intraprenderanno azioni per mantenere una certa percezione di sé.

Come si può sviluppare una leadership interna alla popolazione target per eventualmente sostituire la partnership? A chi si affidano già le persone? Come coinvolgerli presto e spesso nel co-creare l'iniziativa? Le collaborazioni che non riescono ad arruolare leader interni rimangono bloccate in una "relazione impositore/imposto".

Rispondere a queste domande, possibilmente direttamente con la popolazione target attraverso ricerca etnografica, focus group o creazione di "personaggi", può aiutare a comprendere veramente il lavoro che vogliono che venga svolto, andando oltre i dati di base. Solo così si possono sviluppare soluzioni efficaci e destinate ad essere adottate.

Pratica 22: Co-creazione costante e mirata.

Anche se non tutte le decisioni necessitano di consenso, la progettazione e l'implementazione iterative massimizzano la quantità di informazioni apprese per ogni dollaro speso, portando in definitiva a risultati migliori. L'organizzazione portante aiuta a determinare il giusto equilibrio tra co-creazione e input della popolazione target, e supporta i partner nel guidare questo approccio più iterativo, trasferendo competenze chiave nella progettazione e gestione adattiva sia ai partner che alla popolazione target lungo il processo. Coinvolgere costantemente gli utenti finali permette di creare soluzioni più efficaci e aumenta le probabilità che vengano adottate. Invece di sviluppare prodotti o servizi isolatamente per poi "infliggerli" alla popolazione target, è fondamentale co-crearli attraverso un processo ciclico di prototipazione, test e adattamento continuo basato sul feedback diretto degli utenti.

Pratica 23: Sensibilizzazione e coinvolgimento (sondaggi, focus group, co-creazione)

Spesso i grandi manager e operatori non eccellono nell'interagire con le popolazioni target. L'organizzazione portante è dotata di pratiche specifiche come focus group, metodi di co-creazione/progettazione incentrata sull'uomo, sondaggi e altri strumenti. Può formare i partner a condurre questi programmi di coinvolgimento per conto proprio oppure gestirli direttamente. Lavorare con le associazioni di categoria rappresentative offre una forma di "focus group in-a-box", permettendo di consultare un soggetto che rappresenta le opinioni di molti. Questo approccio può funzionare bene, ma va bilanciato con interazioni regolari e dirette con i singoli membri, poiché le associazioni tendono a preservare lo status quo resistendo ai cambiamenti.

Un esempio è lo sviluppo di un nuovo curriculum formativo: invece di creare l'intero corso, si scrive uno schema e si convoca un piccolo gruppo per il feedback iniziale. Non si sviluppa l'intera classe, ma si crea un gruppo di "beta-tester" per esaminarlo. Coinvolgendo costantemente gli utenti finali, in particolare i quadri

intermedi che dovranno supervisionarne l'efficacia sul campo, l'organizzazione portante promuove livelli più elevati di adozione.

Pratica 24: Metodi e strumenti di progettazione e implementazione agile (800 caratteri)

Un'organizzazione portante efficace utilizza la progettazione e l'implementazione agili per accelerare la produttività. Suddividendo i piani a lungo termine in incrementi a breve termine altamente mirati (es. meno di 6 mesi), l'approccio agile consente ai team di concentrarsi intensamente e ottenere risultati realistici nel breve periodo mantenendo l'attenzione su obiettivi a più lungo termine. La prototipazione rapida, includendo la popolazione target in ogni fase, accelera l'adozione garantendo soluzioni migliori e più facilmente adottabili.

Dopo aver definito gli obiettivi a medio termine (12-18 mesi), l'organizzazione portante aiuta i partner a suddividere il lavoro in "sprint di progettazione" con risultati finali in miglioramenti più brevi (3-6 mesi). Aiuta inoltre a imparare da ogni sprint, raccogliendo e condividendo le lezioni per permettere alla partnership di apprendere e comunicare il proprio apprendimento internamente ed esternamente.

