



want to BI

Rapporto di valutazione

di

Alessia Borromeo, Alice Sofia Fanelli, Anastasia Rita Guarna

Percorsi di Secondo Welfare (P2W) è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come cambia il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, P2W ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il portale www.secondowelfare.it, realizza ricerche e redige report di analisi per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e del Terzo Settore. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al welfare, nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano. Le attività istituzionali di P2W sono realizzate grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono il Laboratorio: Cisl Lombardia, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo e Fondazione CRC.

© Percorsi di Secondo welfare 2025
www.secondowelfare.it ● info@secondowelfare.it

Milano, Novembre 2025

Autrici

Alessia Borromeo è ricercatrice junior presso il Laboratorio di Percorsi di Secondo Welfare dal 2025. Nel 2024, ha conseguito una doppia laurea magistrale in Labor Studies and Social Policy presso l'Università degli Studi di Milano e l'Universität Bremen, con una tesi sui bisogni sanitari delle donne migranti vulnerabili e il ruolo delle ONG al confine italo-francese. I suoi principali interessi accademici includono sanità, migrazioni e innovazione sociale. Tra le diverse attività svolte presso il Laboratorio P2W, ha contribuito alla redazione del report “Quando la cultura incontra le comunità” realizzato in collaborazione con SRM.

Alice Sofia Fanelli è ricercatrice junior del Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare. Dopo aver conseguito nel 2021 la Laurea triennale in Scienze dei Servizi Giuridici all'Università degli Studi di Milano, conclude gli studi nel 2023 con la Laurea Magistrale in Scienze Politiche e di Governo– sempre presso lo stesso Ateneo. Da settembre 2023 collabora con il Laboratorio, in particolare svolgendo attività di ricerca, consulenza strategica e coordinamento. La sua specializzazione riguarda in particolare l'implementazione di osservatori territoriali, con un ruolo dedicato all'analisi quantitativa e all'accompagnamento e animazione di tavoli di lavoro tra stakeholder.

Anastasia Rita Guarna è ricercatrice presso il Laboratorio di Percorsi di Secondo Welfare dal 2023. Ha conseguito nel 2022 il titolo Ph.D in Mutamento Sociale e Politico, interfacoltà presso l'Università degli Studi di Torino e di Firenze, realizzando una tesi sulla coprogettazione di politiche e interventi di welfare sociale. È laureata in Sociologia e Ricerca Sociale presso l'Università degli Studi di Torino con una tesi sulle politiche di Long-term Care e interventi di regolazione del lavoro privato di cura. Si occupa principalmente delle seguenti aree di interesse: co-progettazione, welfare locale, reti multistakeholder, long-term care.

Indice

Introduzione	8
1. Dall'Osservatorio territoriale alla progettazione condivisa	10
La genesi del progetto	10
La costituzione del Tavolo di lavoro	11
Le fasi di coprogettazione	11
2. Il progetto Want to BI	13
2.1 Quadro degli obiettivi e delle azioni previste	13
2.2 Ricognizione delle azioni progettuali	13
2.2.1 Governance e struttura organizzativa	15
2.2.2 Mappatura territoriale	17
2.2.3 Percorsi "sartoriali"	20
2.2.4 Young Ambassador	20
2.2.5 Supporto alle famiglie e alla comunità educante	22
2.2.6 Comunicazione e disseminazione	22
2.2.7 Call for Ideas Want to BI	23
3. Valutazione impatti diretti	24
3.1 Obiettivi della valutazione e nota metodologica	24
3.2 Questionario primo colloquio: il profilo dei giovani Want to BI	25
3.2.1 I dati socio-demografici	25
3.2.2 Condizione in ingresso, percorsi formativi ed esperienze pregresse	28
3.2.3 Benessere percepito	31
3.2.4 Bisogni, talenti e risorse	34
3.3 I percorsi sartoriali: attività ed esperienze	37
3.4 Questionario finale: i cambiamenti e gli impatti generati	38
3.4.1 Condizione al termine del progetto	39
3.4.2 Evoluzione del livello di benessere	45
4. Valutazione impatti indiretti	45
4.1 Obiettivi della valutazione e nota metodologica	45
4.2 Governance, lavoro di rete e strategie di progettazione condivisa	46
4.2.1 Governance	46
4.2.2 Collaborazione	49
4.2.3 Rete	50
4.2.4 Dal dato alla progettazione condivisa	51
4.3 Andamento delle azioni progettuali e principali evidenze	53
4.3.1 Dalla mappatura ai percorsi sartoriali: la sfida dell'integrazione	53
4.3.2 La figura delle welfare manager	57

4.3.3 L'azione sulla comunità educante	58
4.4 Con i giovani per i giovani	58
4.4.1 Il lavoro degli Young Ambassador	58
4.4.2 Uno sguardo sui giovani Want to BI	61
5. Riflessioni conclusive	63
Riferimenti bibliografici	67

Ascolto e rete per il futuro dei nostri giovani

Il progetto "Want to BI" rappresenta per la Fondazione Cassa di Risparmio di Biella non solo un traguardo operativo, ma un cambio di paradigma necessario nel nostro modo di intendere il welfare territoriale. Guardando ai risultati raggiunti, emerge con nitidezza una realtà complessa: la fragilità giovanile nel Biellese non è più un'emergenza silenziosa, ma un grido d'aiuto che richiede risposte coraggiose e, soprattutto, sistemiche.

Viviamo in un'epoca in cui il disagio degli under 24 — spesso acuito da isolamento, abbandono scolastico e incertezza lavorativa — non può essere affrontato con interventi frammentati.

La vera sfida, che "Want to BI" ha raccolto con determinazione, è stata quella di costruire una rete solida tra enti, associazioni e istituzioni. Una rete che non sia solo un protocollo d'intesa sulla carta, ma un organismo vivo capace di dialogare davvero al proprio interno e con i ragazzi e le ragazze, accogliendone spunti, idee, fragilità e contraddizioni senza giudizio.

Abbiamo imparato che per aiutare un giovane a superare un momento di crisi non basta offrirgli un servizio; occorre offrirgli uno spazio di ascolto autentico.

Non sempre è stato facile e spesso abbiamo dovuto confrontarci con difficoltà inattese, causate proprio dalle fragilità sulle quali abbiamo cercato di intervenire, che hanno complicato il percorso di molti giovani all'interno del progetto, tuttavia il giudizio complessivo sull'iniziativa è positivo perché Wanto to Bi ha messo a fuoco un tema, segnalato come prioritario grazie al lavoro di approfondimento di OsservaBiella, e messo a punto un modello replicabile e una preziosa rete operativa che ringrazio per l'impegno.

Il risultato più significativo del progetto risiede nella capacità dei nostri Welfare Manager di intercettare i bisogni lì dove nascono, trasformando la fragilità in una base da cui ripartire.

La collaborazione tra il Terzo Settore e le istituzioni locali ha dimostrato che quando il territorio "fa squadra", le risorse si moltiplicano e le fragilità diventano opportunità di crescita collettiva.

Come Presidente della Fondazione, sono orgoglioso di vedere come Biella stia diventando un laboratorio di innovazione sociale. Il nostro impegno per il futuro è continuare a sostenere questo modello di sussidiarietà circolare, dove il dialogo tra generazioni e la cooperazione tra enti diventino il pilastro su cui fondare una comunità più inclusiva e resiliente. Solo restando uniti e pronti all'ascolto potremo garantire ai nostri giovani non solo un aiuto immediato, ma la prospettiva di un futuro in cui sentirsi protagonisti.

Michele Colombo

Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Biella

Introduzione

Il presente Rapporto costituisce l'esito dell'attività di valutazione del progetto *"Want to Bi"*, condotta dal Laboratorio *Percorsi di Secondo Welfare* su incarico della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, ente finanziatore della sperimentazione.

Want to BI è un progetto, promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, realizzato in collaborazione con una rete di enti territoriali. Attivo nel biennio 2023–2025, il progetto ha messo in campo azioni concrete a favore di giovani tra i 17 e i 25 anni in situazione o a rischio di disagio, dispersione scolastica ed esclusione sociale. La sperimentazione ha mirato a sviluppare interventi coordinati per promuovere la salute e il benessere psico-fisico delle nuove generazioni, con l'obiettivo di prevenire l'aumento dei giovani in condizione di NEET e sostenere percorsi di inclusione attiva.

All'interno della progettualità, il Laboratorio *Percorsi di Secondo Welfare* ha svolto un ruolo di supporto tecnico, accompagnamento metodologico e valutazione in itinere, articolato in tre principali attività:

- **Supervisione e accompagnamento nella coprogettazione.** Il Laboratorio ha supportato i componenti del Tavolo Adolescenza e i candidati della *Call for Ideas* nella definizione condivisa delle proposte progettuali. Attraverso incontri partecipativi in presenza e online, ha favorito la messa a fuoco degli obiettivi, l'individuazione delle priorità di intervento e la costruzione di partenariati territoriali.
- **Supervisione e accompagnamento nella progettazione esecutiva.** Il Laboratorio ha accompagnato i proponenti nella progettazione esecutiva delle idee selezionate, offrendo strumenti metodologici per la pianificazione operativa delle azioni e la definizione di risorse, tempistiche e risultati attesi.
- **Monitoraggio e valutazione in itinere.** Successivamente all'avvio delle azioni progettuali, il Laboratorio ha curato un percorso di monitoraggio e valutazione in itinere, finalizzato a osservare l'andamento delle azioni progettuali, la coerenza con gli obiettivi e il funzionamento della rete territoriale. I risultati del primo *follow-up*, riferiti alla prima annualità del progetto, sono stati presentati e discussi in modalità online il 9 aprile 2024.

Il Rapporto propone, da un lato, una **sistematizzazione complessiva del progetto**, utile a comprendere la sua genesi, gli obiettivi perseguiti, le azioni realizzate e i processi organizzativi messi in campo. Dall'altro, il documento fornisce un'**analisi dettagliata del lavoro di valutazione**, finalizzata a evidenziare gli elementi distintivi della sperimentazione, nonché i punti di forza e le eventuali criticità. L'obiettivo complessivo è di restituire una visione d'insieme che faciliti la comprensione e la diffusione del progetto, mettendo al contempo in luce gli aspetti significativi, quali le buone prassi e le possibili

aree di miglioramento, in prospettiva di una riflessione sulla scalabilità e replicabilità dell'intervento.

Nello specifico, il lavoro di monitoraggio e valutazione è stato organizzato intorno a due principali dimensioni. La prima riguarda **gli impatti diretti**, ossia sull'analisi degli effetti della sperimentazione sulla condizione di rischio e disagio e di benessere generale dei giovani¹ biellesi coinvolti nel progetto. La seconda dimensione concerne i **processi di lavoro**, ossia l'osservazione del funzionamento delle attività progettuali e il raggiungimento dei risultati attesi, con particolare attenzione agli strumenti di coordinamento, alle strategie operative e alle dinamiche di collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti.

Seguendo questa impostazione, il Rapporto si articola in cinque sezioni. La prima introduce il contesto di riferimento e le premesse che hanno portato alla nascita del progetto. La seconda sezione illustra il progetto Want to BI, partendo dagli obiettivi e dalle azioni progettuali, fino alla descrizione della governance, della gestione della rete e delle modalità operative adottate. La terza sezione è dedicata alla presentazione delle evidenze emerse dal lavoro di monitoraggio e valutazione in itinere degli impatti diretti, con un paragrafo metodologico volto a descrivere la metodologia adottata. La quarta sezione illustra le evidenze relative al monitoraggio e alla valutazione dei processi di lavoro e delle dinamiche di rete, anch'essa corredata da una nota metodologica. La quinta e ultima sezione propone alcune considerazioni conclusive, con particolare attenzione agli elementi innovativi emersi dalla sperimentazione e alla loro potenziale replicabilità.

¹ Nel presente Rapporto, al fine di garantire scorrevolezza e chiarezza espositiva, si è scelto di utilizzare il genere grammaticale maschile con valore universale. Tale scelta risponde unicamente a esigenze di sintesi linguistica e non intende in alcun modo escludere o rendere invisibili le persone di genere femminile o di altre identità di genere. Pertanto, le considerazioni, i dati e le analisi qui presentati si riferiscono a tutto l'insieme delle persone giovani.

1. Dall'Osservatorio territoriale alla progettazione condivisa

Una delle peculiarità del progetto Want to BI risiede nella sua genesi: la sperimentazione è stata l'esito delle riflessioni generate dai dati raccolti da OsservaBiella, l'osservatorio territoriale del Biellese istituito dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella per osservare e monitorare la realtà locale. L'approfondimento tematico del 2022, intitolato *giovani nel Biellese: istruzione, formazione e mercato del lavoro*², ha fornito le evidenze su cui la Fondazione ha coinvolto numerosi attori locali con l'obiettivo di promuovere interventi a favore dei giovani.

Di seguito viene proposta una linea del tempo che illustra le diverse fasi di lavoro che hanno guidato l'elaborazione e l'implementazione del progetto Want to BI (fig. 1), seguita da una disamina dettagliata di ciascuna.

Figura 1. Road Map delle fasi di elaborazione del progetto



Fonte: elaborazione delle autrici.

La genesi del progetto

L'approfondimento tematico del 2022 ha concentrato la propria analisi sui giovani, analizzando le sfide che i ragazzi tra i 15 e i 34 anni affrontano nei percorsi di istruzione, formazione e inserimento nel mercato del lavoro, anche alla luce degli effetti della pandemia da Covid-19. Il documento ha messo in evidenza i principali nodi critici e le

² L'approfondimento tematico è stato realizzato da Percorsi di Secondo Welfare (nello specifico la ricerca è stata condotta da Franca Maino e Celestina Valeria De Tommaso).

priorità su cui intervenire per **supportare in modo più efficace le nuove generazioni che vivono nel Biellese**. Se da un lato è stato mostrato come negli ultimi anni il territorio si è speso per alleviare alcune delle disfunzionalità strutturali del sistema di welfare (ad esempio, i lenti percorsi di transizione dal circuito scolastico a quello lavorativo), dall'altro l'effetto irruente della pandemia ha messo in evidenza la necessità di continuare ad intervenire sui giovani per accrescere la resilienza e la sostenibilità degli interventi locali, attraverso un *framework* d'azione riconosciuto e condiviso dai soggetti che ne fanno parte. A questo scopo, il Rapporto di ricerca ha indicato **quattro finalità principali da perseguire a livello territoriale** coinvolgendo, possibilmente, la pluralità degli attori locali: 1) promuovere interventi coordinati a supporto della salute e del benessere psico-fisico di ragazzi; 2) incentivare il protagonismo dei giovani; 3) prevenire l'aumento dei giovani in condizione di NEET; 4) rafforzare l'attrattività del territorio da un punto di vista formativo e lavorativo per trattenere e/o attrarre da fuori i giovani.

La costituzione del Tavolo di lavoro

A partire dalle indicazioni emerse dall'Approfondimento tematico, la Fondazione Cassa di Risparmio di Biella ha promosso una *Call* finalizzata alla costituzione del *Tavolo di coprogettazione per il sostegno dei giovani a rischio di disagio, fragilità psicofisica e dispersione scolastica e per la prevenzione dell'aumento dei NEET*. Il Tavolo è stato istituito con la finalità di elaborare, attraverso un approccio di coprogettazione, una progettualità condivisa orientata su due direttrici principali: promuovere interventi coordinati a sostegno della salute e del benessere psico-fisico di ragazze e ragazzi e prevenire l'aumento dei giovani in condizione di NEET.

In coerenza con le evidenze quantitative e qualitative, il Tavolo di lavoro ha definito, pertanto, gli interventi da attuare secondo criteri condivisi, riguardanti sia la selezione del target giovanile sia l'impostazione metodologica delle azioni.

Le fasi di coprogettazione

Il percorso di coprogettazione si è articolato in tre distinte fasi operative, coordinate dall'Ufficio Erogazioni della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella con la partecipazione attiva e il supporto metodologico del Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare.

Fase 1, svoltasi tra ottobre e novembre 2022, ha rappresentato la fase di ideazione condivisa del progetto, con l'attivazione del Tavolo di lavoro e il coinvolgimento di tutti i soggetti che avevano manifestato interesse a partecipare. Nel corso di tre incontri, il Tavolo ha definito il perimetro della progettualità, gli obiettivi e i risultati attesi, individuando al contempo i partner e gli stakeholder territoriali da coinvolgere³. In questa

³ Nel dettaglio: nel primo incontro si è costituito il gruppo di lavoro, analizzati i dati dell'Approfondimento, definiti target, bisogni e ruoli dei partecipanti e individuati i primi canali di azione; nel secondo incontro si è approfondito il modello progettuale e i confini delle azioni, valutando il contesto esistente, le best practice e il ruolo degli spazi territoriali; nel terzo incontro il Tavolo ha consolidato la proposta progettuale definendo obiettivi, destinatari, rete di soggetti coinvolti, tempistiche e azioni operative.

fase ha assunto particolare rilevanza anche il coinvolgimento e la partecipazione attiva di un gruppo informale di giovani agli incontri di coprogettazione, che ha contribuito ad arricchire il confronto con punti di vista, linguaggi e sensibilità direttamente riconducibili al target di riferimento del progetto. Coerentemente con questa impostazione, sempre in fase di coprogettazione è stata inoltre **condivisa la scelta di individuare professionisti under 30 per lo svolgimento delle attività legate al coordinamento e alla comunicazione**, riconoscendo il valore aggiunto di competenze generazionalmente prossime ai giovani destinatari e la capacità di favorire modalità di relazione e ingaggio più efficaci.

Fase 2, realizzata tra gennaio e marzo 2023, ha segnato la fase di progettazione esecutiva. In questa fase il Tavolo ha analizzato la fattibilità delle proposte emerse in precedenza, elaborando la versione definitiva del progetto e definendo in modo puntuale le azioni e le attività necessarie al conseguimento dei risultati attesi⁴.

Fase 3, attuata da settembre 2023 a maggio 2025, ha coinciso con la fase di coimplementazione, durante la quale sono state implementate congiuntamente le azioni caratterizzanti e trasversali previste dal progetto (vedi capitolo 2), promuovendo una gestione partecipata tra i diversi partner coinvolti. Parallelamente, è stato predisposto il percorso di monitoraggio e valutazione in itinere, volto ad accompagnare lo sviluppo del progetto e a garantire l'allineamento tra obiettivi programmati e risultati conseguiti. In questa fase sono stati, inoltre, costruiti strumenti di rilevazione dei dati inerenti i giovani che hanno aderito al progetto, funzionali a orientare le attività e a rafforzare la capacità di adattamento delle azioni ai bisogni e al contesto territoriale.

⁴ Nel dettaglio: il primo incontro ha riguardato la definizione degli obiettivi, azioni e destinatari del progetto; il secondo incontro ha chiarito i ruoli dei soggetti del partenariato e valutato il possibile coinvolgimento di enti esterni; il terzo ha riguardato la predisposizione del budget, la definizione delle modalità di monitoraggio e valutazione e la revisione complessiva del progetto.

2. Il progetto Want to BI

Il progetto Want to BI si è configurato come un **intervento articolato e multidimensionale**, finalizzato a promuovere un **nuovo modello di welfare giovanile fondato sulla personalizzazione degli interventi e sull'integrazione tra attori** istituzionali, realtà del terzo settore e comunità educante. La sperimentazione ha sviluppato una metodologia condivisa capace di porre al centro i giovani, sostenendone la crescita personale e sociale e rafforzando il loro benessere complessivo, con particolare attenzione alla prevenzione del fenomeno dei NEET; tutto ciò attraverso la costruzione di una rete territoriale stabile e istituzionalizzata tra tutti i soggetti che operano a loro favore.

In questa prospettiva, il progetto — promosso e sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella — ha individuato come ente capofila la Fondazione Olly, realtà da anni impegnata nel supporto ai giovani in difficoltà, che ha costruito attorno a essa una rete ampia e diversificata di partner territoriali. Ne fanno parte il Consorzio I.R.I.S., Cissabo, Comune di Biella, IIS “G. Aulenti”, Liceo “A. Avogadro”, IIS “E. Bona”, Associazione ABC Onlus, Fondazione Zegna, Big Picture Learning Italia Cooperativa Sociale, Cooperativa Tantintenti Società Cooperativa Sociale Onlus, Cooperativa Sociale Anteo, Fondazione Marco Falco Onlus, Consorzio Sociale Il Filo da Tessere, Opificiodellarte, Hope Club, Niente da Fare Biella e Città Studi S.p.A..

La seguente sezione si prefigge di illustrare il progetto, dagli obiettivi generali e le azioni previste nella proposta progettuale, fino a una ricognizione delle stesse ai fini del seguente lavoro di monitoraggio e valutazione.

2.1 Quadro degli obiettivi e delle azioni previste

Want to BI si è proposto di perseguire una serie di obiettivi strategici volti a rafforzare il sostegno ai giovani e a creare un sistema integrato e coordinato di interventi, tra cui:

- Sviluppare una metodologia condivisa e replicabile che metta al centro i giovani attraverso azioni di coordinamento, organizzazione e istituzionalizzazione della rete degli attori che operano a favore dei giovani.
- Favorire l'integrazione degli interventi per una più efficace individuazione delle fragilità e loro presa in carico.
- Rafforzare la trasversalità degli interventi e della programmazione degli stessi attraverso l'introduzione di strumenti e tecniche che consentano lo scambio e la comunicazione.
- Incentivare la circolarità virtuosa tra i percorsi di transizione che interessano i giovani in particolare sul tema delle nuove fragilità legate al disagio psico-sociale.

- Promuovere azioni volte alla intercettazione e alla presa in carico del disagio psicologico e sociale, secondo logiche e strumenti di care multidimensionale.
- Agire in ottica di prevenzione e di orientamento nelle scelte universitarie e post diploma e alla transizione dal circuito scolastico a quello lavorativo.
- Coinvolgere le famiglie e gli adulti con competenze educative in azioni di sostegno ai giovani.

A partire da questi intenti, la sperimentazione ha individuato diverse azioni progettuali⁵:

1. Governance e gestione della rete, ossia il coordinamento generale e attuativo attraverso la costruzione di un sistema di governance territoriale (cabina di regia, hub di pensiero, equipe multidisciplinare, welfare manager, Young Ambassador).
2. Mappatura territoriale dei luoghi, spazi e gamma di servizi di cui possono beneficiare i destinatari del progetto.
3. Percorsi "su misura" rivolti a ragazzi e ragazze fragili, prevedendo un metodo condiviso tra gli aderenti al progetto e un patto di corresponsabilità sul percorso di accompagnamento alla fragilità.
4. Young Ambassador per la realizzazione di attività e iniziative a sostegno dei giovani in condizione di fragilità lieve.
5. Supporto alle famiglie e alla comunità educante attraverso la realizzazione di incontri formativi e informativi.
6. Comunicazione e disseminazione attraverso l'introduzione di nuovi linguaggi collegati ai giovani attivando una collaborazione con associazioni giovanili del territorio e giovani creators.

Segue una sezione dedicata all'illustrazione dettagliata di ciascuna azione progettuale, corredata da una ricognizione delle attività effettivamente realizzate e dei risultati perseguiti.

⁵ Si precisa che nel progetto Want to BI, gli obiettivi sono originariamente distinti in due categorie: le **azioni caratterizzanti**, comprendenti mappatura territoriale, équipe di valutazione multifunzionale, percorsi sartoriali individualizzati, gruppo degli Young Ambassador e supporto alla comunità educante; e le **azioni trasversali**, quali coordinamento generale e attuativo, comunicazione e disseminazione, monitoraggio e valutazione. Per motivi di sintesi e chiarezza, nel presente Rapporto le azioni sono state accorpate senza alterarne il contenuto, al fine di evidenziare in maniera compatta l'insieme delle attività progettuali.

2.2 Ricognizione delle azioni progettuali

2.2.1 Governance e struttura organizzativa

La governance della rete è stata progettata come aperta, flessibile per facilitare processi partecipativi, promuovere modalità di lavoro integrate e garantire una rapida capacità di adattamento. Per gestire la complessità e l'eterogeneità degli elementi coinvolti nel progetto, è stata definita una struttura organizzativa articolata su due livelli: **gli organi di governance**, dedicati all'indirizzo strategico e alla visione complessiva, e **il livello operativo**, responsabile dell'attuazione concreta delle azioni e del lavoro quotidiano con i destinatari.

Organi di governance

- **Cabina di regia.** Convocata con cadenza semestrale, la cabina di regia ha avuto il compito di monitorare lo stato di avanzamento del progetto, verificare il rispetto del cronoprogramma, valutare i risultati intermedi e condividere le strategie per le fasi successive.
- **Hub di pensiero.** Spazio dedicato alla ricerca, alla sperimentazione e all'innovazione, l'hub ha operato con modalità sia istituzionali sia informali. Ha svolto una funzione di visione strategica, coinvolgendo alcuni partner della rete in un dialogo costante con le realtà giovanili e il tessuto territoriale, contribuendo all'elaborazione di prospettive operative e metodologiche innovative.

Livello operativo

- **Équipe multidisciplinare.** Il gruppo di lavoro ha operato in stretta sinergia con le welfare community manager (vedi qui di seguito), con l'obiettivo di accompagnare e validare la sperimentazione, monitorandone lo sviluppo e i risultati, in particolare rispetto ai percorsi individualizzati attivati. L'équipe ha avuto un ruolo centrale nella definizione e sperimentazione di un metodo integrato, capace di rispondere alle fragilità emergenti e di promuovere un dialogo strutturato con la rete progettuale, finalizzato alla co-costruzione di percorsi personalizzati coerenti con i bisogni dei giovani coinvolti.
- **Gruppo delle Welfare Community Manager.** Gruppo composto da diverse figure operative a diretto contatto con l'utenza, che garantiscono il raccordo trasversale tra le varie azioni progettuali. Le Welfare Community⁶ Manager hanno svolto soprattutto attività di ascolto strutturato dei destinatari, assicurando che le risposte della rete fossero coerenti con i bisogni emergenti e favorendo un dialogo costante tra territorio, progettualità e giovani.
- **Gruppo degli Young Ambassador.** Gruppo composto sia da giovani appartenenti a realtà giovanili formali e informali della rete, sia da giovani coinvolti

⁶ Nel progetto la figura operativa era inizialmente definita come Welfare Community Manager. Tuttavia, in coerenza con il lessico consolidato nella pratica quotidiana, all'interno del presente Rapporto si utilizza la forma semplificata Welfare Manager, pur mantenendo invariato il ruolo e le funzioni previste dal progetto.

individualmente, anche non appartenenti ad alcuna organizzazione. Gli Young Ambassador hanno avuto il compito e realizzano iniziative peer-to-peer avuto il compito di ideare e realizzare iniziative *peer to peer* rivolte a coetanei in condizioni di fragilità lieve, sperimentando modelli di intervento sviluppati con e per i giovani.

Di seguito è riportata una tabella (tab. 1) con la struttura organizzativa del progetto Want to BI; illustrando, per ciascun organo di governance e livello operativo: la **composizione** — ovvero gli enti che ne fanno parte — le **principali funzioni**, la **cadenza degli incontri** e gli **strumenti di lavoro** utilizzati nel corso della sperimentazione.

Tabella 1. Struttura

	Composi zi one	Funzi oni	Cadenza i ncontri	Strumenti di lavoro
Cabi na di regi a	Tutti i partner Want to BI (+ partner progetto Want to BI (capofila Anteo); Ufficio scolastico territoriale provinciale; CTV; Asl	Verifica esiti raggiunti e avanzamento rispetto al cronoprogramma ; pianificazione step futuri.	Semestrale.	Cartella condivisa; aggiornamenti via mail.
Hub di pensiero	Fondazione Olly; Tantintenti, Filo da Tessere; Fondazione Zegna; Fondazione Falco; SBIR, associazioni giovanili; Big Picture Learning; Anteo	Definizione nuove azioni e proposte future; sperimentazion e e innovazione; consolidamento rete territoriale.	Ogni 4 mesi.	Reportistica mail.
Equi pe mul ti di sci pli nare	Fondazione Olly; Tantintenti; Filo da Tessere; ABC Onlus; Big Picture Learning; Fondazione CRBiella	Convalidare il percorso sartoriale proposto dalle WCM.	Ogni 2 mesi.	Aggiornamenti ravvicinati e costanti.
Welfare Community Manager (WCM)	Fondazione Olly; Tantintenti; Il	Ruolo operativo con l'utenza (primo	Riunioni mensili e confronto costante.	Cartella condivisa (questionario primo

	Filo da Tessere.	colloquio e accompagnamento verso il percorso sartoriale).		colloquio e schede percorso utenza).
Young Ambassador	Coop. Anteo; Niente da Fare Biella ⁷ .	Ideazione e realizzazione di iniziative.	Incontri e scambi periodici.	Gruppo WhatsApp.

Fonte: elaborazione delle autrici

2.2.2 Mappatura territoriale

L'attività di mappatura territoriale ha avuto l'obiettivo di **identificare e catalogare i luoghi, gli spazi — formali e informali — e l'insieme dei servizi offerti dagli enti partner del progetto**, destinati ai giovani residenti nella provincia di Biella di età compresa tra i 17 e i 24 anni. Tale lavoro ha costituito, da un lato, un'importante occasione di conoscenza reciproca tra gli attori coinvolti, favorendo la costruzione e il rafforzamento della rete di partenariato. Dall'altro, ha condotto alla realizzazione di una **mappa dei servizi**, concepita come un vero e proprio catalogo delle opportunità per i giovani del territorio biellese. Questo strumento, inizialmente elaborato in formato cartaceo, offre oggi una panoramica aggiornata e facilmente consultabile sull'offerta territoriale attraverso la piattaforma Biella Welfare (vedi 2.2.6), nella sezione dedicata al progetto Want to BI. La mappa rappresenta un riferimento operativo per le welfare manager e gli operatori del progetto, che possono utilizzarla per supportare i giovani nella definizione di percorsi sartoriali personalizzati (vedi 2.2.3) e nell'individuazione delle tappe e dei servizi più funzionali al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo personale.

La mappatura è stata strutturata attorno a tre macro-aree di riferimento: 1) supporto psicologico ed educativo; 2) orientamento al lavoro; 3) attività culturali e artistiche. A partire da tali ambiti è stata elaborata la mappa dei servizi (tab. 2), mediante la compilazione di apposite schede contenenti informazioni essenziali quali l'ente referente e i relativi contatti, una descrizione sintetica dell'attività, il numero indicativo di servizi attivabili, il luogo di svolgimento e i riferimenti a siti web e canali social.

⁷ Il gruppo Niente da Fare Biella, impegnato in iniziative artistiche e di aggregazione autogestita, si è sciolto durante il progetto.

Tabella 2. Mappa dei servizi

	Attività/ servizi	Descrizione del servizio	Ente erogatore
Supporto psico-educativo	Supporto psicologico, psicoterapico e coaching	Supporto psicologico e percorsi di coaching per favorire consapevolezza personale, valorizzare talenti e risorse individuali, e promuovere cambiamenti concreti, autostima e fiducia.	Fondazione Olly
	HASHI - un ponte tra esperienze ed emozioni [individuale]	Supporto psicologico, counseling educativo e attività educative individuali o in piccoli gruppi protetti. Mira a offrire esperienze creative per favorire sicurezza, espressione personale e confronto graduale.	Coop. Tantintenti
	HASHI - un ponte tra esperienze ed emozioni [piccolo gruppo]		
Orientamento al lavoro	Attività di sostegno psicopedagogico	Attività psicopedagogiche, colloqui orientativi e counseling per supportare ragazzi e giovani nel percorso di crescita, valorizzando le risorse individuali e il protagonismo personale.	ABC Onlus
	Re-shape	Il centro di orientamento offre un percorso per conoscere se stessi, scoprire i propri talenti e orientarsi nel lavoro, con il supporto di un orientatore e della comunità.	Il Filo da Tessere & Fondazione Zegna
	Servizio civile	Esperienza di 12 mesi per sviluppare competenze personali e professionali, partecipare attivamente alla comunità e sperimentarsi in ambiti culturali, educativi, sociali e ambientali.	Il Filo da Tessere
	Advisory	Laboratori di comunicazione e supporto post-diploma per esplorare opportunità e prevenire dispersione.	Big Picture Learning

Attività culturali e artistiche	Arteterapia	Percorsi creativi individuali o di gruppo per esplorare emozioni e conoscersi.	Fondazione Marco Falco
	Narrazione autobiografica	Percorso a piccoli gruppi volto alla scoperta e condivisione della propria storia attraverso stimoli narrativi, favorendo libertà di espressione e sviluppo psico-emotivo.	
	Narriarti	Il laboratorio combina arteterapia e narrazione autobiografica favorendo espressione creativa, condivisione del vissuto e delle emozioni stimolando riflessione e nuovi punti di vista nella vita quotidiana.	
	Lab di creatività musicale	Il laboratorio utilizza musicoterapia e pratiche creative di gruppo per favorire socializzazione, empatia e sicurezza di sé.	
	Danza educativa	Laboratori di danza educativa per sviluppare creatività, crescita psico-fisica e abilità relazionali combinando movimento consapevole, espressione emotiva e comunicazione non verbale.	
	Avvicinamento alla musica	Percorsi musicali individuali e di gruppo, tra cui canto e vari strumenti, per favorire esplorazione, confronto e inclusione.	
	Musicoterapia	Il laboratorio musicale favorisce espressione emotiva, identità e socializzazione, aiutando i partecipanti a condividere emozioni, confrontarsi con i pari e sviluppare consapevolezza di sé.	
	Teatro educativo	Corsi per sviluppare espressività, competenze relazionali, sicurezza e autostima, oltre a percorsi professionali di recitazione, mimo e voce.	
	Semi in cammino	Percorso estivo nel Biellese per ragazzi dai 16 ai 29 anni, tra scoperta della natura, orientamento personale e conoscenza del territorio accompagnati da formatori ed esperti.	
Fonte: elaborazione delle autrici			Ass. Opificiodellarte Consortio Iris Ass. Arcipelago Patatrac Fond. Marco Falco; comunità educante di CTV (in particolare Aps Semi di terra)

2.2.3 Percorsi “sartoriali”

La costruzione di **percorsi personalizzati**, denominati all'interno del progetto percorsi sartoriali, ha rappresentato una delle azioni centrali del progetto, con l'obiettivo di **offrire risposte su misura a giovani in situazione di fragilità**. L'intervento ha previsto l'individuazione dei destinatari in linea con i criteri progettuali e la sperimentazione di modalità innovative di presa in carico, capaci di accompagnare i giovani oltre le condizioni di disagio e di attivare processi di crescita personale e relazionale. Parallelamente, l'azione ha mirato a sostenere nuove esperienze e pratiche, valorizzando le risorse già presenti sul territorio e, al contempo, rafforzando e integrando il sistema dei servizi esistenti. In tale prospettiva, particolare attenzione è stata riservata al supporto delle fragilità sociali, attraverso la promozione di percorsi flessibili, partecipati e orientati all'autonomia dei destinatari.

Il team di progetto ha definito l'iter di presa in carico dei giovani destinatari prevedendo una articolazione in più fasi, concepite per garantire un accompagnamento personalizzato e tempestivo. Il processo prende avvio con un colloquio conoscitivo tra la persona interessata e una welfare manager, durante il quale viene somministrato un questionario esplorativo (questionario primo colloquio). Sulla base dei bisogni — espliciti e impliciti — emersi in questo primo incontro, viene definito un percorso individualizzato, orientato allo sviluppo personale e all'attivazione delle risorse del giovane. Elemento centrale di questa fase è il matching tra il profilo del destinatario e una o più attività presenti nella mappa dei servizi del progetto, selezionate in raccordo con le realtà referenti delle stesse. Ogni partecipante ha potuto accedere fino a un **massimo di tre attività o laboratori**, scelti in coerenza con gli obiettivi educativi e formativi individuati. A supporto dell'intero percorso, per ciascun giovane è stata predisposta una scheda percorso utente, strumento utile per monitorare l'andamento della presa in carico e il progresso verso gli obiettivi concordati. Particolare attenzione è stata, inoltre, riservata alla tempestività dell'intervento: il colloquio iniziale e l'avvio del percorso personalizzato dovevano essere attivati entro un massimo di 15 giorni. Nei casi più complessi, è stato previsto un confronto tra le welfare manager e, ove necessario, con l'équipe multidisciplinare, al fine di condividere una valutazione approfondita e definire l'approccio più adeguato all'accompagnamento del singolo.

2.2.4 Young Ambassador

Il gruppo degli Young Ambassador, costituito da giovani, in forma individuale o appartenenti a realtà giovanili informali e formali della rete, ha svolto un ruolo di rilievo nell'**ideazione e nella realizzazione di iniziative peer to peer rivolte a giovani in condizioni di fragilità lieve**. L'obiettivo è stato duplice: da un lato, promuovere lo sviluppo di competenze di attivazione e di supporto tra pari; dall'altro, contribuire alla sperimentazione di un modello di intervento centrato sull'autonomia e sul protagonismo giovanile, costruito *con* e *per* i giovani stessi.

Particolare attenzione è stata dedicata alla promozione della responsabilizzazione e della partecipazione attiva, incentivando il dialogo tra giovani, territorio e comunità, e favorendo forme di scambio intergenerazionale tra le nuove generazioni e gli enti locali coinvolti. Questi obiettivi sono stati perseguiti attraverso iniziative finalizzate a rafforzare il protagonismo giovanile, sviluppare modalità comunicative in grado di raggiungere efficacemente i coetanei e stimolare la capacità dei giovani stessi di offrire supporto a pari in situazione di fragilità. Tra le attività realizzate nel corso della sperimentazione si segnalano:

- **Salotto Urbano**, una tre giorni di eventi dedicata ai giovanissimi, caratterizzata dal coinvolgimento di esperti provenienti da diversi ambiti e dalla proposta di momenti di divulgazione, confronto e laboratori interattivi. Sono state organizzate due edizioni: la prima dal 1 al 3 settembre 2023 che ha dedicato una particolare attenzione al disagio giovanile, l'uso di sostanze e altre questioni emergenti legate al benessere e alla crescita dei giovani. La seconda edizione, dal 6 all'8 settembre 2024 ha creato spazi di dialogo, confronto e partecipazione attiva su tematiche specifiche in particolare sulla violenza di genere. L'evento ha visto la partecipazione di professionisti, tra cui Matteo Busta, che ha presentato un libro dedicato al tema del suicidio, oltre a insegnanti e cittadini.
- **Salta l'ostacolo**, evento dedicato alla salute mentale (6 aprile 2024, Palazzo Gromo Losa) dal titolo *"Da Basaglia a oggi: come rompere i tabù sulla salute mentale"*.
- **Animazione della giornata conclusiva**. Il 30 maggio 2025 si è svolta la giornata conclusiva del progetto, dedicata alla restituzione dei risultati alla comunità. L'evento ha proposto diverse attività rivolte ai giovani e ha ospitato la proiezione di un video ideato e realizzato dagli stessi ragazzi, pensato per raccontare in prima persona l'esperienza del progetto Want to BI. La giornata è stata arricchita dalla partecipazione di Matteo Lancini, che con il suo intervento ha contribuito a stimolare e approfondire la riflessione finale sul percorso svolto.
- **Attività di disseminazione** del progetto Want to BI all'interno degli istituti scolastici del territorio, con l'obiettivo di promuovere la conoscenza dell'iniziativa e favorire il coinvolgimento attivo degli studenti. Gli Young Ambassador hanno ideato e condotto autonomamente gli incontri, avvalendosi di strumenti interattivi per stimolare la partecipazione e il confronto. Gli interventi, sempre realizzati in coppia, hanno seguito un canovaccio comune per garantire coerenza nei contenuti (introduzione al progetto, presentazione del sito, del form e delle principali attività), lasciando al tempo stesso spazio alla creatività espressiva attraverso l'uso di musica, testimonianze personali e momenti di dialogo con gli studenti. Ogni gruppo ha adottato uno stile comunicativo personale, alternando approcci più strutturati ad altri maggiormente informali e spontanei.

2.2.5 Supporto alle famiglie e alla comunità educante

La proposta progettuale aveva previsto l'**attivazione di un servizio di supporto e accompagnamento rivolto alle famiglie e alla comunità educante**, fondato su l'ideazione, l'organizzazione e la realizzazione di incontri formativi e informativi, nonché su percorsi di sostegno indirizzati agli adulti con responsabilità genitoriali ed educative. Nello specifico era stata prevista l'attivazione di figure ponte tra scuola, famiglia e terzo settore al fine di supportare le famiglie e la scuola attraverso percorsi di sensibilizzazione sulla gestione delle fragilità giovanili. L'intento era quello di creare una comunità capace di porre le esigenze dei giovani e la promozione del benessere tra le priorità d'intervento attraverso l'integrazione tra competenze scolastiche e risorse territoriali.

Tuttavia, **non tutte le attività previste sono state realizzate nella piena estensione e intensità inizialmente ipotizzate, e il coinvolgimento più ampio della comunità educante si è concretizzato solo parzialmente**. L'azione si è concentrata principalmente sul coinvolgimento delle istituzioni scolastiche partner — IIS “E. Bona”, IIS “Gae Aulenti”, Liceo “A. Avogadro” e Città Studi” — che hanno partecipato alle attività di disseminazione e socializzazione del progetto, promosse dagli Young Ambassador, nonché alla sensibilizzazione sui temi della salute e del benessere giovanile.

2.2.6 Comunicazione e disseminazione

L'attività di comunicazione e disseminazione ha previsto la **costituzione di un gruppo di lavoro coordinato da giovani, con l'obiettivo di sperimentare una strategia innovativa “dei giovani per i giovani”**. Il piano di comunicazione, gestito dai referenti delle associazioni giovanili coinvolte nel progetto, ha contemplato una serie di azioni integrate volte a garantire visibilità, riconoscibilità e partecipazione attiva. In particolare, sono stati elaborati un logo distintivo, un'immagine coordinata e una linea grafica condivisa, al fine di assicurare coerenza visiva e identitaria all'intero progetto. È stata inoltre definita una strategia di comunicazione digitale che ha coinvolto i principali social media — tra cui Instagram, Facebook e WhatsApp — attraverso la produzione di contenuti diversificati e l'utilizzo di un *content editor* e *copywriter* per l'adattamento dei messaggi ai diversi target di pubblico.

Un ulteriore strumento di disseminazione è stato la creazione di una **sezione dedicata al progetto all'interno del portale Biella Welfare** concepita come spazio di informazione e condivisione delle iniziative in corso sul territorio. Ulteriori canali di disseminazione hanno compreso la diffusione di comunicati stampa, a cura dell'ufficio stampa della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, e l'invio di *newsletter* da parte dei partner dotati di tale servizio, in particolare nella segnalazione di eventi connessi al progetto. Un elemento di particolare valore è stato rappresentato dal coinvolgimento di un gruppo di studenti del Liceo Scientifico “Avogadro”, coordinato da due docenti, nell'ambito delle attività di comunicazione del progetto. Gli studenti, attivi in un laboratorio extrascolastico dedicato alla produzione multimediale, hanno realizzato il video di racconto del progetto Want to BI, attraverso interviste ai beneficiari, alle welfare manager e agli Young Ambassador,

documentando le esperienze e gli spazi in cui si sono svolte le attività. Il risultato è stato un racconto audiovisivo capace di sintetizzare e valorizzare in modo efficace il percorso progettuale, presentato ufficialmente il 30 maggio 2025 in occasione dell'evento conclusivo (vedi 2.2.4).