La progettazione agile fornisce una struttura per:

- Vittorie iniziali: implementare rapidamente programmi ad alto impatto che forniscano risultati tangibili, dando alla leadership un motivo per credere nel successo.
- Progetti pilota: testare i progressi bilanciando l'errore del "copia e incolla". L'organizzazione aiuta a identificare progetti pilota e selezionare attentamente gli apprendimenti da testare nei siti futuri, focalizzandosi su ciò che può essere scalato o richiede ulteriore adattamento.
- Raggiungere la scalabilità: garantire che la partnership sia ottimizzata e ad alto impatto, guidandola verso il raggiungimento della scala che conta.

Questo approccio agile, iterativo e incentrato sull'utente massimizza l'apprendimento, accelera l'adozione delle soluzioni e la realizzazione dell'impatto, evitando i rischi dell'approccio tradizionale "a cascata" di sviluppare prodotti isolatamente per poi cercare di distribuirli alla popolazione target.

Principio F. Misure chiare del successo connesso all'apprendimento.

La proliferazione di misure può portare a non misurare nulla di significativo. L'organizzazione portante facilita i partner nello sviluppo di una "scheda di valutazione bilanciata" con i parametri più critici, trasformandoli in apprendimento attivo e azione intelligente.

Pratica 25: Meno metriche ma più critiche.

Le partnership hanno spesso molteplici iniziative in corso, ognuna con le proprie misure. La partnership complessiva necessita di una scheda di valutazione bilanciata che raccolga dati dalle varie iniziative, fornendo un quadro conciso dei progressi verso la missione. Questa scheda dovrebbe coprire input, output, risultati e impatti. L'organizzazione portante facilita la creazione, la comunicazione e l'interpretazione di queste misure critiche.

Pratica 26: Storie altamente condivisibili che incorporano dati di misurazione.

Pochi hanno reali capacità di calcolo, quindi i "numerati" tendono a produrre informazioni per altri numerati. Per colmare questo divario, l'organizzazione portante produce narrazioni intrecciando dati e analisi nel formato di base di una storia, dando vita ai dati e traducendoli in parabole o lezioni condivisibili.

Pratica 27: Ricerca di soluzioni e risoluzione di problemi.

Le élite provano incessantemente e studiano ogni esibizione, concentrandosi sui punti di forza.

L'organizzazione portante gestisce sessioni di introspezione e retrospezione, estraendo lezioni apprese e soluzioni replicabili tramite pratiche come l'indagine valutativa, l'esame pre-mortem e le revisioni post-intervento. Si raccomanda di coinvolgere nuovi partner per affrontare le carenze piuttosto che cercare di "aggiustare" quelli attuali. La mia capacità di ragionamento matematico è ancora limitata al momento.

Conclusione

In sintesi il documento sottolinea il ruolo cruciale dell'organizzazione portante nel colmare il divario tra la visione della leadership esecutiva e l'esecuzione da parte dei partner. L'organizzazione portante funge da sistema nervoso, collegando il "cervello" della leadership alle "braccia e gambe" dei partner esecutivi.

La tabella 1 offre una lista di controllo per valutare l'efficacia delle partnership, anche senza implementare un'organizzazione portante. Tuttavia, l'implementazione di tale organizzazione aumenta notevolmente le possibilità di realizzare effettivamente le visioni delle partnership.

Inizialmente, i partner esecutivi potrebbero opporsi all'idea di una maggiore facilitazione e coordinamento, considerandola non necessaria. Tuttavia, quando il coordinamento fallisce, sentiranno la mancanza della struttura portante dell'organizzazione.

La leadership esecutiva dovrà quindi agire con forza, insistendo sulla creazione e sul finanziamento continuo dell'organizzazione portante, nonostante le possibili obiezioni sui costi che sembrano sottrarre risorse al lavoro della "missione diretta". Nella realtà, gli investimenti nell'organizzazione portante si ripagano ampiamente in termini di successo e impatto della missione a lungo termine.

Se la leadership esecutiva riesce ad affrontare con successo questa sfida iniziale, creando l'organizzazione portante, le probabilità di successo della partnership aumenteranno notevolmente. Vale quindi la pena combattere per istituire questa struttura essenziale.