2.2.7 Call for Ideas Want to BI⁸

Nella primavera 2025 è stata promossa una call for Ideas rappresentando un vero e proprio **spin-off** del progetto Want to BI, al fine di consolidare il ruolo attivo dei giovani e promuovere l'innovazione sociale attraverso esperienze concrete e partecipative. L'iniziativa, difatti, è stata pensata per valorizzare la creatività e il protagonismo giovanile, offrendo ai partecipanti l'opportunità di ideare e realizzare progetti concreti per la comunità biellese. Destinatari della Call sono stati gruppi di giovani tra i 17 e i 24 anni, composti da 2 a 10 partecipanti, chiamati a proporre idee innovative nei settori **culturale-artistico**, **socio-educativo-orientativo** e **ambientale**, con l'obiettivo di rispondere ai bisogni dei giovani e del territorio, nel rispetto dei principi di inclusione e pari opportunità. I progetti selezionati sono stati seguiti da un **mentor di Cascina Oremo**, che ha accompagnato i giovani nella co-progettazione, nello sviluppo e nella realizzazione delle iniziative. L'esperienza ha permesso ai partecipanti di acquisire competenze fondamentali per: definire obiettivi e strategie, pianificare attività e risorse, valutare progressi e gestire eventuali criticità, sviluppare capacità organizzative e relazionali e affrontare imprevisti mantenendo il focus sugli obiettivi. Le idee selezionate hanno inoltre beneficiato di un sostegno economico concreto per la realizzazione delle attività, consolidando così il legame tra creatività giovanile e impatto positivo sul territorio.

⁸ La Call for Ideas Want to BI non è stata oggetto della valutazione prevista nel presente Rapporto. Le informazioni riportate di seguito sono quindi da intendersi esclusivamente come descrizione dell'esperienza e non come esito del processo valutativo

3. Valutazione impatti diretti

3.1 Obiettivi della valutazione e nota metodologica

Come già accennato nell'introduzione, l'attività di monitoraggio e valutazione degli impatti diretti ha riguardato l'analisi degli effetti del progetto Want to BI in relazione alle condizioni di rischio, disagio e benessere complessivo della popolazione giovanile biellese coinvolta nella sperimentazione. Per la realizzazione di tale lavoro è stato adottato un approccio di tipo quantitativo, basato sull'analisi degli strumenti elaborati dalle welfare manager e dall'équipe multidisciplinare, ossia **il registro dei contatti, il questionario di primo colloquio, le schede del percorso utenza e il questionario finale.**

Sia il questionario di primo colloquio - somministrato durante il primo incontro tra la persona giovane e la welfare manager - sia il questionario finale - proposto dalla welfare manager a conclusione del percorso del beneficiario - sono articolati in tre aree principali⁹: **anagrafica, biografia e situazione attuale, formazione ed esperienze.** Il primo questionario ha facilitato la ricostruzione del percorso biografico della persona giovane, individuando bisogni e talenti utili per definire il percorso sartoriale più adeguato; il secondo, invece, ha permesso di rilevare i cambiamenti generati dal progetto in termini di crescita personale e benessere complessivo.

Le **schede del percorso utente** hanno consentito di documentare in modo sistematico l'evoluzione dei percorsi sartoriali, registrando i servizi fruiti, la durata delle attività, il livello di partecipazione e motivazione, oltre alle valutazioni periodiche del benessere effettuate dalle welfare manager.

Si ritiene utile precisare che, in base al registro dei contatti, complessivamente 69 giovani hanno avuto un primo contatto con il progetto Want to BI. Tra questi, 59 hanno partecipato al primo colloquio con la welfare manager di riferimento e hanno compilato il questionario iniziale. Successivamente, 48 giovani risultano registrati con una scheda utente e pertanto hanno intrapreso un percorso sartoriale dedicato; al momento della stesura del report 25 di tali percorsi risultano portati a termine. Tra coloro che hanno completato il percorso, 18 hanno compilato il questionario finale. Le discrepanze tra i diversi stadi del processo possono essere attribuite a più fattori: alcuni giovani si sono ritirati prima dell'inizio o della conclusione del percorso, mentre altri non hanno completato il questionario a causa di difficoltà di conciliazione temporale o per altre esigenze personali. Segue, qui di seguito, una sintesi in forma sinottica (tab. 3).

⁹ I questionari sono stati concepiti in modo da consentire ai partecipanti la compilazione in autonomia. Si precisa che la welfare manager era presente durante la somministrazione, offrendo supporto e chiarimenti laddove necessario, nonché assistenza nella compilazione qualora il partecipante lo richiedesse.

Tabella 3. Sintesi dell'andamento complessivo

Registro dei contatti	Questionario primo colloquio	Schede utenti	Percorso terminato ¹⁰	Questionario compilato
69 giovani	59 giovani	53 giovani	25 giovani	18 giovani

Fonte: elaborazione delle autrici.

L'analisi che segue riguarda i dati, rilevati e anonimizzati, relativi ai beneficiari coinvolti nel progetto fino al 30 maggio 2025, data di conclusione della sperimentazione.

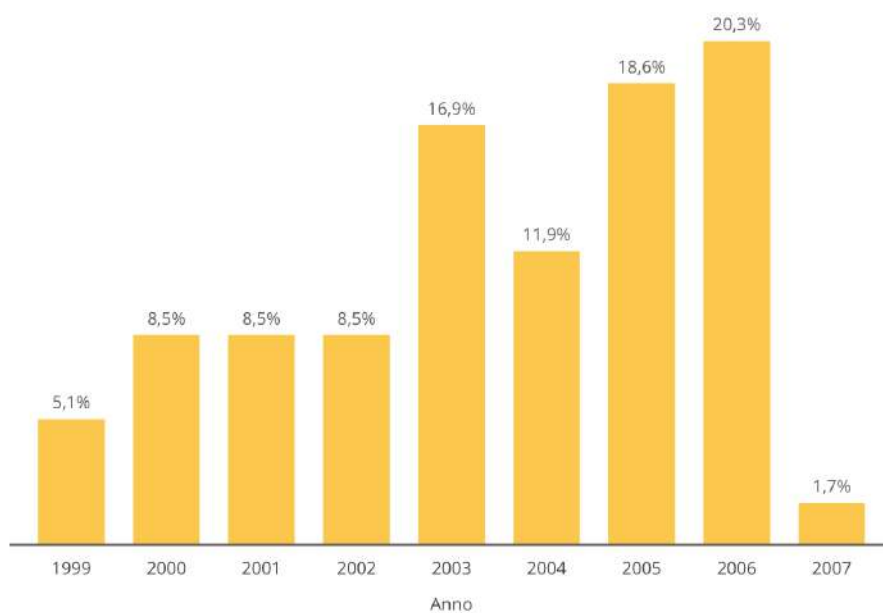
3.2 Questionario primo colloquio: il profilo dei giovani Want to BI

3.2.1 I dati socio-demografici

I giovani coinvolti nel progetto Want to BI, nati tra il 1999 e il 2007, appartengono a una **fascia d'età** compresa tra i 18 e i 26 anni. La distribuzione per anno di nascita (fig. 2) mostra una maggiore concentrazione nei nati nel 2005 (18,6%) e nel 2006 (20,3%), seguiti dai nati nel 2003 (16,9%). Per quanto riguarda la distribuzione per **genere** (fig. 3), il 68% dei partecipanti è di sesso femminile, il 28% di sesso maschile, mentre il 3,5% ha preferito non fornire una risposta.

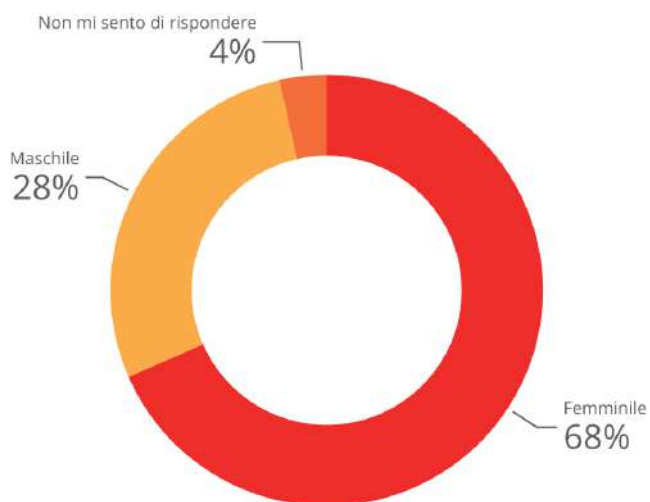
¹⁰ Si precisa che si intendono i percorsi terminati al momento della stesura del report.

Figura 2. Anno di nascita



Fonte: elaborazione delle autrici.

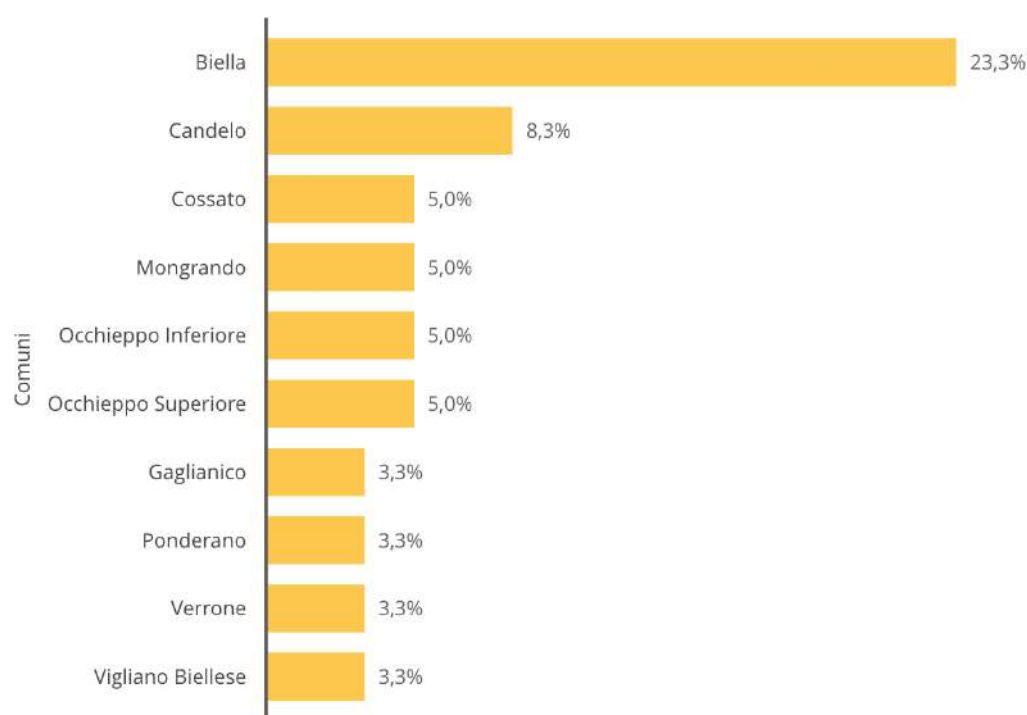
Figura 3. Genere



Fonte: elaborazione delle autrici.

Rispetto al comune di residenza dei giovani Want to BI (fig. 4) si evidenzia una netta concentrazione sul Comune di Biella - con 14 partecipanti - seguito da Candelo - con 5 partecipanti - e da altri comuni con un numero inferiore di beneficiari, tra cui Cossato, Mongrando e Occhieppo Inferiore e Superiore - 3 partecipanti ciascuno. Alcuni comuni, come Gaglianico, Ponderano, Verrone e Vigliano Biellese, registrano 2 partecipanti, mentre tutti gli altri comuni censiti contano un solo destinatario¹¹. Questa distribuzione mostra come il progetto abbia raggiunto prevalentemente giovani residenti nei centri principali della provincia biellese, riflettendo la densità demografica del territorio.

Figura 4. Comune di residenza

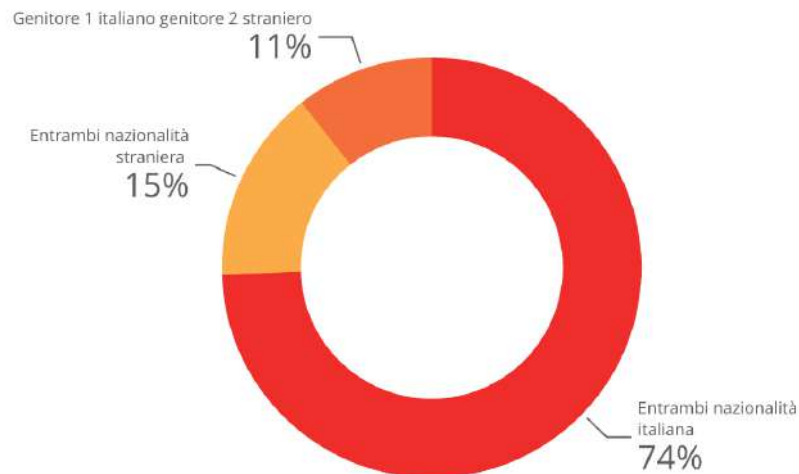


Fonte: elaborazione delle autrici.

Dall'analisi dei dati risulta che la maggior parte della **provenienza dei genitori** è italiana, segue una rappresentanza più limitata di famiglie interamente straniere o di origini miste (fig. 5). Nello specifico i giovani che hanno entrambi i genitori di nazionalità italiana sono il 74,5%, una quota più ridotta presenta entrambi i genitori di nazionalità straniera 14,9%, infine il 10,6% possiede un genitore italiano e l'altro di origine straniera.

Figura 5. Provenienza dei genitori

¹¹ I comuni che contano un solo destinatario sono: Andorno; Benna; Borriana; Brusnengo; Callabiana; Cavaglià; Chiavazza; Masserano; Pettinengo; Pollone; Pralungo; Quaregna Cerreto; Roasio; Ronco Biellese; Salussola.



Fonte: elaborazione delle autrici.

3.2.2 Condizione in ingresso, percorsi formativi ed esperienze pregresse

Dall'analisi del questionario di primo colloquio si rileva che oltre la metà dei giovani, il 52,5%, al momento del primo colloquio si trovava **in un'attività di formazione**. Tale risultato evidenzia come il campione sia costituito in prevalenza da soggetti ancora inseriti in percorsi scolastici, universitari o di formazione professionale, e quindi in una fase di costruzione del proprio profilo educativo e professionale (fig. 6).

Figura 6. Condizione in ingresso

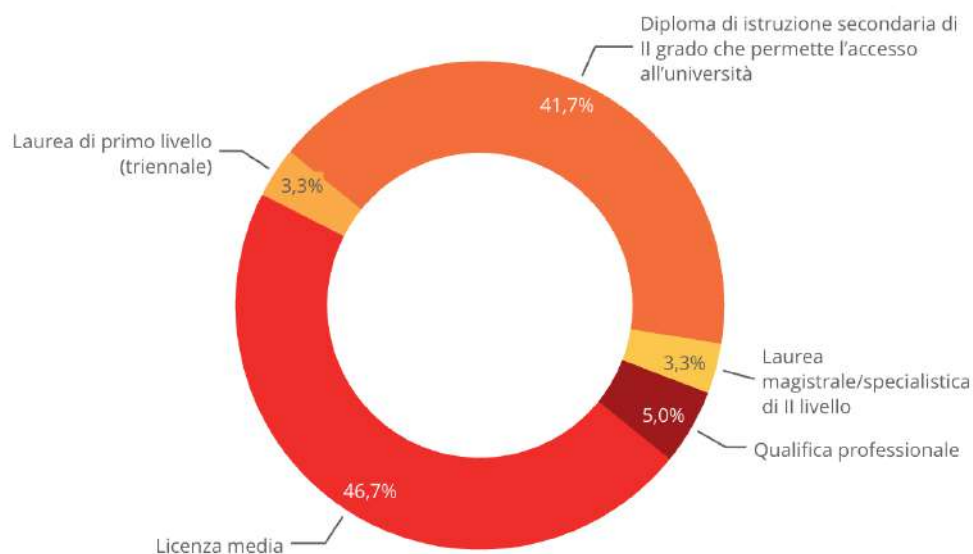


Fonte: elaborazione delle autrici.

Nello specifico una quota pari al 19,7% dichiara di essere alla ricerca di un'occupazione, mentre un ulteriore 9,8% sta cercando un'attività di formazione. Sommando tali percentuali, si osserva che circa un terzo dei rispondenti si trova in una **condizione di transizione**, impegnato nella ricerca di opportunità lavorative o formative. Ciò suggerisce la presenza di un bisogno diffuso di orientamento e di supporto nei processi di inserimento nel mondo del lavoro o di prosecuzione degli studi. Il 16,4% dei giovani afferma di essere attualmente occupato, un valore che, pur inferiore rispetto alla quota in formazione, testimonia la presenza di una parte del campione già inserita professionalmente, probabilmente in modo temporaneo o part-time. Infine, solo l'1,6% dei rispondenti dichiara di non cercare né un lavoro né un percorso formativo.

La distribuzione del **livello di formazione** (fig. 7) mostra una prevalenza di giovani con titoli di studio di grado secondario. Il 44,4% possiede la licenza media, mentre una quota molto simile (41%) ha conseguito un diploma di scuola secondaria di II grado. Le altre tipologie risultano meno rappresentate: il 4,9% ha una qualifica professionale e solo il 6,6% complessivo presenta un titolo universitario (laurea triennale o magistrale). Come si può evincere, i suddetti dati confermano la condizione attuale sopracitata, ossia che il progetto ha intercettato principalmente giovani ancora in percorso o con titoli intermedi, spesso in una fase di transizione formativa.

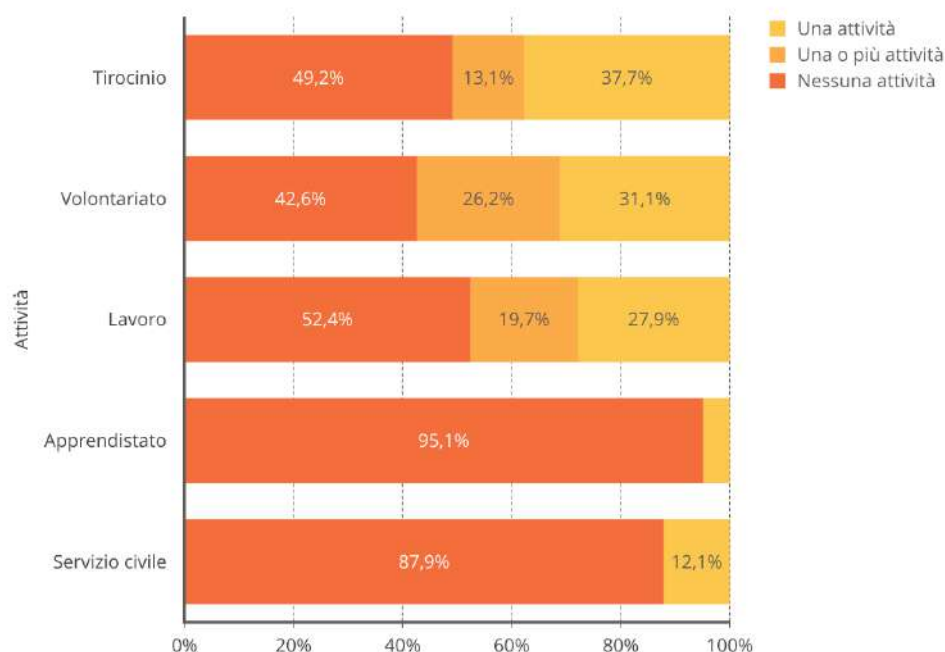
Figura 7. Livello di formazione



Fonte: elaborazione delle autrici.

L'analisi delle **esperienze pregresse** evidenzia una partecipazione contenuta rispetto ad attività formative e/o lavorative strutturate (fig. 8). Quasi la metà dei giovani non ha mai svolto un tirocinio (49,2%), e oltre la metà non ha esperienze di lavoro retribuito (52,5%), indicando un ingresso nel mondo del lavoro ancora limitato. Il volontariato presenta invece una distribuzione più equilibrata, con il 42,6% senza esperienze ma una quota significativa di giovani che ne ha svolte una (31,1%) o più (26,2%). Le attività maggiormente regolamentate, come apprendistato e servizio civile, risultano poco diffuse, rispettivamente con il 95,1% e l'83,6% dei rispondenti che non vi hanno mai preso parte.

Figura 8. Esperienze pregresse

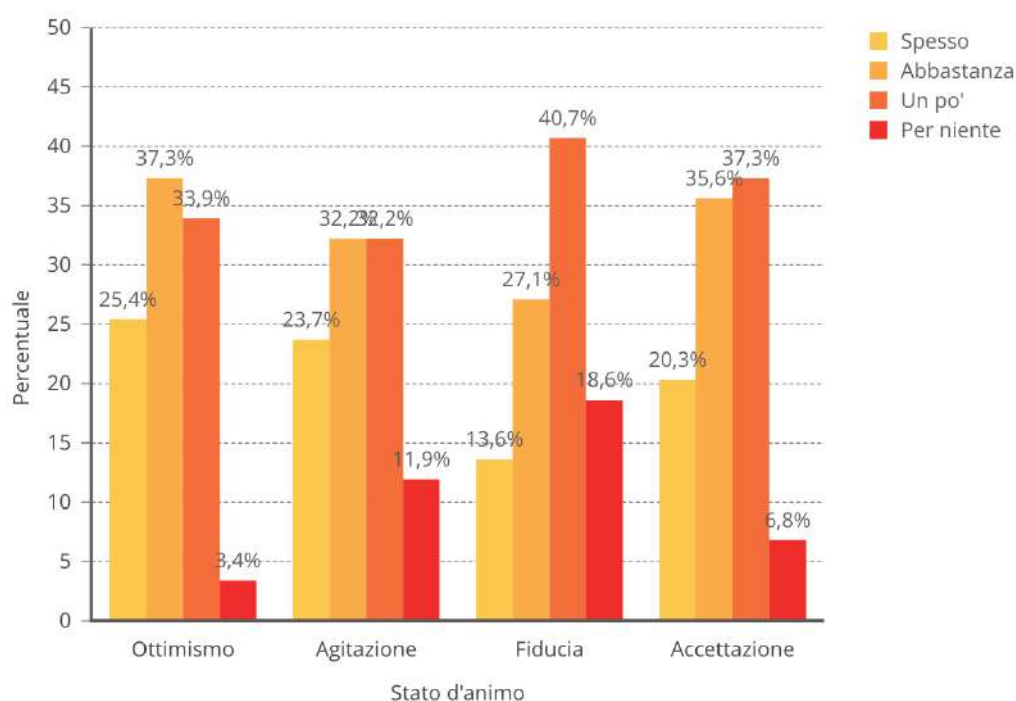


Fonte: elaborazione delle autrici.

3.2.3 Benessere percepito

Dall'analisi delle risposte dei giovani che hanno compilato il questionario durante il primo colloquio emerge come, nell'ultimo anno, la percezione del proprio stato d'animo più diffusa sia quella di un **livello moderato di benessere e sostegno** (fig. 9). La maggior parte dei partecipanti indica di aver percepito "abbastanza" o "un po'" ottimismo verso il futuro (71,2%), fiducia verso gli altri (67,8%) e accettazione da parte delle persone vicine (73%). La quota di chi percepisce queste dimensioni con frequenza alta ("spesso") è più contenuta, oscillando tra il 13,6% e il 25,4%. L'**agitazione per il futuro** mostra una distribuzione più equilibrata tra le diverse frequenze, con circa il 32% che la percepisce "abbastanza" e un 23,7% "spesso", indicando una presenza significativa di preoccupazioni tra i giovani. Il **supporto nelle scelte personali** è percepito principalmente come "un po'" o "abbastanza" (78%), mentre solo una minoranza segnala un sostegno molto marcato o assente. Questi dati indicano come i giovani percepiscono una presenza discreta di sostegno e accoglienza, ma anche una componente significativa di incertezza e preoccupazione riguardo al futuro, confermando la necessità di interventi mirati a consolidare fiducia, supporto e strumenti per affrontare le sfide della transizione verso l'età adulta.

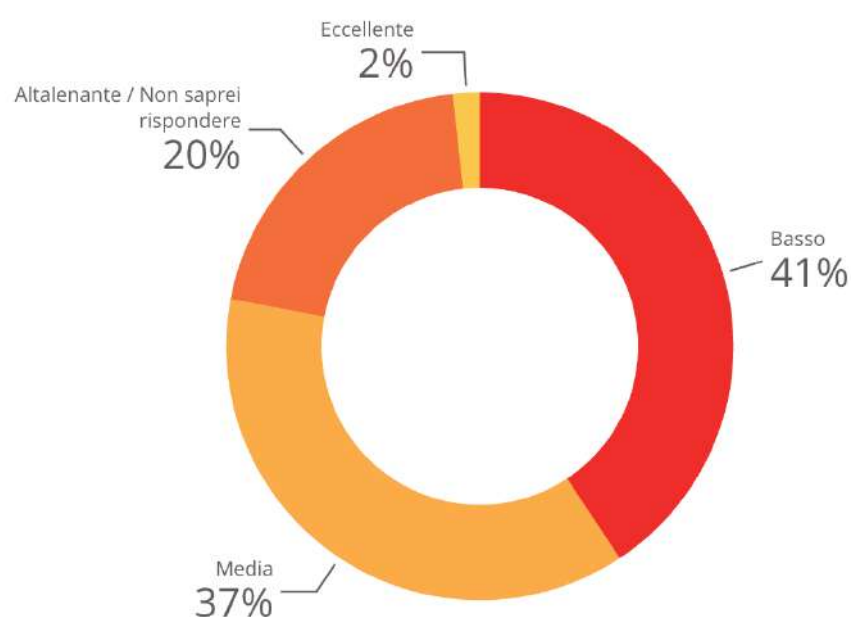
Figura 9. Stato d'animo dei giovani nell'ultimo anno



Fonte: elaborazione delle autrici.

Il **benessere complessivo** è stato misurato utilizzando due modalità di rilevazione: una scala nominale e una scala numerica. La prima (fig. 10) raccoglie le percezioni soggettive del benessere attraverso categorie qualitative ("scarsa", "alquanto scarsa", "media", ecc.). Dai dati emerge che una quota significativa dei giovani coinvolti (40,7%) si colloca nella categoria aggregata "Basso" (comprendente le risposte "scarsa" e "alquanto scarsa"), mentre una parte simile del campione (37,3%) valuta il proprio benessere come "medio", indicando una percezione relativamente stabile ma non ottimale. Il 20,3% dei giovani dichiara una condizione altalenante o manifesta incertezza nella valutazione del proprio benessere, mentre una minima quota (1,7%) segnala uno stato eccellente.

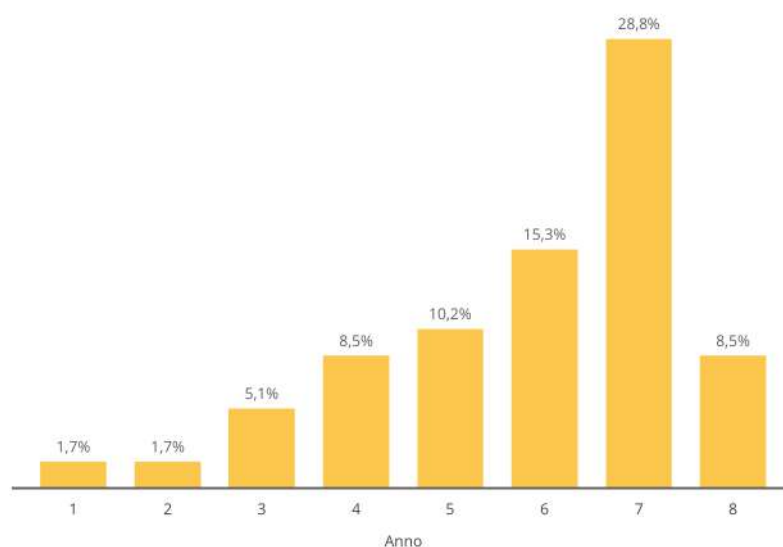
Figura 10. Autovalutazione del benessere



Fonte: elaborazione delle autrici.

La scala numerica (fig. 11), che richiede di esprimere il benessere su una scala da 1 a 10, conferma e dettaglia questo quadro: la maggior parte dei giovani assegna punteggi tra 6 e 7, con un picco al valore 7 (28,8%), indicando un livello medio-alto. **La media complessiva è pari a 6,4, a testimonianza di una percezione tendenzialmente sufficiente**, pur con alcune situazioni di disagio evidenziate dai punteggi più bassi (1 e 2) e da una minoranza di rispondenti (circa 15%) collocata tra 3 e 5.

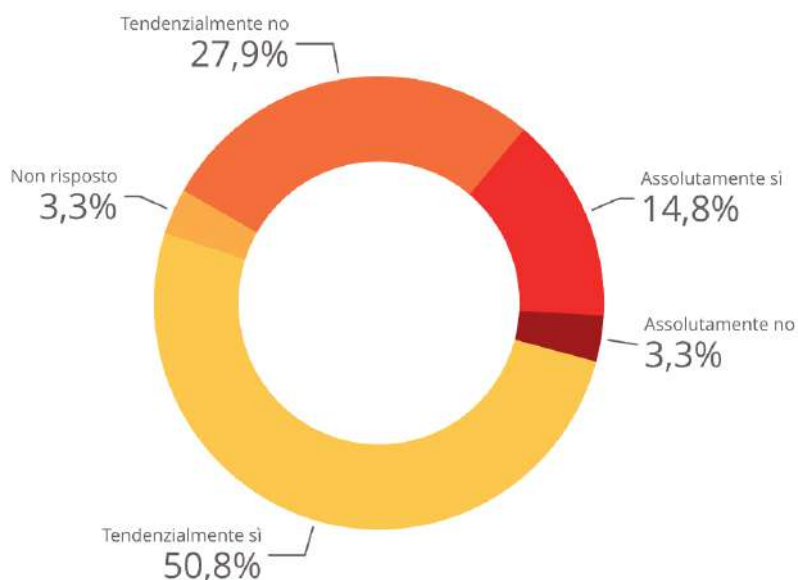
Figura 11. Livello di benessere da 1 a 10



Fonte: elaborazione delle autrici.

Infine, dall'analisi dei dati emerge che la maggioranza dei giovani intervistati manifesta una certa **limitazione nelle proprie attività quotidiane** (fig. 12). In particolare, il 50% del campione ha indicato una limitazione “Tendenzialmente Sì” e un ulteriore 16% “Assolutamente Sì”, evidenziando come circa due terzi dei partecipanti percepiscano un impatto significativo del proprio benessere o malessere sullo svolgimento delle attività quotidiane.

Figura 12. Limitazioni nello svolgimento delle attività quotidiane



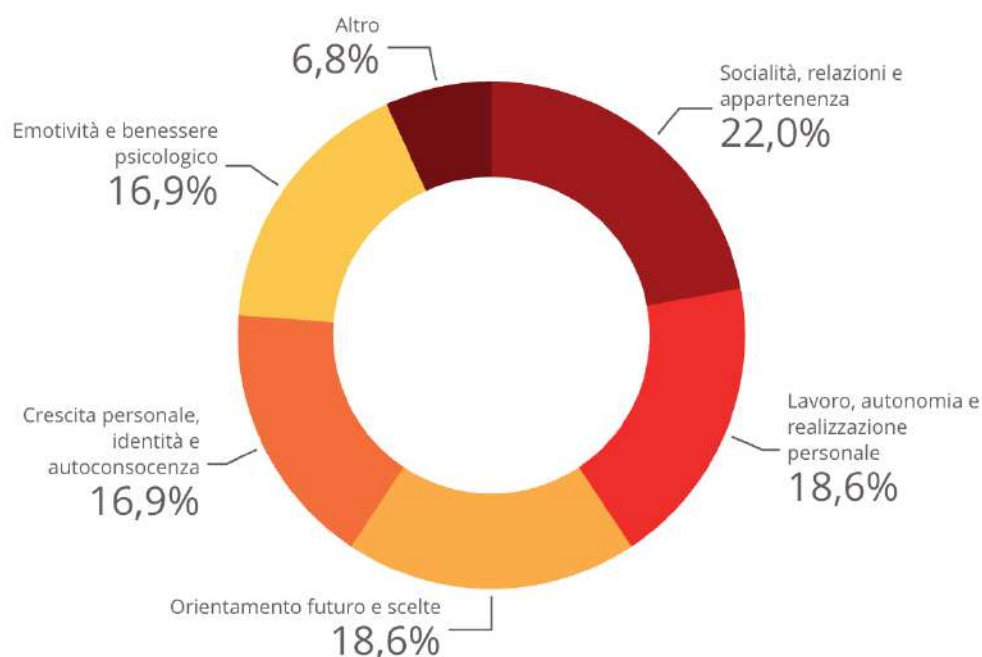
Fonte: elaborazione delle autrici.

3.2.4 Bisogni, talenti e risorse¹²

Riguardo ai **bisogni espressi** dai giovani per potersi esprimere e realizzare (fig. 13), emerge una distribuzione su più dimensioni, con una prevalenza per l'ambito delle relazioni sociali e del senso di appartenenza (22%). Seguono, a pari merito, le esigenze legate a lavoro, autonomia e realizzazione personale e orientamento futuro e scelte (entrambi 18,6%), mentre crescita personale, identità e autoconsapevolezza ed emotività e benessere psicologico si collocano entrambe intorno al 17%. Una minima quota dei partecipanti (6,8%) ha indicato bisogni differenti.

¹² Il presente paragrafo raccoglie una serie di domande aperte, le cui risposte sono state organizzate e clusterizzate per facilitarne l'analisi.

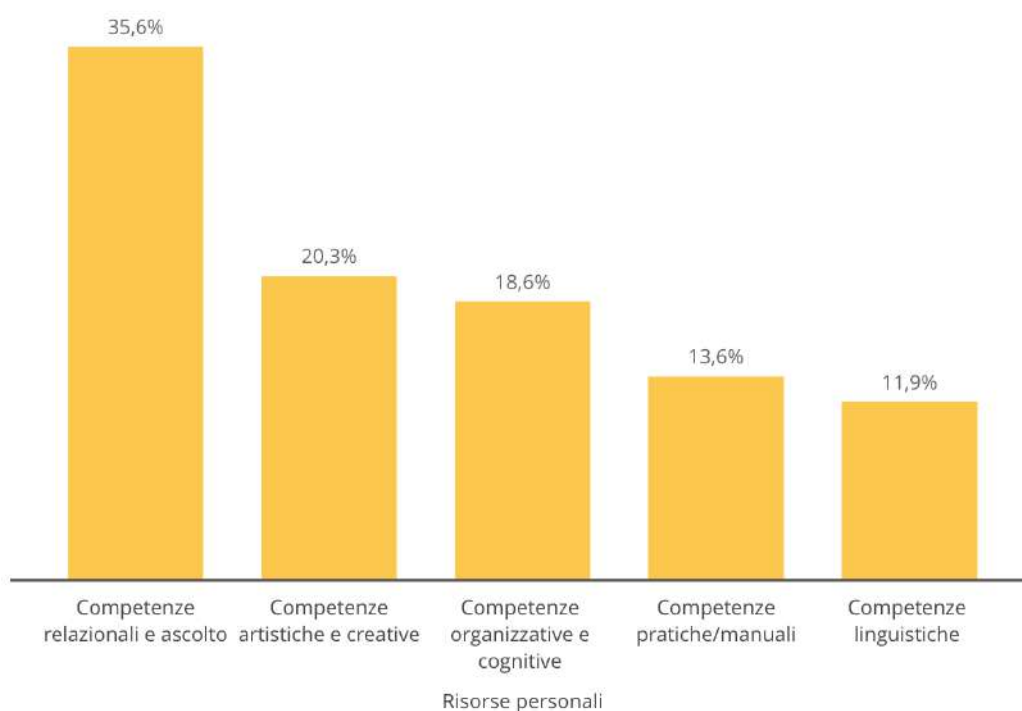
Figura 13. Bisogni per esprimersi/realizzarsi



Fonte: elaborazione delle autrici.

È stato chiesto ai giovani di esprimersi anche in merito ai propri **talenti e alle proprie risorse personali** (fig. 14). I dati raccolti evidenziano una varietà di risorse personali percepite dai giovani partecipanti, con una prevalenza di competenze relazionali e di ascolto (35,6%). Molti indicano, ad esempio, abilità nell'aiutare gli altri, nell'ascolto attivo, nella mediazione, nella collaborazione e nella cura dei bambini, sottolineando l'importanza attribuita alla capacità di interazione, supporto e lavoro di gruppo. Le competenze artistiche e creative costituiscono circa il 20% delle risposte, comprendendo grafica, musica, disegno, scrittura, moda, estetica e cosplay, mostrando una significativa propensione verso l'espressione personale e attività creative. Le competenze organizzative e cognitive, rilevate nel 18,6% dei casi, evidenziano abilità di pianificazione, problem solving, apprendimento veloce e capacità di assumere ruoli di leadership. Le competenze pratiche/manuali (13,6%), come lavorare con i bambini, cucinare, svolgere lavori manuali o attività meccaniche, e le competenze linguistiche (11,9%), come la conoscenza di più lingue o abilità comunicative completano il quadro delle risorse.

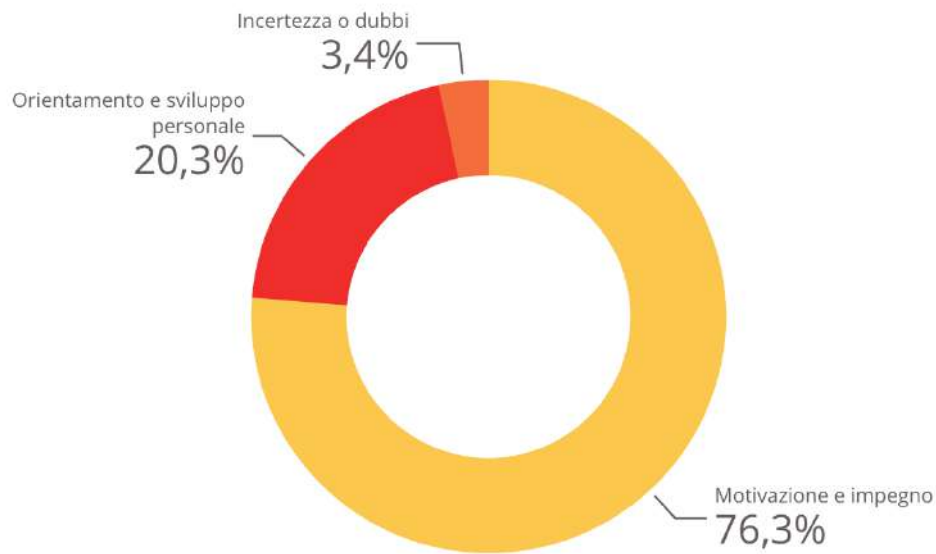
Figura 14. Risorse personali



Fonte: elaborazione delle autrici.

Infine, in merito al **contributo che i partecipanti ritengono di poter apportare al progetto** in termini di impegno personale (fig. 15), emerge che la maggior parte dei giovani coinvolti (76,3%) dichiara di essere pronta a offrire un apporto significativo, mostrando motivazione, dedizione e disponibilità a partecipare costantemente alle attività. Una quota del 20,3% concentra l'attenzione principalmente sul proprio sviluppo personale e orientamento futuro, segnalando interesse per la crescita individuale e l'esplorazione delle proprie competenze. Solo una minima parte del campione (3,4%) manifesta incertezza o dubbi riguardo all'impegno, evidenziando l'importanza di un supporto mirato per facilitare la partecipazione anche dei più titubanti.

Figura 15. Contributo al Progetto



Fonte: elaborazione delle autrici.

3.3 I percorsi sartoriali: attività ed esperienze

Le schede utenti del progetto, compilate dalle welfare manager, hanno permesso di documentare in modo sistematico i percorsi sartoriali dei giovani, registrando i servizi fruiti e le attività a cui hanno partecipato. Questo monitoraggio ha consentito di offrire una panoramica delle attività. Si ricorda che ogni giovane aveva la possibilità di iscriversi a un massimo di tre attività e che alcuni, come verrà approfondito nel Capitolo 4, hanno sentito l'esigenza di modificare il proprio percorso sartoriale in itinere. Si riporta qui di seguito per ogni attività la distribuzione numerica dei giovani che ne hanno beneficiato (tab. 4)

Tabella 4. Distribuzione dei giovani per attività/servizio

	Attività/ servizi	Beneficiari
Supporto psico- educativo	Supporto psicologico, psicoterapico e coaching	16
	HASHI - un ponte tra esperienze ed emozioni [individuale]	14
	HASHI - un ponte tra esperienze ed emozioni [piccolo gruppo]	10

	Attività di sostegno psicopedagogico	2
Orientamento al lavoro	Re-shape	17
	Servizio civile	3
	Advisory	3
Attività culturali e artistiche	Arteterapia	5
	Narrazione autobiografica	-
	Narrarti	4
	Lab di creatività musicale	3
	Danza educativa	-
	Avvicinamento alla musica	-
	Musicoterapia	6
	Teatro educativo	-
	Semi in cammino	-

Fonte: elaborazione delle autrici.

Come si evince dalla tabella, i servizi di **supporto psicologico ed educativo** sono stati quelli più richiesti, con una partecipazione più consistente sia alle attività individuali sia alle attività a piccoli gruppi. Come verrà approfondito nell'analisi qualitativa (cap. 4), questo conferma l'esigenza di percorsi di approfondimento e accompagnamento personalizzato; congiuntamente questa scelta può essere stata stimolata da oggettive limitazioni esterne: per molti giovani, la partecipazione a tali servizi è vincolata dalla disponibilità economica o dal consenso dei genitori. Segue l'area di **orientamento al lavoro**, dove un numero significativo di giovani ha preso parte a percorsi come Re-shape e servizi di advisory. Questo dato conferma quanto emerso dal primo colloquio (par. 3.1), ossia la necessità di strumenti in grado di guidare i giovani nella costruzione del proprio percorso formativo e professionale, aiutandoli a identificare opportunità e a sviluppare competenze utili per l'ingresso nel mondo del lavoro. Infine, i **servizi culturali e artistici** quelli con minore adesione. Come emergerà dall'analisi qualitativa (cap. 4), è stato riportato che chi ha usufruito di queste attività lo ha fatto principalmente per interesse e motivazione personale, ma anche perché, in genere, tali esperienze comportano costi o richiedono condizioni che ne limitano l'accesso al di fuori del contesto del progetto.

3.4 Questionario finale: i cambiamenti e gli impatti generati

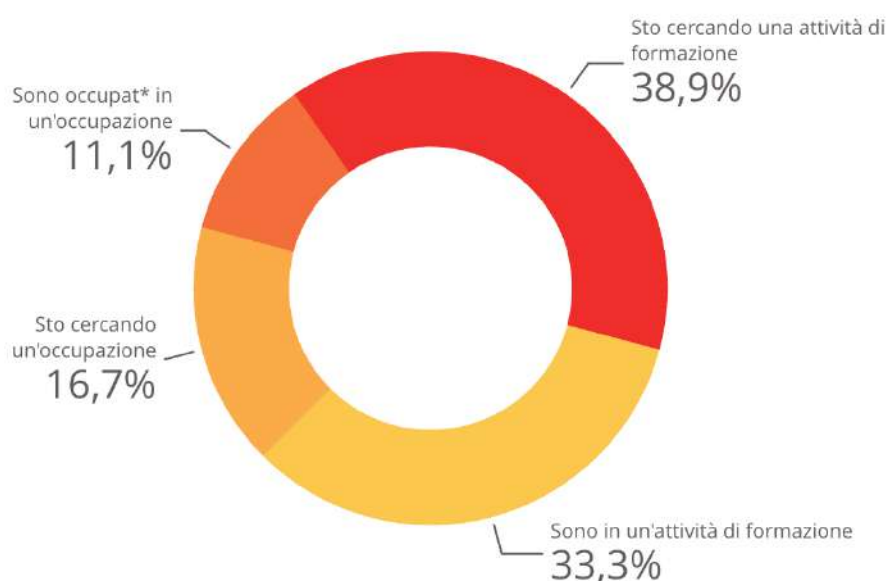
Il questionario finale è stato compilato da **18** giovani, una quota ridotta rispetto al campione iniziale, ma comunque significativa per esplorare l'impatto che il progetto Want to BI ha generato. In questo paragrafo si offre una panoramica della loro condizione

attuale e si propone una comparazione tra la situazione in ingresso e quella in uscita, con l'obiettivo di evidenziare eventuali cambiamenti, miglioramenti o criticità emerse nel corso del progetto.

3.4.1 Condizione al termine del progetto

Dall'analisi dei questionari emerge che, tra i 18 giovani che hanno compilato il questionario finale, la maggior parte è **impegnata in attività o alla ricerca di proposte formative** (fig. 16): il 38,9% sta cercando un'attività di formazione e il 33,3% è già inserita in un percorso formativo, evidenziando un interesse prevalente verso la crescita e lo sviluppo delle proprie competenze. Solo una quota più ridotta si trova alla ricerca di un'occupazione (16,7%) o è già occupata professionalmente (11,1%), mentre **nessuno dichiara di non essere né impegnato né interessato a lavoro o formazione**. In linea con quanto emerso dalla condizione attuale registrata durante il primo colloquio, i dati confermano che i giovani coinvolti sono principalmente orientati a costruire e consolidare il proprio profilo formativo e professionale.

Figura 16. Condizione attuale

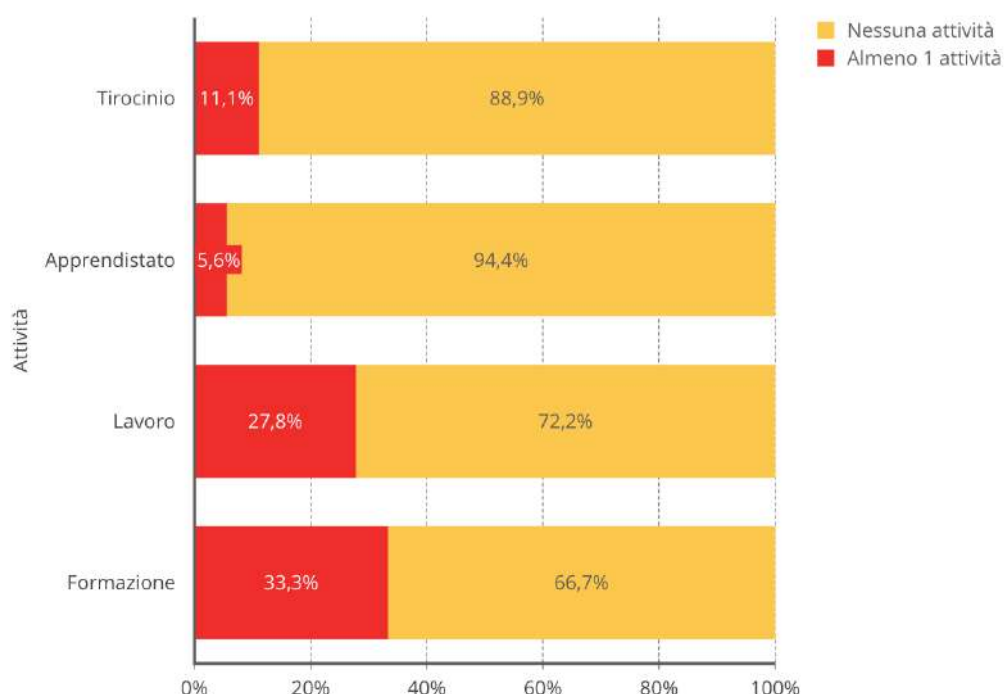


Fonte: elaborazione delle autrici.

I 18 questionari finali mostrano, inoltre, che la maggior parte dei giovani non si è cimentata in nuove esperienze di tirocinio, apprendistato, lavoro o formazione (fig. 17);, aggregando i dati, oltre i due terzi dei partecipanti **non ha avviato alcuna nuova attività** in ciascuna delle quattro aree. Si precisa che un numero residuo di giovani ha intrapreso almeno una nuova esperienza: apprendistato 1 partecipante; tirocinio 2 partecipanti; lavoro 5 partecipanti; formazione 6 partecipanti. Questo indica che, pur essendo limitate, alcune

nuove opportunità sono state avviate. Si riconferma, anche qui, una prevalenza maggiore di percorsi di formazione.

Figura 17. Altre esperienze in corso



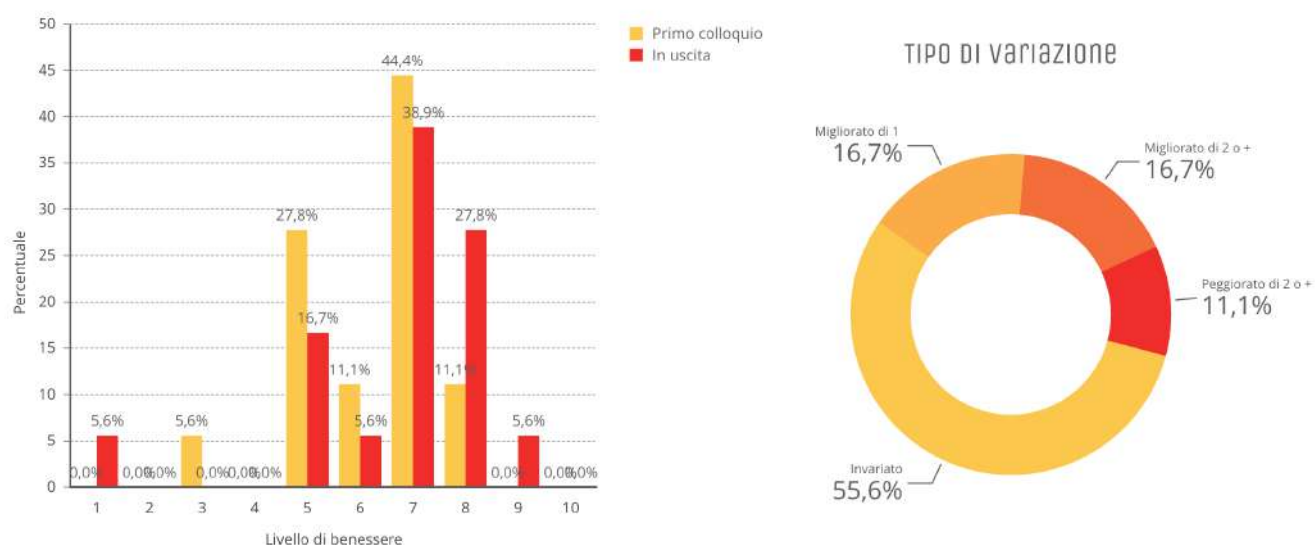
Fonte: elaborazione delle autrici.

3.4.2 Evoluzione del livello di benessere

La presente sezione illustra l'analisi comparativa tra le risposte fornite dai 18 partecipanti che hanno compilato il questionario finale e le loro risposte al questionario somministrato durante il primo colloquio. Tale confronto consente di esaminare in modo sistematico le **variazioni percepite nel livello di benessere nel corso del progetto**, evidenziando eventuali traiettorie di miglioramento, stabilità o deterioramento.

Dall'analisi dei questionari finali si evidenzia che la maggior parte dei giovani percepisce un **livello di benessere medio-alto**. La risposta più frequente è 7, scelta dal 38,9% dei partecipanti, seguita da 8 (27,8%) e 5 (16,7%). Solo una minima parte dei giovani indica livelli bassi di benessere (1 o 6, ciascuno con il 5,6%). **Rispetto al primo colloquio**, per la maggior parte dei partecipanti (55,6%) il benessere è rimasto invariato, mentre 16,7% ha registrato un miglioramento di 1 punto, e un ulteriore 16,7% ha migliorato di 2 punti. Solo 11,1% ha riportato un peggioramento di 2 punti. In sintesi, la distribuzione dei dati indica un **trend positivo complessivo**: la maggior parte dei giovani ha raggiunto un buon livello di benessere, infatti una quota significativa ha mostrato un miglioramento nel tempo (fig. 18).

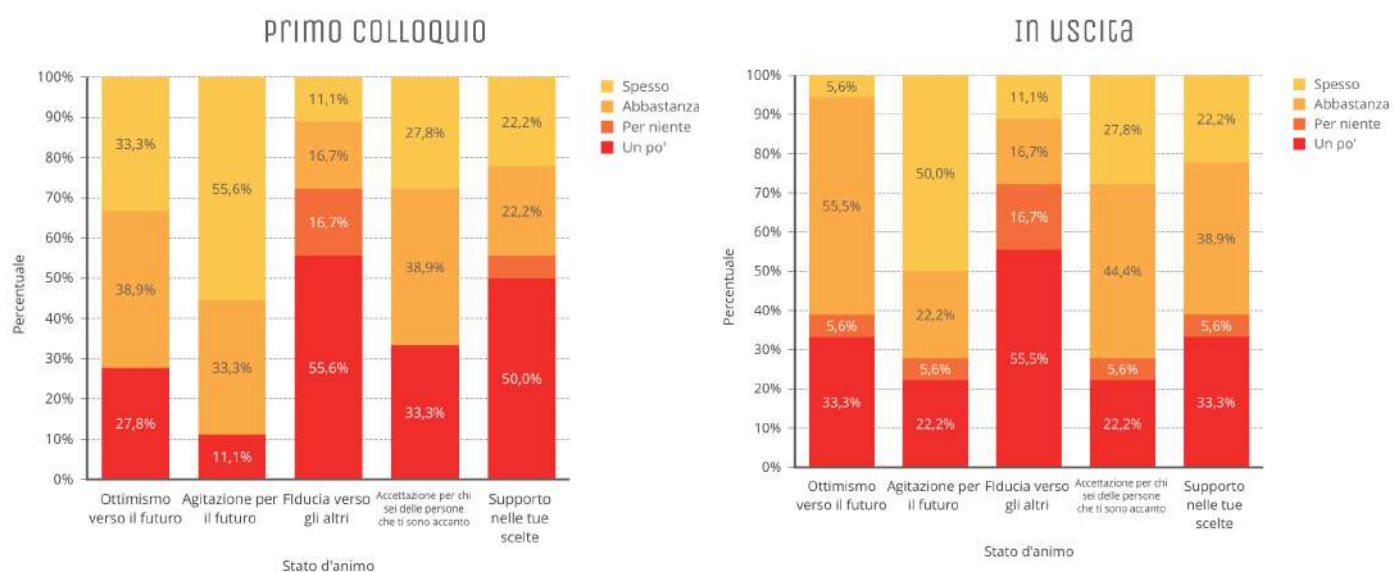
Figura 18. Confronto del livello di benessere dal primo colloquio al questionario in uscita



Fonte: elaborazione delle autrici.

Dal confronto tra il primo colloquio e il questionario in uscita emergono alcune variazioni significative nelle percezioni dei giovani riguardo al proprio stato d'animo (fig. 19). La quota di chi si sente spesso ottimista verso il futuro cala dal 33,3% al 5,6%, mentre aumenta sensibilmente la percentuale di chi si definisce abbastanza ottimista, passando dal 38,9% al 55,5%. Relativamente all'agitazione per il futuro, i dati mostrano un lieve miglioramento: nella rilevazione finale il 5,6% dichiara di non sentirsi per niente agitato (rispetto allo 0% del primo colloquio) e il 22,2% si sente un po' agitato, mentre in precedenza la quota più alta si concentrava sulle risposte "abbastanza" (55,6%) e "spesso" (33,3%). Per quanto riguarda la fiducia verso gli altri, la situazione risulta pressoché stabile: la risposta più frequente rimane "un po'" (55,6% al primo colloquio, 55,5% in uscita), mentre le opzioni più positive ("abbastanza" e "spesso") rimangono complessivamente limitate. Sul fronte dell'accettazione da parte delle persone vicine, si osserva un lieve peggioramento: nel questionario in uscita compare un 5,6% di giovani che dichiara di non sentirsi per niente accettato, risposta assente nella prima rilevazione. La percentuale di chi si sente abbastanza accettato scende dal 38,9% al 44,4%, mentre rimane costante la quota che si sente spesso accettato (27,8%). Infine, rispetto al supporto nelle proprie scelte, si rileva un incremento delle percezioni positive: il 38,9% dei giovani dichiara di sentirsi abbastanza supportato, contro il 22,2% del primo colloquio, mentre la quota di chi si sente sostenuto "un po'" passa dal 50,0% al 33,3%.

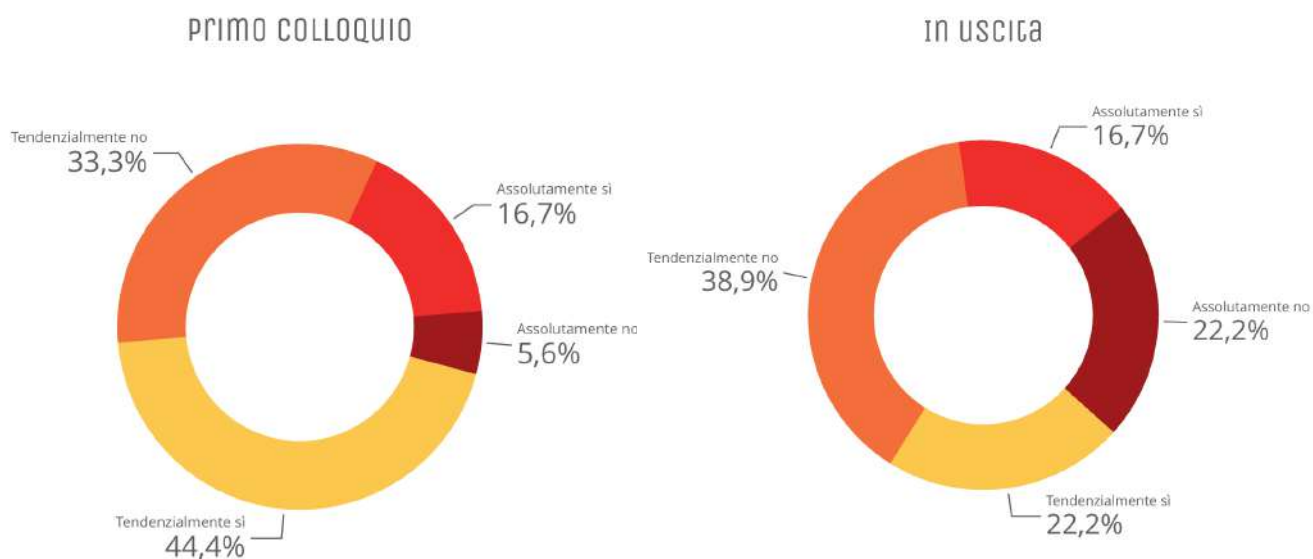
Figura 19. Confronto dello stato d'animo dei giovani dal primo colloquio al questionario in uscita



Fonte: elaborazione delle autrici.

Alla domanda *“Il tuo benessere/malessere ti limita nello svolgimento delle tue attività quotidiane?”* i ragazzi e le ragazze intervistate hanno risposto in maniera diversa tra il primo colloquio e il questionario in uscita (fig. 20). Infatti *“Tendenzialmente sì”* passa dal 44,4% al 22,2%, rimane invariato invece *“Assolutamente sì”* (16,7%). Per quanto riguarda le risposte negative *“Tendenzialmente no”* passa dal 33,3% al 38,9%: ciò dimostra una maturità acquisita da parte dei beneficiari nello svolgere le proprie attività quotidiane indipendentemente dal proprio stato d'animo. Anche la voce *“Assolutamente no”* vede un aumento dal 5,6% al 22,2%.

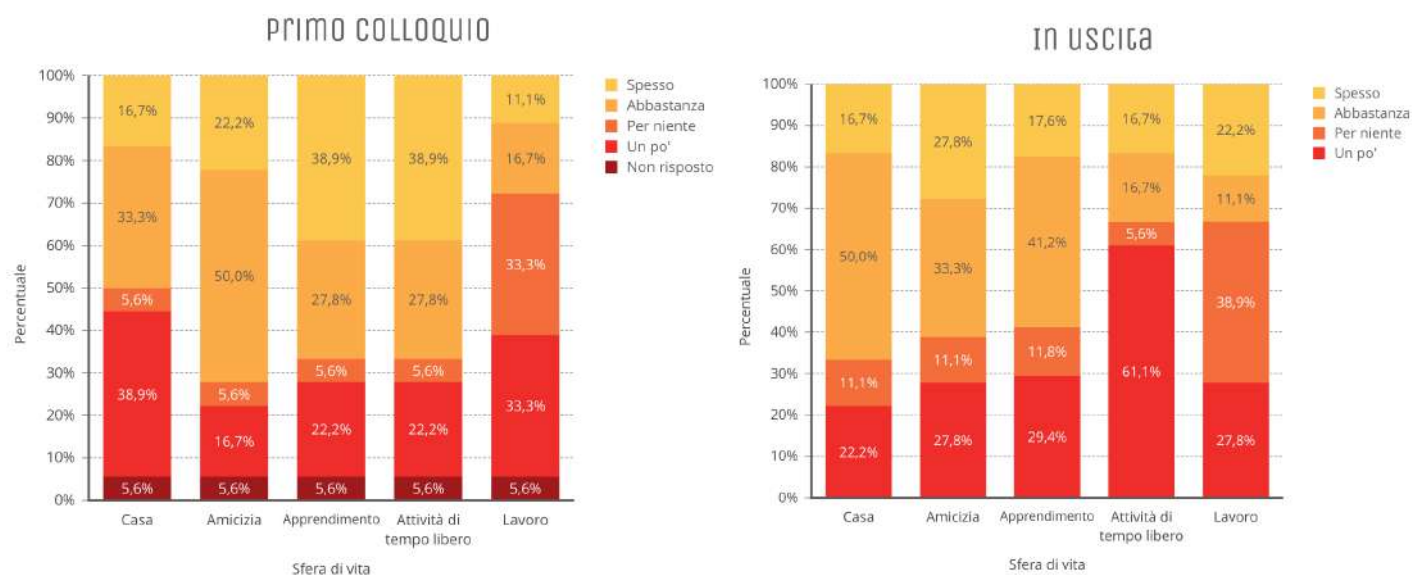
Figura 20. Confronto delle limitazioni nello svolgimento delle attività quotidiane dal primo colloquio al questionario in uscita



Fonte: elaborazione delle autrici.

L'ultima comparazione indaga il rapporto tra il benessere emotivo dei giovani e le diverse sfere della loro vita (fig. 21). Alla domanda *“L'aver percepito certi tipi di emozioni e stati d'animo pensi che possa aver interferito nelle seguenti sfere di vita?”*, nel **primo colloquio** la maggior parte dei giovani ha risposto in modo complessivamente affermativo: in quasi tutte le sfere le percentuali di “spesso” e “abbastanza” si collocano tra il 20% e il 30% circa. L'unica eccezione evidente riguarda la sfera dell'amicizia, dove il 50% dei giovani ha indicato che i propri stati d'animo influiscono “abbastanza”. Nel contesto del lavoro, invece, la situazione è diversa: il 33,3% dichiara che gli stati d'animo incidono un po', mentre un ulteriore 33,3% afferma che non influiscono “per niente”. Nel **questionario in uscita** si osservano cambiamenti significativi. Nelle attività di tempo libero, ad esempio, il 61,1% dei giovani riferisce di essere solo un po' influenzato, rispetto al 22,2% del primo colloquio. Anche nella sfera dell'amicizia si registra una variazione: diminuisce la quota di chi si sente abbastanza influenzato dagli stati d'animo, mentre aumentano sia coloro che si sentono un po' influenzati (27,8%) sia quelli che dichiarano di non esserlo per niente (11,1%).

Figura 21. Confronto della relazione tra benessere e sfere di vita dal primo colloquio al questionario in uscita



Fonte: elaborazione delle autrici.

4. Valutazione impatti indiretti

4.1 Obiettivi della valutazione e nota metodologica

Come già accennato nell'introduzione, l'attività di monitoraggio e valutazione degli impatti indiretti si è concentrata sull'**analisi dei processi di implementazione del progetto Want to BI**, con particolare attenzione alla realizzazione e funzionamento delle attività progettuali, nonché al conseguimento dei risultati attesi. Particolare rilievo è stato attribuito agli strumenti di coordinamento, alle strategie operative e alle dinamiche di collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti.

Considerata la numerosità degli enti partner, è stata adottata una metodologia *mix method*. A tal fine sono state condotte 4 interviste semi-strutturate e 2 focus group della durata di circa due ore, realizzate sulla piattaforma Zoom tra luglio e settembre 2025, con l'obiettivo di indagare gli aspetti innovativi del progetto Want to BI. Parallelamente, è stato somministrato un questionario ai membri della cabina di regia, nel mese di Settembre 2025, al fine di approfondire sia i processi di lavoro sia gli output delle azioni implementate. Si precisa che il questionario, compilato in forma anonima, ha registrato 13 risposte su 15 enti partner coinvolti. Qui di seguito si riporta una tabella sinottica (tab. 5).

Si precisa, infine, che l'integrazione tra dei dati emersi dall'analisi qualitativa - interviste e focus group - e quantitativa - questionario alla cabina di regia - non è stata applicata in modo uniforme a tutte le dimensioni indagate, ma si è concentrata sugli ambiti ritenuti maggiormente significativi ai fini valutativi.

Tabella 5. Lavoro empirico

Ente	Partecipanti	Ruolo	Tecnica di analisi	Data, ora e luogo
Opificiodelarte	Eleonora Celano	Project Manager	Intervista semi-strutturata	26/05/2025; ore 9:15; Google Meet.
Cooperativa TANTINTENTI Soc. Coop. Sociale ONLUS	Roberta Melon	Membro cabina di regia; membro hub di pensiero; responsabile YA	Intervista semi-strutturata	16/07/2025; ore 10:00; Zoom.
Fondazione CRB	Marta Maglioli	Equipe multidisciplinare; membro cabina di regia; membro hub di pensiero	Intervista semi-strutturata	25/07/2025; ora 10:00; Zoom.

Fondazione OLLY	Raffaella Iaselli	Ente capofila	Intervista semi-strutturata	19/09/2025; ore 15:00; Zoom.
Il Filo da Tessere	Anna Cinguino	Welfare Manager (WCM)	Focus group	03/09/2025; ore 9:00; Zoom.
Cooperativa TANTINTENTI	Simona Salani			
Fondazione OLLY	Valentina De Rocco			
Coop. Anteo	Isabella De Sensi	Young Ambassador al momento attivi	Focus group	04/09/2025; ore 14:30; Zoom.
	Gregorio Bertoni			
Niente da Fare	Guglielmo Sangiorgi			
	Il questionario è stato compilato in modalità anonima	Cabina di Regia	Questionario	Settembre 2025

Fonte:elaborazione delle autrici.

4.2 Governance, lavoro di rete e strategie di progettazione condivisa

4.2.1 Governance

Dall'analisi del materiale delle interviste e focus group¹³ emerge come il **sistema di governance** del progetto Want to BI sia stato valutato in modo **complessivamente positivo** dagli intervistati. In linea con gli obiettivi progettuali, è stata definita una governance capace di gestire e, al tempo stesso, valorizzare l'eterogeneità dei soggetti partner – sia in riferimento alle differenti culture organizzative (Balling, 2005), sia rispetto ai diversi ambiti di azione progettuale che li vedevano maggiormente coinvolti – attraverso un modello orientato ad **armonizzare linguaggi, visioni e metodologie di lavoro**: *“considerato che eravamo organizzazioni anche completamente differenti, non sempre con la stessa metodologia e non per forza in linea su come si devono organizzare le cose... secondo me è stata una buona governance, anche dal punto di vista delle risposte che siamo riusciti a dare”* (Intervista 1). Un elemento particolarmente apprezzato riguarda la

¹³ Da qui in avanti, per ragioni di sintesi, la dicitura interviste sarà utilizzata come abbreviazione di interviste e focus group.

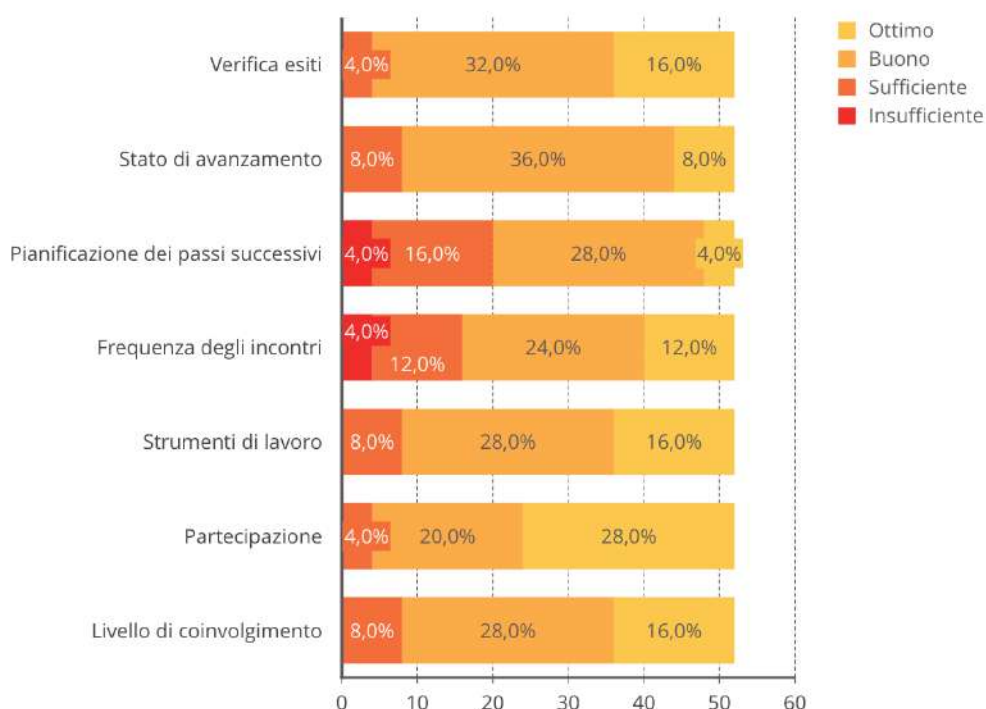
natura evolutiva e adattiva del modello di governance, non concepito come uno schema rigido ma come un sistema in grado di modellarsi nel tempo in funzione delle esigenze emerse nel corso dell'attuazione progettuale. Tale capacità di apprendimento organizzativo e di revisione dei processi è stata interpretata come segnale di **maturità gestionale e di solidità relazionale tra i partner**: *“penso che ci sia stata una giusta crescita, giusto movimento di crescita, abbiamo affinato lavorando le modalità e siamo stati anche abbastanza flessibili nel provare a cambiare alcune cose quando abbiamo visto che non funzionavano e questo secondo me è sempre indice comunque di una qualità di lavoro”* (Intervista 1). Gioco-forza di questi elementi è stato anche quello di **implementare strumenti di lavoro**, quali verbali redatti dalla project manager, reportistica, cartelle di condivisione dei materiali considerati centrali per mantenere la coerenza dei processi e per permettere a ciascun partner non solo di orientarsi all'interno delle diverse fasi del progetto ma di partecipare in modo informato alle decisioni. L'uso sistematico di questi strumenti ha dunque rappresentato una forma di infrastruttura comunicativa, utile a mantenere memoria e coerenza nel percorso, soprattutto in un contesto complesso e inter-organizzativo.

Rispetto ai diversi organi di governance, ciascuno con funzioni specifiche, dall'analisi delle interviste emerge come l'hub di pensiero sia stato lo spazio decisionale più dibattuto. Nelle intenzioni progettuali, l'hub doveva configurarsi come un luogo dedicato alla ricerca, alla sperimentazione e all'innovazione, capace di coniugare la dimensione strategica e quella riflessiva del progetto, promuovendo un dialogo costante tra i partner e con il tessuto territoriale (vedi 2.2.1). Tuttavia, diversi intervistati hanno segnalato una certa **distanza tra l'impianto teorico e la pratica effettiva**, evidenziando come l'hub di pensiero abbia talvolta rischiato di sovrapporsi alla cabina di regia, perdendo parte della sua funzione propulsiva: *“l'hub rischiava molto spesso di essere la duplicazione della cabina di regia [...] un discorso è costruirla sulla carta, un discorso è costruirla nella realtà. La percezione è stata più quella di un momento di rafforzamento di legami che di un vero pensiero innovatore e di sviluppo del progetto”* (Intervista 2). In conclusione, l'hub è stato percepito soprattutto come spazio di confronto e consolidamento relazionale, più che come laboratorio di idee e innovazione metodologica. Ciononostante, ne viene riconosciuta la **potenzialità strategica**, ossia come luogo necessario di riflessione e pensiero condiviso: *“è importante avere un posto dove fai gestione e un posto dove pensi... questo aiuta le persone ad approcciare i processi in un determinato modo”* (Intervista 3).

A conferma del quadro fin qui delineato, i dati raccolti tramite il questionario somministrato alla cabina di regia restituiscono una valutazione complessivamente positiva dell'**efficacia degli organi di governance** nel coordinamento e nella gestione della sperimentazione. La maggior parte dei rispondenti ha giudicato “buono” o “ottimo” il loro operato (12 su 13), con un solo “sufficiente”. Nei questionari, inoltre, la cabina di regia è stata chiamata a esprimersi su ciascun organo di governance, compreso il proprio. Di seguito vengono riportate le valutazioni. Rispetto al **funzionamento della cabina di regia** stessa, si evidenzia un riscontro favorevole rispetto al lavoro da essa svolto (fig. 22) La maggior parte dei rispondenti ha valutato come “buono” o “ottimo” la verifica degli esiti, l'aggiornamento sullo stato di avanzamento, la pianificazione dei passi successivi, la frequenza degli incontri, gli strumenti di lavoro, la partecipazione attiva e il livello di coinvolgimento del proprio ente. In particolare, emergono come **punti di forza** la **verifica**

periodica degli esiti raggiunti e la partecipazione degli enti partner - in termini di continuità, presenza e contributo attivo - dove le valutazioni ottime superano le altre categorie, indicando un buon livello di efficacia e di continuità del lavoro condiviso. Anche gli **strumenti di lavoro adottati e la frequenza degli incontri** risultano generalmente apprezzati, sebbene si registrino alcune segnalazioni di “sufficienza” o “insufficienza”, segnalando margini di miglioramento soprattutto nella coordinamento e nel raccordo operativo. Nel complesso, i dati suggeriscono che la cabina di regia funziona come spazio di confronto e monitoraggio efficace, ma che potrebbe beneficiare di ulteriori strategie per rafforzare la coerenza tra le attività e il coordinamento delle stesse.

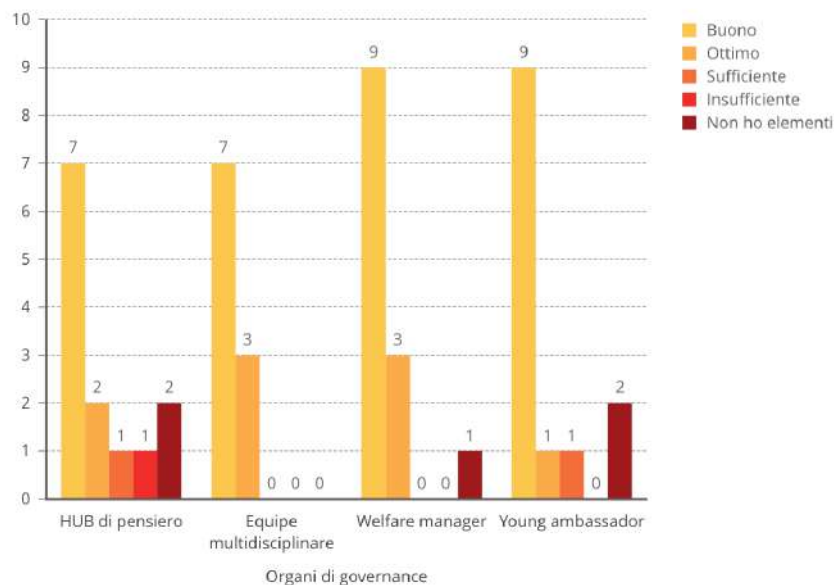
Figura 22. Funzionamento della cabina di regia



Fonte: elaborazione delle autrici.

Rispetto agli altri organi di governance i dati raccolti evidenziano una **generale valutazione positiva del lavoro svolto** (fig. 23). La maggior parte dei rispondenti ha giudicato “buono” o “ottimo” l’operato di ciascun gruppo, con particolare consenso verso le welfare manager e l’equipe multidisciplinare rispetto all’hub di pensiero (confermando quanto appena illustrato) e gli Young Ambassador che hanno ricevuto una valutazione sufficiente.

Figura 23. Valutazione altri organi di governance



Fonte: elaborazione delle autrici.

4.2.2 Collaborazione

Nel complesso, il rapporto di collaborazione tra i partner del progetto Want to BI è stato **valutato in modo molto positivo**, caratterizzato da un clima di **fiducia** e da una forte **convergenza sull'obiettivo comune**: *“le relazioni sono ottime perché c'è un obiettivo condiviso, quello dei giovani...si percepisce un clima di grande collaborazione”* (Intervista 1). Questo orientamento condiviso appare anche in parte riconducibile alle esperienze pregresse maturate dagli enti partner nell'ambito della fragilità giovanile: dai questionari emerge infatti come quasi tutti i soggetti coinvolti dichiarino una continuità operativa su questo tema, che ha costituito una base rilevante per la partecipazione al progetto e ha facilitato la costruzione di una visione comune delle problematiche affrontate.

Gli intervistati, riportano in questa direzione, come il percorso di coprogettazione iniziale abbia sicuramente contribuito a creare un terreno comune di confronto, facilitando la conoscenza reciproca e la costruzione di una rete di lavoro coesa. L'esperienza di collaborazione è stata inoltre percepita come occasione di **contaminazione positiva** tra culture organizzative differenti. Alcuni partner hanno sottolineato come il progetto abbia permesso di sperimentare e trasferire modalità di lavoro nuove, favorendo un apprendimento reciproco tra enti del terzo settore e realtà più strutturate: *“la mia sfida all'inizio è stata quella di traghettare nel mondo del no profit, che va in modo diverso da altri enti che erano partner. Noi siamo un'organizzazione strutturata e crediamo molto che il processo sia sinonimo di qualità. Questo è quello che abbiamo cercato di trasferire nel nostro piccolo”* (Intervista 3). In linea con queste evidenze qualitative, tutti i partner rispondenti al questionario riconoscono che la sperimentazione rappresenta un contesto utile anche per sviluppare nuove progettualità e/o servizi dedicati al tema della fragilità giovanile, confermando la funzione innovativa attribuita al progetto Want to BI.

Particolarmente apprezzato anche il **ruolo del capofila**, riconosciuto come soggetto capace di coordinare e allo stesso tempo valorizzare il contributo degli altri partner, in un'ottica di cooperazione: *"il soggetto capofila è stato molto capace a creare rete, non a essere 'io faccio e voi eseguite', ma 'io faccio e sento anche voi. [...] la Fondazione Olly è sempre stata molto attenta a coinvolgere tutti, a preoccuparsi che quello che faceva funzionasse e ma soprattutto che fosse coprogettato"* (Intervista 2). Anche la project manager e le welfare manager vengono citate come figure chiave per l'efficacia della collaborazione, grazie a un approccio organizzativo e comunicativo solido.

In generale, l'esperienza collaborativa è stata percepita come **reciprocamente arricchente** e capace di valorizzare anche i soggetti più piccoli della rete, che si sono sentiti parte attiva del progetto. Tale percezione trova riscontro anche nei dati quantitativi relativi alle relazioni tra partner: sebbene tutti gli enti dichiarino di aver già collaborato in passato con uno o più membri della partnership, dieci enti su tredici ritengono che la partecipazione al progetto Want to BI stia contribuendo a rafforzare e ampliare ulteriormente tali relazioni, rendendo la rete più estesa e operativa. Accanto a questo quadro complessivamente positivo, si segnala tuttavia, in alcuni casi, la necessità di rafforzare il coordinamento operativo con le realtà meno direttamente coinvolte nelle azioni caratterizzanti, al fine di garantire una partecipazione più omogenea all'interno della partnership.

4.2.3 Rete

Uno dei risultati più rilevanti del progetto Want to BI è stata la creazione di una rete territoriale stabile e riconosciuta. Le interviste evidenziano come i partner abbiano instaurato nuove relazioni, consolidato quelle esistenti e sviluppato **modalità di lavoro integrate, fondate sulla fiducia e sulla collaborazione**: *"i soggetti della rete territoriale si riconoscono e hanno appreso un ragionamento integrato nel rispondere ai bisogni del territorio, tanto che ci sono un sacco di esempi di progetti che in questo lasso di tempo sono partiti o partiranno proprio con gli stessi soggetti"* (Intervista 2). Gli intervistati sottolineano inoltre l'importanza di **mantenere e sviluppare la rete** anche oltre la fine della sperimentazione, attraverso incontri periodici, per condividere progressi, esperienze e nuove progettualità nel campo della promozione del benessere giovanile: *"sarebbe interessante che, non so, si potesse due volte all'anno richiamare questa rete, la rete Want to BI, anche allargandola non lo so, ma proprio per capire quali sono gli sviluppi, che cosa si è creato nel frattempo, che scambi si possono avere su queste tematiche, sui giovani"* (Intervista 1).

Parlando di rete, dalle interviste emerge una riflessione relativa alla **continuità del coinvolgimento di alcuni soggetti istituzionali**, in particolare della Provincia di Biella e dei Comuni, all'interno della rete Want to BI. In questa direzione, alcuni interlocutori hanno segnalato come la loro presenza sia risultata nel tempo meno strutturata, evidenziando come un maggiore coinvolgimento avrebbe potuto rafforzare il progetto sia sul piano della rappresentanza istituzionale sia rispetto al contributo in termini di orientamento strategico e raccordo con le politiche giovanili territoriali: *"se non abbiamo al tavolo le istituzioni, che*

concretamente poi possono portare il treno, qui continuiamo a fare tante bellissime parole... ma manca la messa a terra" (Intervista 3). È tuttavia opportuno precisare che, in fase di coprogettazione, la Provincia di Biella e la Città di Biella (Informagiovani) hanno partecipato agli incontri iniziali, contribuendo alla definizione del quadro progettuale. Successivamente, il loro coinvolgimento non è proseguito in maniera continuativa, in assenza dell'individuazione di un ruolo operativo specifico all'interno dell'assetto progettuale, elemento che ha inciso sulla possibilità di una presenza più attiva nel corso della sperimentazione.

Accanto a queste considerazioni, va evidenziato come **altri enti pubblici abbiano garantito una partecipazione più continuativa e attiva**, contribuendo in modo rilevante alla diffusione del progetto e all'apertura di nuovi spazi di interlocuzione sul territorio. In particolare, l'Ufficio scolastico, i consorzi socio-assistenziali e l'ASL hanno svolto un ruolo significativo. Quest'ultima, soggetto partner del progetto "gemello" sostenuto da Compagnia di San Paolo, ha visto nel progetto Want to BI un'occasione di ripensamento del proprio posizionamento, favorendo una rappresentazione dell'azienda sanitaria non solo come erogatore di servizi, ma come soggetto attivo nella promozione del benessere comunitario: *"l'ASL ha utilizzato questo progetto per farsi conoscere come luogo di supporto alle persone, un luogo che non è soltanto sanitario o centrato sulla emergenzialità, ma fatto di diversi professionisti e di persone. Ha avuto l'occasione di andare fuori e raccontare altro di quello che fa e farlo conoscere al territorio [...] si sono sentiti veramente integrati nei progetti"* (Intervista 2).

4.2.4 Dal dato alla progettazione condivisa

Dall'analisi delle interviste emerge come il modello di lavoro, dai dati alla progettazione condivisa, sia stato percepito come un **processo efficace e generativo**. L'attivazione di una *call* aperta rivolta agli enti pubblici e privati del territorio sembra aver favorito un'ampia partecipazione, poi formalizzata in un tavolo di lavoro che, con il supporto dei professionisti coinvolti nel Rapporto tematico, ha condiviso la lettura dei dati e individuato le principali direttrici di intervento. La successiva fase di progettazione esecutiva ha permesso di definire in modo più preciso ruoli, obiettivi e destinatari delle azioni, portando gradualmente la rete a riconoscersi come tale: *"un insieme di soggetti che, mettendo a disposizione competenze e risorse, hanno iniziato a costruire in modo condiviso il cosa fare, per chi e come"* (Intervista 2). Parallelamente, è stato definito un sistema di governance in grado di sostenere il progetto in maniera coerente, con l'obiettivo di costruire un modello duraturo e replicabile: *"volevamo un modello da lasciare sul territorio, proprio perché non è che finito il finanziamento finisce tutto, ma piuttosto pensiamo alla prospettiva di sviluppo territoriale a partire dai sistemi e dai processi"* (intervista 2). La coprogettazione è stata inoltre vissuta come uno spazio di apprendimento reciproco, capace di favorire un confronto sistematico tra enti che, a geometrie variabili, lavorano con i giovani del territorio: *"questi confronti io li trovo veramente interessanti [...] cosa serve di più, dove andare a intervenire...queste sono state secondo me tutte cose fondamentali"* (Focus group, Intervista 2).

Un ulteriore elemento distintivo del percorso di progettazione condivisa è stato il **coinvolgimento dei gruppi giovanili locali**, che ha contribuito a rendere la sperimentazione più aderente ai bisogni e alle percezioni dei giovani. La loro presenza ha assunto un ruolo non meramente consultivo, ma realmente partecipativo: *“abbiamo tentato di farci contaminare non tanto dai loro desideri, ma dalla loro visione rispetto a quello che sarebbe dovuto essere un progetto capace di raccogliere il bisogno dei giovani in modo diretto”* (Intervista 1). Il **dialogo intergenerazionale**, seppur complesso, ha stimolato gli altri soggetti territoriali ad abbandonare linguaggi e approcci eccessivamente tecnici, riconoscendo l'importanza di modalità comunicative più accessibili e di pratiche di ascolto maggiormente flessibili. I giovani, inoltre, hanno contribuito a diversi aspetti progettuali, dalla scelta del nome del progetto alla definizione del logo e realizzazione della comunicazione: *“i ragazzi che hanno partecipato agli incontri di coprogettazione hanno portato il loro punto di vista, dicendo che quello che volevano era avere anche la possibilità di fare qualcosa, non solo di essere chiamati quando c'era bisogno di sentire il punto di vista”* (Intervista 1). Il loro contributo ha così reso il processo più partecipato e ha rafforzato la coerenza tra le intenzioni progettuali e le aspettative dei giovani del territorio.

A conferma delle evidenze qualitative, i dati del questionario somministrato alla cabina di regia evidenziano una **valutazione ampiamente positiva del modello di lavoro** che ha guidato la costruzione di Want to BI, dal percorso di analisi dei dati di OsservaBiella alla coprogettazione fino alla coimplementazione del progetto. Undici enti su tredici definiscono il modello “buono”, mentre due lo giudicano “ottimo” (fig. 24), indicando un apprezzamento pressoché unanime per l'impostazione metodologica adottata.

Figura 24. Valutazione del modello Want to BI



Fonte: elaborazione delle autrici.

Tra gli **aspetti maggiormente apprezzati** emergono, in primo luogo, la **coprogettazione e il lavoro in rete** (4 risposte), seguiti dal progetto come occasione di confronto e maggiore conoscenza reciproca (2), dal tipo di coinvolgimento e partecipazione dei

soggetti coinvolti (2) e, in misura minore, viene espressa l'apertura e l'inclusività della rete, il ruolo della governance e la metodologia di lavoro condiviso. Per quanto riguarda gli **aspetti ritenuti meno efficaci**, le principali criticità si concentrano sulla **collaborazione e integrazione territoriale** (3 risposte), sulla sostenibilità e continuità progettuale (2). Singole osservazioni riguardano inoltre il ruolo della governance e il coinvolgimento istituzionale. Questi dati appena citati - rilevati attraverso una domanda aperta - confermano come il **modello Want to BI**, da un lato, sia stato percepito come un **dispositivo relazionale capace di facilitare dialogo, collaborazione e condivisione di competenze**. Dall'altro, mostrano come il modello, pur essendo riconosciuto come valido, **presenta margini di miglioramento in termini di coordinamento, integrazione verticale e orizzontale e prospettiva di continuità oltre il finanziamento**.

4.3 Andamento delle azioni progettuali e principali evidenze

4.3.1 Dalla mappatura ai percorsi sartoriali: la sfida dell'integrazione

La mappa dei servizi

La mappatura dei servizi ha rappresentato un tassello rilevante del progetto Want to BI, fornendo una base conoscitiva utile a orientare i percorsi sartoriali e a sostenere il lavoro delle welfare manager. La scelta metodologica è stata quella di partire dalle risorse già esistenti sul territorio, senza creare duplicazioni e sovrapposizioni, in coerenza con una logica di integrazione e valorizzazione dell'esistente: *"non abbiamo creato oltre... non facciamo duplicati, intercettiamo i bisogni, quello che c'è c'è tanto a Biella ci sono già cose valide"* (Intervista 3). La mappatura si è rivelata **esaustiva rispetto ai servizi offerti dai partner e da altre realtà territoriali**. Tuttavia, da più voci emerge la percezione che un coinvolgimento ancora più diretto dei giovani avrebbe potuto fornire uno sguardo complementare, capace di cogliere quei luoghi informali e quelle micro-pratiche sociali che spesso sfuggono agli adulti: *"sulle mappature vediamo quello che vogliamo vedere. Sarebbe bello fare un'osservazione partecipata con un occhio che non è il nostro, come ad esempio mappare una panchina di un giardino perché lì si trovano tutte le sere i ragazzi"* (Intervista 1). Nel corso della sperimentazione, la mappatura ha permesso di monitorare l'andamento delle attività e di adattare l'offerta ai bisogni emergenti: alcune proposte sono state modificate o sostituite perché poco frequentate o meno rispondenti alle esigenze rilevate. Questo conferma la **natura dinamica dello strumento**, concepito non come repertorio statico, ma come dispositivo **flessibile a supporto della progettazione e dell'accompagnamento individualizzato**.

I percorsi sartoriali

Il cuore del progetto Want to BI sono stati i percorsi sartoriali, concepiti per rispondere in modo personalizzato ai bisogni dei giovani, evitando barriere formali e valorizzando la loro autonomia decisionale. In fase di coprogettazione si è discusso a lungo dei criteri di

accesso, inclusa l'ipotesi di utilizzare l'ISEE, poi abbandonata per non ostacolare l'ingaggio iniziale: *"a 17 anni il coraggio di chiedere aiuto, di rispondere a una mail, è un atto grande; pensa invece chiedere l'ISEE, ce li perdavamo secondo me"* (Intervista 3). Tale scelta ha riconosciuto che i bisogni psicologici e relazionali non seguono linee di classe economica e che l'accesso libero è spesso condizione necessaria affinché i giovani possano attivarsi senza mediazioni familiari. I percorsi sartoriali iniziano già dalla presa in carico, configurata come uno spazio in cui il giovane si sente visto, ascoltato e accompagnato: *"ti senti inserito in un contesto che ha il tempo per te. Il percorso sartoriale serve a questo: alle tue esigenze e non a quelle di un prodotto da vendere"* (Intervista 2). Il progetto ha così **facilitato l'accesso a opportunità** – come percorsi psicologici o individuali – che spesso risultano difficili da intraprendere o sostenere economicamente.

Una criticità iniziale ha riguardato le attività di gruppo, spesso avviabili solo al raggiungimento di un numero minimo di partecipanti. Per un target caratterizzato da tempi emotivi molto rapidi, l'attesa può generare discontinuità o ritiro: *"si muovono veloci o si deprimono veloci... e così te li perdi"* (Intervista 1). Con l'avanzare della sperimentazione, tuttavia, proprio questo tipo di attività hanno prodotto alcuni degli esiti più rilevanti. I gruppi nati sono risultati non solo stabili, ma anche particolarmente significativi per ragazzi che, inizialmente, faticavano persino a stare con più di una o due persone: *"per alcuni era difficile stare dentro un gruppo più grosso di una o due persone, e siamo arrivati quest'estate a un gruppo di 12"* (Focus group, Intervista 3). La sorpresa riguarda non soltanto la crescita numerica, ma la qualità delle relazioni sviluppate: questi giovani hanno continuato a incontrarsi anche al di fuori del progetto, organizzando momenti informali – come una pizzata – che rispondevano a un bisogno diffuso di socializzazione *"di cui davvero avevano fame"* (Focus group, Intervista 3).

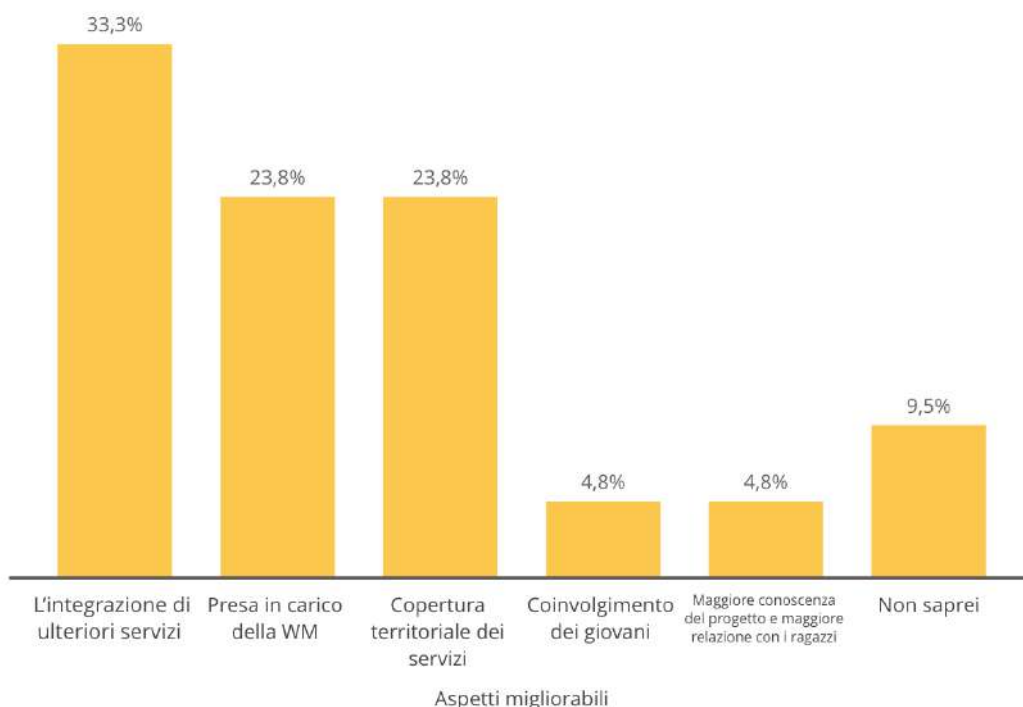
Infine, l'esperienza ha messo in evidenza **l'importanza della flessibilità metodologica**. La logica iniziale "a catalogo" ha costituito una base utile, ma si è rapidamente trasformata in un sistema più fluido, capace di accogliere transizioni e combinazioni diverse di attività: *"ci sono fragilità e personalità che hanno bisogno di più cose... arte-terapia, musicoterapia, orientamento, e altro passando da una parte all'altra ma comunque dando continuità al percorso"* (Focus group, Intervista 3).

Le evidenze qualitative trovano riscontro nei dati raccolti attraverso il questionario somministrato alla cabina di regia, che restituiscono una percezione ampiamente positiva dell'efficacia dei percorsi sartoriali nella risposta ai bisogni di fragilità dei giovani destinatari. La maggior parte dei rispondenti (11 su 13) li considera uno **strumento efficace per intercettare e supportare tali fragilità**, confermando la capacità dei percorsi di valorizzare la presa in carico individuale e il protagonismo dei giovani.

Accanto a questo giudizio positivo, **emergono tuttavia alcune aree di miglioramento**, particolarmente rilevanti in una prospettiva di futura replicabilità del progetto. I suggerimenti raccolti riguardano (fig. 25): l'integrazione di ulteriori servizi all'interno dei percorsi sartoriali (7 risposte); il rafforzamento dell'iter di presa in carico da parte delle welfare manager (5); l'ampliamento della copertura territoriale dei servizi (5); un maggiore

coinvolgimento dei giovani (1) e una migliore conoscenza reciproca tra gli operatori direttamente coinvolti nei percorsi (1).

Figura 25. Aspetti migliorabili dei percorsi sartoriali



Fonte: elaborazione delle autrici.

Integrazione delle attività

L'esperienza di Want to BI ha evidenziato come la possibilità di **integrare maggiormente le attività** dipenda da diversi fattori. Da un lato, l'integrazione risulta più agevole quando tra i partner esistono relazioni pregresse, che rendono immediata la costruzione di sinergie operative: *"ci sono sinergie già esistenti al di là della volontà di fare rete, è più facile quando ci si conosce meglio"* (Focus group 1, intervista 1). Dall'altro lato, una collaborazione più stretta emerge soprattutto tra i soggetti maggiormente ingaggiati nella parte operativa.

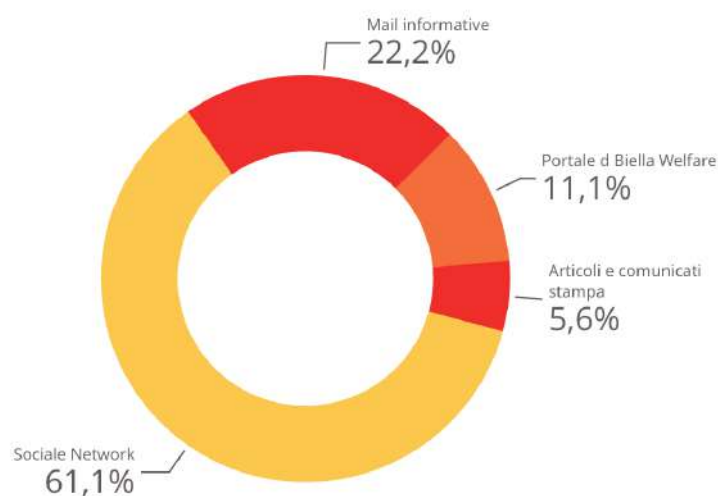
Con riferimento ai percorsi sartoriali, dalle interviste emergono alcuni margini di miglioramento rispetto alla **condivisione sistematica** tra gli operatori impegnati nelle diverse attività e le welfare manager: *"è mancato il ritorno dall'operatore che si occupa direttamente del percorso alla welfare manager"* (Intervista 1). Una maggiore comunicazione interna appare importante per evitare il rischio di cadere in un automatismo settoriale, in cui ciascun partner porta avanti il proprio intervento senza un sufficiente raccordo: *"si dovrebbe lavorare di più nella direzione di andare oltre a quello che facciamo e cercare di integrare maggiormente, altrimenti il rischio è che ognuno fa dei pezzettini che già faceva e stop"* (Intervista 3).

Comunicazione e disseminazione

Dal punto di vista della cabina di regia, sulla base delle risposte raccolte tramite il questionario, il lavoro di comunicazione e divulgazione del progetto è stato valutato in maniera complessivamente soddisfacente. La maggioranza dei rispondenti ha attribuito un giudizio “buono” (10 risposte) o “ottimo” (1 risposta), mentre due enti hanno indicato una valutazione sufficiente. Per quanto riguarda i canali utilizzati (fig. 26), i social network si sono confermati lo strumento maggiormente apprezzato e ritenuto più utile per favorire la divulgazione del progetto (11 risposte), a fronte di un più limitato riconoscimento delle mail informative (4 risposte), del portale Biella Welfare (2 risposte) e di articoli o comunicati stampa (1 risposta). **Questo dato segnala come la comunicazione digitale diretta e social sia percepita come più immediata ed efficace rispetto ad altri strumenti più tradizionali.**

Nel complesso, le evidenze indicano che le attività di comunicazione hanno contribuito a rendere il progetto visibile e accessibile ai potenziali beneficiari, pur lasciando spazio a un possibile rafforzamento del coinvolgimento attraverso un uso più integrato e coordinato dei canali disponibili.

Figura 26. Valutazione canali di comunicazione e disseminazione



Fonte: elaborazione delle autrici.

4.3.2 La figura delle welfare manager

La figura delle welfare manager è stata unanimemente riconosciuta come **uno degli elementi più efficaci del progetto**. Le interviste restituiscono l'immagine di un gruppo, quelle delle welfare manager, coeso, capace di integrare competenze diverse – psicologiche, orientative e formative – e di costruire una solida collaborazione: *“questo ruolo se lo sono sentito molto dentro, gli è servito per portare avanti il progetto... funzionano perché si integrano e si ascoltano. Ognuno ha una sua specificità e fanno da hub rispetto ai bisogni dei ragazzi”* (Intervista 2). Anche sul piano operativo il coordinamento appare fluido e continuo: *“era un continuo scambiarsi cosa facciamo, come ci muoviamo... si sentiva che c'era gruppo di lavoro di welfare manager che ragionava sui percorsi”* (Intervista 1).

Il gruppo ha fatto un buon lavoro di riflessione, nonché costruzione del proprio ruolo all'interno del progetto per migliorare i processi operativi, in particolare rispetto a una delle principali **criticità** emerse: la tempestività nelle risposte. Diverse interviste hanno infatti evidenziato come i **tempi di presa in carico**, ossia i 15 giorni necessari per il primo incontro, siano risultati troppo lunghi per un target che *“viaggia su dei canali e frequenze molto alte”* (Intervista 3). Da questa consapevolezza è emersa la necessità, in un'ottica futura, di snellire alcune procedure e di integrare strumenti di comunicazione più immediati rispetto alla mail, già parzialmente introdotti attraverso la piattaforma Biella Welfare. Proprio l'attivazione del form con contatto diretto ha mostrato la rilevanza di modalità più agili: *“quando abbiamo aggiunto la possibilità per i ragazzi di compilare il form inserendo il loro numero di telefono, perché c'era il contatto diretto via WhatsApp... alcuni ragazzi non parlano al telefono, non rispondono alle chiamate, ma mandano messaggi e poter chattare con un operatore che ti risponde subito funziona”* (Intervista 3).

Nel complesso, le welfare manager hanno svolto una duplice funzione: da un lato, diventare un **riferimento riconoscibile e affidabile per i giovani** – *“un utente che sa di essere nella mente di qualcuno è già un atto riparativo di per sé”* (Focus group 1, intervista 1) – e dall'altro **tenere le fila del progetto**, collegandone i diversi pezzi e facilitando il lavoro congiunto degli attori coinvolti. Il loro ruolo di mediazione e orientamento è stato giudicato particolarmente utile anche per accompagnare i ragazzi nella comprensione del progetto e nell'accesso ai servizi, chiarendone il funzionamento, gli obiettivi e le aspettative: *“la welfare manager è la persona che ti presenta i servizi... non bastava iscriversi e dire ‘vorrei questo’; serviva incontrare un giovane e spiegare cosa c'è, cosa significa farlo, creare la giusta aspettativa”* (Focus group 2, intervista 2). Questa dimensione di ascolto e contatto umano sembra aver favorito non solo l'attivazione dei percorsi, ma anche la fiducia: alcuni giovani, riferiscono gli intervistati, hanno deciso più volentieri di rivolgersi ai servizi dopo aver incontrato le welfare manager, riconoscendo in loro competenze e persone di cui potersi fidare.

4.3.3 L'azione sulla comunità educante

Il rapporto con le scuole coinvolte è stato complessivamente positivo: **gli istituti hanno mostrato disponibilità, interesse e apertura verso il progetto**, accogliendo con favore in particolare l'azione svolta dagli Young Ambassador all'interno dei plessi. Dalle interviste emerge tuttavia che l'azione di Want to BI non ha inciso in modo altrettanto significativo sulla più ampia "comunità educante", intesa non solo come scuola ma come insieme di famiglie, educatori e realtà educative del territorio.

Da un lato, gli intervistati evidenziano come il territorio biellese sia già caratterizzato da una forte densità di iniziative sul benessere giovanile, elemento che ha portato il progetto a non sovrapporsi ad attività già consolidate: *"la rete della comunità educante è sollecitata da tantissimi progetti... forse non ne valeva neanche la pena [inserirne altri], anche perché il tema del benessere è stato già lavorato sul territorio anche in altre forme"* (Intervista 2). Dall'altro lato, riferendosi in particolare verso le scuole, queste risultano dotate di servizi e percorsi interni per affrontare le sfide giovanili; ciò ha comportato un coinvolgimento operativo meno ampio di quanto inizialmente immaginato, pur mantenendo un ruolo strategico come canale di accesso ai giovani. In questo senso, gli istituti scolastici hanno garantito un sostegno concreto nell'organizzare gli incontri: *"si sono proprio impegnati a organizzare... quindi piena piena collaborazione"* (Intervista 3).

In alcuni casi, però, le interviste evidenziano una partecipazione meno incisiva di quanto atteso. Più che una critica, si tratta di un'aspettativa rimasta solo parzialmente soddisfatta: *"pensavo che la vera svolta venisse dal fatto che questa volta sono sedute al tavolo con noi le scuole... essendo le persone che più vedono i ragazzi, sicuramente sarebbe stata cruciale questa loro partecipazione"* (Focus group, Intervista 2).

4.4 Con i giovani per i giovani

4.4.1 Il lavoro degli Young Ambassador

Un primo elemento che emerge con forza dalle interviste riguarda il carattere innovativo del coinvolgimento dei giovani, non solo nella fase esecutiva delle azioni ma già nel momento di coprogettazione degli interventi. La possibilità di ideare insieme a loro una sperimentazione che fosse quanto più rispondente ai bisogni sociali ha rappresentato una sfida che, come evidenziato ha richiesto agli adulti di fare un passo indietro: *"davvero protagonismo ai giovani, perché i giovani lo hanno detto fin da subito, cioè basta gli adulti che parlano del disagio dei giovani. Gli adulti poi danno facilmente delle etichette a noi giovani, ad esempio nello studio delle prime comunicazioni è uscito trecento volte fragile e i giovani hanno detto di non etichettarli così come fragili"* (Intervista 1). La figura stessa degli Young Ambassador è nata proprio da questa dinamica partecipativa: *"loro hanno detto facciamo gli Young Ambassador e poi si sono dovuti trovare l'aspetto da dare a questi Young Ambassador"* (Intervista 2), dimostrando come gli enti partner abbiano convenuto sulla centralità di conferire ai giovani un ruolo di *design* decisionale. Questa apertura ha promosso un **intenso scambio intergenerazionale**, non solo in termini di

contenuti ma anche di metodi e prassi di lavoro. Da un lato, i giovani hanno sperimentato un ruolo più attivo, prendendo parte a pratiche collaborative e multilivello: *“mi sono stupito della quantità di attori, è davvero un progetto di tutti e che spinge i diversi attori a collaborare”* (Focus group, intervista 3). Dall'altro, gli adulti hanno riconosciuto l'importanza di apprendere dai loro stili e dalle loro competenze: *“ ‘sti ragazzi ne sanno molto più di noi e noi continuiamo a voler spiegare a loro le cose”* (Intervista 3). Questo scambio reciproco ha rafforzato la **dimensione trasformativa del progetto**, consolidando l'idea degli Young Ambassador non solo come strumento operativo ma anche come fine in sé.

Dalle interviste, infatti, emerge come si siano create **relazioni di fiducia** tra gli Young Ambassador e alcuni referenti, permettendo loro di sentirsi legittimati ad esprimere preoccupazioni e cercare sostegno su una base costruita *“in questi ultimi anni di conoscenza”* (Intervista 1). Un ulteriore tratto distintivo è stata la capacità degli Young Ambassador di intercettare altri giovani. Questo ruolo di cerniera si è innestato sulla vitalità delle realtà giovanili del territorio: il progetto ha coinvolto anche un gruppo informale nato spontaneamente nell'ambito di eventi artistici diffusi in luoghi pubblici biellesi. Tale gruppo ha *“scompigliato la routine”* territoriale con proposte innovative e, una volta entrato nel progetto, ha contribuito alla creazione di eventi diffusi di aggregazione autogestiti, come i *“salotti urbani”*, nati da un loro sogno e poi maturati all'interno dei tavoli di lavoro. Dal materiale empirico emerge, inoltre, come anche all'interno delle scuole, l'intervento degli Young Ambassador ha riportato esiti favorevoli. Gli incontri, caratterizzati per un marcato grado di autonomia e creatività, non hanno seguito un modello prefissato: ciascun Young Ambassador si è sentito libero di proporre strumenti e modalità espressive coerenti con il proprio stile. Alcuni hanno utilizzato strumenti digitali come *Mentimeter*, altri hanno preferito la comunicazione orale, assumendo posture e toni diversificati: dai più formali ai più spontanei, talvolta *“seduti per terra in mezzo ai ragazzi”*. In alcuni casi, proprio il clima informale ha favorito l'emergere di racconti personali sulla salute mentale, condivisi in modo non pianificato ma spontaneo. Questo approccio ha reso gli incontri autentici e coinvolgenti: *“in un'occasione, tenuta nell'ultima ora di lezione del venerdì, già il lunedì successivo 2-3 persone giovani avevano contattato il progetto attraverso il form presentato e proiettato in aula”* (Intervista 3).

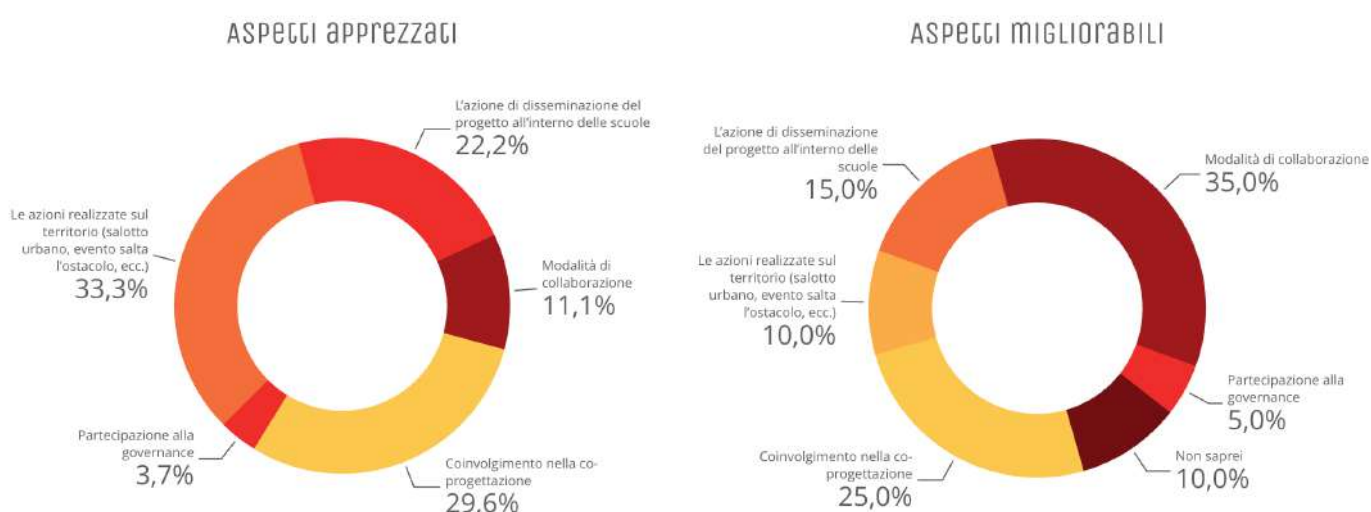
Vi sono tuttavia alcune **criticità strutturali** emerse dalle interviste. Una prima riguarda l'**avvicendamento dei gruppi di Young Ambassador**: nel corso dei due anni si sono alternati due gruppi distinti, un ricambio legato alle traiettorie biografiche dei giovani coinvolti. Questo passaggio ha inciso sulla continuità e sulla memoria storica del progetto. Dalle interviste emerge infatti come il secondo gruppo disponesse di una conoscenza meno approfondita del catalogo delle attività progettuali, con il rischio di rendere più complessa la divulgazione accurata delle opportunità e l'intercettazione mirata dei bisogni dei coetanei. Un'altra criticità riguarda l'**evoluzione del loro coinvolgimento negli spazi decisionali**. Se nella prima fase del progetto la presenza degli Young Ambassador nelle cabine di regia e nell'hub di pensiero risultava significativa, con il tempo questa partecipazione si è progressivamente attenuata, generando un raccordo meno fluido con gli altri livelli di governance, anche sotto il profilo operativo. Come osserva efficacemente un giovane intervistato, la vera sfida del territorio è *“far diventare normale la*

comunicazione tra enti, associazioni, gruppi formali e informali... è complicato alle volte collaborare. Se noi non sfruttiamo la sfida che Want to BI ci lancia sulla collaborazione secondo me abbiamo perso un'occasione, ma bisogna volerlo" (Focus group, intervista 1).

Le evidenze qualitative trovano riscontro nelle valutazioni espresse dalla cabina di regia attraverso il questionario, che restituisce un giudizio complessivamente positivo sul ruolo degli Young Ambassador. Dieci enti su tredici lo valutano “buono” o “ottimo”, confermando l'efficacia del loro coinvolgimento nel favorire la relazione tra giovani, territorio e comunità. Tra gli aspetti maggiormente apprezzati (fig. 27) emergono in particolare le azioni realizzate sul territorio – come il “Salotto Urbano” e l'evento “Salta l'Ostacolo” – seguite dalla partecipazione alle fasi di coprogettazione e dall'attività di disseminazione del progetto nelle scuole.

Accanto a questi punti di forza, il questionario evidenzia anche alcune aree di miglioramento, che riguardano in primo luogo la modalità di collaborazione e la partecipazione alla governance, seguite dal coinvolgimento nei processi di coprogettazione e dall'attività di disseminazione scolastica. **È significativo notare come alcuni aspetti vengano indicati sia come punti di forza sia come criticità**, a conferma della natura ambivalente degli elementi più innovativi del progetto.

Figura 27. Aspetti apprezzabili e migliorabili del lavoro degli Young Ambassador



Fonte: elaborazione delle autrici.

Nel complesso, l'integrazione tra dati qualitativi e quantitativi restituisce l'immagine degli Young Ambassador come dispositivo ad alto potenziale trasformativo, capace di attivare protagonismo giovanile, relazioni di fiducia e nuove forme di partecipazione territoriale. Al

tempo stesso, le criticità emerse indicano la necessità di un investimento ulteriore sul piano della continuità, del raccordo con la governance e della strutturazione dei processi di accompagnamento, elementi chiave per consolidare e rendere sostenibile nel tempo questa esperienza.

4.4.2 Uno sguardo sui giovani Want to BI

Dalle interviste emerge un quadro complesso e stratificato dei ragazzi che hanno partecipato al progetto. Un **primo nucleo di bisogni** riguarda il **desiderio profondo di essere visti e ascoltati come individui**, non solo come studenti o giovani “in formazione”. Gli intervistati segnalano come molti giovani vivono un elevato livello di pressione legato alle prestazioni scolastiche, alle aspettative familiari e alla percezione di dover conformarsi a determinati modelli. In alcuni casi questo si traduce in stress significativo, episodi di ansia e attacchi di panico: *“ciò che emerge è l'idea di essere visti... che la gente mi veda per quello che sono e quello che penso; [...] ci sono alte aspettative e i ragazzi vivono uno stress forte, uno stress da prestazione...chi sta attorno al ragazzo mette pesanti aspettative”* (Focus group 2, intervista 3). Accanto ai bisogni psicologici ed emotivi, emerge con forza la **questione degli spazi**. I giovani biellesi appaiono in cerca di luoghi che siano al contempo **adeguati, flessibili e realmente accessibili**: aule studio, centri di aggregazione, ma anche spazi di svago informale dove poter coltivare attività proprie senza eccessivi vincoli organizzativi. Dal materiale empirico si sottolinea come il contesto territoriale offra opportunità limitate al di fuori dei setting istituzionali e che gli spazi gestiti direttamente dai giovani, pur rappresentando una pratica positiva, risultano spesso vincolati e caratterizzati da un basso grado di autonomia: *“bisogna creare le condizioni per cui le azioni dei giovani siano fattibili... il contesto biellese non ha soluzioni al di là dell'istituzionale per arrangiarsi in maniera informale... esistono bisogni diversi, spazi che rispondano a bisogni diversi, spazi di giovani gestiti da giovan”* (Focus group 3; intervista 2). A ciò si aggiunge la specificità del vivere in un territorio provinciale, dove mobilità e distanze influiscono concretamente sulla possibilità di fruire di opportunità culturali, educative e ricreative.

Un'ulteriore **sfida** emersa riguarda l'**intercettazione dei giovani**. Gli intervistati descrivono un **cambiamento significativo nelle pratiche di socializzazione**: se in passato era sufficiente raggiungere i luoghi abitualmente frequentati dai giovani, oggi molti di loro trascorrono lunghi periodi in casa, in spazi percepiti come “rifugi”, fisici o digitali. Questo rende difficile stabilire contatti diretti e attivare percorsi di coinvolgimento. Come osservato, *“bisogna starli più che intercettarli... questa generazione è sempre molto difficile. Perché non riusciamo a muoverci nel modo giusto... dobbiamo proprio cominciare a pensare che abbiano ragione a stare dove stanno per riuscire a raggiungerli”* (Focus group 1, intervista 1). In questo senso, il lavoro in rete ha svolto un ruolo rilevante: in particolare, la collaborazione con i Consorzi e con lo SPAF – che sono enti che hanno inviato un alto numero di giovani al progetto – ha permesso di individuare e raggiungere più facilmente i ragazzi con bisogni emergenti o situazioni di maggiore fragilità.

Rispetto alla percezione dei giovani che hanno aderito al progetto Want to BI questo viene riconosciuto come un'occasione di ascolto, accompagnamento ma soprattutto la possibilità di avviare percorsi personalizzati non necessariamente risolutivi, ma capaci di offrire un luogo dove sentirsi riconosciuti: *“un luogo dove poter essere visti, ascoltati e accompagnati”* (Focus group 1, intervista 3). Inoltre, come già menzionato, il progetto ha favorito relazioni significative sia con le figure professionali coinvolte, sia tra i giovani stessi - in particolare tra quelli che hanno svolto attività di gruppo - oltre a creare collegamenti con servizi e realtà territoriali in grado di proseguire o ampliare i percorsi avviati. Un elemento particolarmente apprezzato è stato l'approccio orientato a *“non fare cose per i giovani, ma dare la possibilità ai giovani di fare le cose di cui hanno bisogno”* (Intervista 3), valorizzando l'autonomia e la capacità progettuale.

5. Riflessioni conclusive

Alla luce dei risultati emersi dalla valutazione degli impatti diretti e indiretti, le riflessioni conclusive del presente Rapporto adottano la **lente interpretativa dell'innovazione sociale** per valutare il contributo che Want to BI ha generato nel territorio biellese. L'innovazione sociale, intesa come **processo capace di produrre risposte più efficaci ai bisogni sociali non pienamente soddisfatti**, costituisce una cornice utile per leggere la portata trasformativa del progetto, non solo in termini di servizi offerti, ma anche rispetto alle modalità con cui essi sono stati progettati, erogati e vissuti dai giovani e dagli attori territoriali. Richiamando la prospettiva proposta da Cattacin e Zimmer (2016) e la definizione elaborata dal BEPA (2010), l'innovazione sociale non coincide esclusivamente con l'introduzione di elementi nuovi, ma comprende il potenziamento della capacità delle comunità di agire attraverso soluzioni che creano valore sociale e rafforzano le relazioni tra gli attori coinvolti. In questa direzione, la letteratura più recente (Moulaert et al., 2010; 2017; Novy et al., 2020) invita a considerare l'**innovazione sociale come un fenomeno multidimensionale, articolato lungo tre assi interconnessi**: l'innovazione di prodotto che riguarda la natura dei servizi erogati, ossia misure e soluzioni concrete in grado di rispondere in modo più adeguato a bisogni collettivi non soddisfatti; l'innovazione di processo che si manifesta nella riorganizzazione delle modalità di progettazione ed erogazione degli interventi, privilegiando forme di collaborazione, governance multilivello e partecipazione attiva degli attori territoriali, anche in una logica intersettoriale; la dimensione dell'empowerment intesa come il rafforzamento delle capacità dei destinatari e delle comunità di partecipare ai processi decisionali, accrescere la propria autonomia, nonché incidere attivamente sulle dinamiche sociali che le riguardano. A partire da queste tre dimensioni, le conclusioni riflettono su quanto il progetto Want to BI abbia introdotto elementi di trasformazione e capacità generativa a livello locale.

Per quanto concerne la **dimensione di prodotto**, il progetto Want to BI si configura come un dispositivo capace di offrire ai giovani un insieme articolato di opportunità di prevenzione, orientamento e accompagnamento, sostenendo una fase della vita caratterizzata da incertezze e transizioni spesso fragili. I giovani coinvolti si trovano in gran parte in una condizione transitoria tra percorsi formativi, ricerca di lavoro e prime esperienze professionali, con traiettorie ancora incerte. È un quadro che richiama bisogni complessi: da un lato, il desiderio di autonomia e riconoscimento; dall'altro, un sentimento diffuso di insicurezza e preoccupazione per il futuro (Maino e De Tommaso 2022). La sperimentazione si colloca proprio in questo spazio, proponendo un'offerta integrata che combina servizi diversi - dal supporto psicologico ed educativo, ai percorsi di orientamento, alle attività creative - che, pur non essendo nuovi in sé, acquisiscono valore nella loro combinazione. Want to BI non introduce elementi completamente inediti, ma riorganizza e connette risorse già presenti sul territorio, riconfigurandole entro un impianto condiviso. L'aspetto generativo risiede proprio in questo: non solo nella disponibilità dei servizi, ma nella loro messa a sistema partendo dalle risorse locali. In tale processo, i giovani non hanno ricoperto un ruolo meramente ricettivo, ma sono divenuti protagonisti nella definizione dell'offerta, contribuendo a orientarla. Il lavoro sartoriale condotto dalle welfare manager rappresenta l'elemento distintivo del progetto: un accompagnamento individualizzato, costruito sulla relazione e

capace di valorizzare talenti, bisogni e risorse, anche quando non immediatamente espliciti. La sfida principale non riguarda dunque la sola articolazione dell'offerta, quanto la capacità di mantenere nel tempo una relazione significativa, capace di sostenere le oscillazioni emotive e motivazionali tipiche di questa fase del ciclo di vita. Infine l'analisi comparativa tra i questionari iniziali e finali evidenzia, per una parte consistente dei giovani, un miglioramento - o comunque una stabilità positiva - nel livello di benessere percepito. Infatti un terzo dei giovani che hanno compilato entrambi i questionari, ha percepito un aumento del proprio livello di benessere: per il 16,7% è aumentato di un punto e per un altro 16,7% di due o più punti. Pur non trattandosi di un risultato generalizzabile, il dato suggerisce che la presenza di uno spazio sicuro, in grado di orientare e sostenuto da figure competenti possa costituire un dispositivo efficace per affrontare le sfide della transizione all'età adulta. In questo senso, Want to BI sembra aver contribuito a ridurre il senso di smarrimento e a rafforzare la fiducia, offrendo strumenti utili per costruire quelle "mappe" che consentono ai giovani di orientarsi nel presente.

Per quanto riguarda la **dimensione di processo**, il progetto Want to BI mostra come l'innovazione possa radicarsi nella capacità di costruire e mantenere un modello di governance collaborativa fondato sulla valorizzazione delle risorse locali. La struttura di governance adottata si è rivelata efficace, flessibile e partecipata, sostenuta da strumenti operativi chiari che hanno contribuito a rafforzare la qualità delle relazioni tra gli enti coinvolti. La rete sviluppata attorno alla sperimentazione non ha assunto una forma meramente funzionale all'erogazione dei servizi, ma si è consolidata attraverso pratiche di cooperazione che hanno favorito la costruzione di veri e propri assi fiduciari (De Ambrogio, 2023), generando un elevato livello di *commitment* (Ripamonti, 2013). Tale impegno si è espresso nelle sue dimensioni affettive (identificazione con il progetto), cognitive (valutazione favorevole dell'assetto progettuale) e comportamentali (disponibilità a investire tempo, energie e risorse). L'emergere di queste dinamiche ha portato gli attori coinvolti a interrogarsi su come proseguire la collaborazione oltre i confini temporali della sperimentazione, evidenziando il valore attribuito allo stare in relazione e alla possibilità di coltivare uno spazio condiviso di pensiero. In questa direzione si colloca il tentativo, avviato ma non pienamente realizzato, di istituire un hub di pensiero: un luogo non orientato alla gestione operativa, ma dedicato alla riflessione, allo scambio e alla produzione di nuove idee. Sebbene non abbia assunto la forma originariamente prevista, il percorso condotto ha messo chiaramente in luce la necessità di spazi che permettano di sospendere la logica dell'urgenza e di alimentare processi collettivi di apprendimento, contribuendo a definire possibili linee di sviluppo futuro e nuove risposte ai bisogni emergenti del territorio.

La **dimensione dell'empowerment** rappresenta uno degli esiti più significativi del progetto Want to BI, poiché ha introdotto una forma di coinvolgimento giovanile che supera la tradizionale logica della consultazione per avvicinarsi a un modello di partecipazione piena. Fin dalle prime fasi, i giovani sono stati integrati non solo come destinatari, ma come veri soggetti attivi del processo di lavoro, partecipando alla coprogettazione, alla definizione dei contenuti e alla coimplementazione delle azioni. Questa scelta ha incarnato l'idea – ben riconosciuta nella letteratura (Bifulco e de Leonardis, 2003) – secondo cui le persone coinvolte devono poter concorrere alla

produzione delle risposte che li riguardano, portando nei processi decisionali il loro punto di vista situato e i bisogni esperiti in prima persona. Un esempio emblematico riguarda la richiesta avanzata dagli stessi giovani di adottare, nel trattamento del tema della salute mentale, un approccio meno allarmista e più propositivo, capace di contrastare lo stigma anziché riprodurlo e di rappresentare le vulnerabilità giovanili tornando a parlare di risorse, e non solo di fragilità. In questa prospettiva si inserisce anche la nascita degli Young Ambassador, non come dispositivo progettuale precostituito ma come idea generata dai giovani stessi. La *peer education*, infatti, si è configurata simultaneamente come **mezzo** – lavorare *con* i giovani per raggiungere altri giovani – e come **fine**, ossia rafforzare la loro agency all'interno della comunità territoriale. Il ruolo degli Young Ambassador ha favorito un intenso scambio intergenerazionale, in cui adulti e giovani hanno sperimentato forme inedite di collaborazione e apprendimenti reciproci: i primi riconoscendo la necessità di sospendere posture direttive, i secondi appropriandosi di spazi di parola, di rappresentanza e di azione collettiva. In questa dinamica si riflettono i principi dell'empowerment e del *community building*, poiché la partecipazione non è stata vissuta come un atto individuale, ma come una pratica relazionale che contribuisce a costruire comunità più coese, inclusive e capaci di sostenere il benessere dei propri membri (Guarna e Maino, 2023). In sintesi, l'esperienza di Want to BI mostra come il protagonismo giovanile richieda una diversa concezione di "successo" progettuale: quando un'attività è pensata e agita dai giovani, il suo valore non risiede solo nei risultati raggiunti, ma nel processo di partecipazione che ha permesso loro di sperimentarsi e mettersi alla prova. A riguardo, anche iniziative che non hanno prodotto tutti gli esiti attesi mantengono dunque una valenza positiva, proprio perché espressione della loro autonomia decisionale. L'empowerment, in questa prospettiva, implica per gli adulti l'accettazione di percorsi non sempre lineari e la capacità di fare spazio a forme di protagonismo che generano cambiamento anche nella loro imprevedibilità.

Infine, a livello generale, Want to BI è l'esito di un percorso reso possibile grazie all'attività di OsservaBiella. L'Osservatorio – non soltanto luogo di raccolta e sistematizzazione dei dati, ma spazio interpretativo capace di rendere leggibili tendenze emergenti e bisogni latenti – ha fornito la cornice entro cui gli enti del territorio hanno potuto riconoscere un problema comune e, soprattutto, un terreno condiviso su cui agire. È proprio a partire da questa base conoscitiva solida e partecipata che si è attivata una coprogettazione capace di evolvere in una progettazione condivisa e, infine, in una coimplementazione effettiva delle azioni. Questo processo ha reso evidente il **passaggio da un semplice "essere rete" a un più consapevole "farsi rete"** (De Ambrogio 2018), mostrando come l'allineamento tra visioni, linguaggi e pratiche operative possa migliorare la capacità delle comunità nel rispondere ai bisogni emergenti del territorio. Da un lato, tale approccio ha contribuito a mettere a fuoco l'oggetto dell'intervento e a costruire una lettura comune dei bisogni; dall'altro, ha favorito la definizione di modalità di lavoro integrate e inter-organizzative, orientate a produrre risposte coerenti con la condizione dei giovani biellesi. Sebbene non sia stato registrato un elevato numero di partecipanti, il progetto ha mostrato un progressivo riconoscimento da parte di chi ne è venuto a contatto, in particolare enti partner e giovani già in relazione con i servizi territoriali. Rimane tuttavia evidente la necessità di un tempo più esteso per consolidare la visibilità del progetto, soprattutto tra i giovani e le realtà che vivono e operano nei comuni più periferici, meno

raggiunti dalle azioni concentrate nell'area urbana di Biella. Le sfide future riguardano dunque il rafforzamento della rete attraverso un maggiore coinvolgimento degli enti pubblici e degli attori territoriali che finora hanno partecipato in modo più marginale. Al tempo stesso, sarà importante dare continuità ai processi avviati, così da permettere al modello di lavoro sperimentato di stabilizzarsi e di evolvere, valorizzando quanto messo in atto in questi tre anni di sperimentazione. Alla luce di quanto emerso, il modello Want to BI può essere considerato potenzialmente scalabile e replicabile.

*«I ragazzi oggi non sono persi: stanno cercando adulti
capaci di accompagnarli nel costruire mappe per
orientarsi nella complessità del presente.»*

Matteo Lancini (2020)

Riferimenti bibliografici

Balling R. (2005), *Diagnosis of organizational cultures*, in "Transactional Analysis Journal", vol. 35, n. 4, pp. 313-320.

BEPA (2010). *Empowering People, Driving Change, Social Innovation in the European Union*.

Bifulco L. e de Leonardis O. (2003), *Partecipazione e partnership: una conversazione sul tema*, in Arnofi S. e Karrer F. (a cura di), *Lo spazio europeo tra pianificazione e governance: gli impatti territoriali e culturali delle politiche UE*, Firenze

Cattacin S., Zimmer A. (2016). *Urban Governance and Social Innovations*, in T. Brandsen, S. Cattacin, A. Evers e A. Zimmer (a cura di), *Social Innovations in the Urban Context*, Cham, Springer, pp. 21-45.

De Ambrogio U. (2018), *La coprogettazione come metodo di promozione dell'innovazione*, in De Ambrogio U. e Guidetti C. (a cura di), *La coprogettazione: la partnership tra pubblico e terzo settore*, Roma, Carocci.

De Ambrogio U. (2023b), *La dimensione relazionale per coprogrammare e coprogettare: dai pregiudizi alla fiducia*, in De Ambrogio U. e Marocchi G. (a cura di), *Coprogrammare e coprogettare*, Roma, Carocci.

Guarna A.R., Maino F. (2023), *Coprogettazione e coprogrammazione tra teoria e prassi*, in F. Maino (a cura di), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare*. Sesto Rapporto sul secondo welfare, Percorsi di secondo welfare, pp. 36-68.

Maino, F., De Tommaso, C. V. (2022). *I giovani nel Biellese: istruzione, formazione e mercato del lavoro*. OsservaBiella e Percorsi di Secondo Welfare

Moulaert F., MacCallum D., Hillier J., Vicari Haddock S. (2009). *Social Innovation and Territorial Development*, Farnham, Ashgate.

Moulaert F., Mehmood A., Manganelli A. (2017). *Spazi di innovazione sociale*, in G. Monteduro (a cura di), *Sussidiarietà e innovazione sociale. Costruire un Welfare societario*, Milano, Franco Angeli, pp. 71-93.

Novy A., Cools P., Verschraegen G., Weinzierl C. (2020). *Knowledge for Social Innovation*, in S. Oosterlynck, A. Novy e Y. Kazepov (a cura di), *Local Social Innovation to Combat Poverty and Exclusion. A Critical Appraisal*, Bristol, Policy Press.

Ripamonti E. (2013), *Collaborare*, Roma, Carocci.

