



BIELLA FUTURA

Ascolto attori territoriali

Workshop 19 gennaio 2024

REPORT TAVOLI DI LAVORO



Technical Proposal

01/03/2021

INDICE

Premessa

Attività di ascolto della mattina

Tavolo 1

Tavolo 2

Tavolo 3

Attività di ascolto del pomeriggio

Tavolo Educazione e Ricerca

Tavolo Cultura e Territorio

Tavolo Welfare

Indicazioni finali

PREMESSA

Il presente report è frutto del lavoro di ascolto degli attori del territorio avvenuto il 19 gennaio 2024 presso il Palazzo Gromo Losa di Biella.

Il report riporta quanto emerso dai 3 tavoli di lavoro della mattina, che vedevano una composizione mista di attori, e quanto è emerso dai lavori del pomeriggio, distribuiti sui 3 tavoli tematici che ricalcano gli ambiti di intervento della Fondazione e che hanno visto presenti gli attori appartenenti a tali ambiti. La parte di indicazioni finali rielabora e sintetizza le priorità di azione e le raccomandazioni principali.

Il team della Fondazione Giacomo Brodolini coinvolto in questo lavoro è composto da: tre facilitatrici senior, Patrizia Saroglia, Debora Greco, Angela Nasso e 3 rapporteur, Emanuele Galletto, Elena Visentin, Sara Carrabba.

ATTIVITA' DI ASCOLTO DELLA MATTINA

Tavolo 1

1) **FOTOGRAFIA ATTUALE: Quali sono gli elementi che evidenziano che a Biella si vive bene e cosa invece manca per poter vivere bene, rispetto ai temi della educazione e ricerca; cultura e territorio; welfare?**

Punti di debolezza

- Giovani, il contesto adatto per attrarli e per trovare occasioni di futuro. I partecipanti al tavolo di lavoro evidenziano come il territorio biellese sia carente di giovani dal punto di vista demografico e delle prospettive di crescita che può offrire alle nuove generazioni.
- Coordinamento, condivisione, comunicazione e attrattività sistemica sono identificati come una carezza sistemica legata a una mancanza di visione d'insieme, di una regia e della cultura della collaborazione. Tutto ciò si porta dietro uno scarso coordinamento delle attività e dell'offerta territoriale nel suo complesso (dal punto di vista turistico, di servizi alle persone ed alla cittadinanza e dell'offerta sportiva)
- Mancanza di consapevolezza delle opportunità del territorio. Nel corso della discussione i partecipanti al tavolo di lavoro hanno individuato l'elemento della mancanza di consapevolezza degli asset a disposizione del territorio e dei suoi cittadini. Nello specifico, si è fatto riferimento ad elementi potenzialmente attrattivi in ambito culturale e turistico. Tale mancanza di consapevolezza del valore delle risorse a disposizione del territorio porta ad una percezione diffusa dello stesso più bassa rispetto a quella- ad esempio- data dai turisti.
- Difficoltà nella diversificazione, distribuzione e "coltivazione" della cultura. Nello specifico viene sottolineato che manca una "fabbrica della cultura" intesa come mancanza di un fermento sufficientemente ricco e capace di coltivare gli elementi culturali in modo tale da creare una "biodiversità" dei sistemi culturali capaci di attivare un circolo virtuoso di generazione, rigenerazione e mantenimento della cultura in senso esteso. In questo contesto viene sottolineato che il biellese vede un alto tasso (circa il 40%) di cittadini di età compresa tra i 25 e 64 anni che hanno raggiunto il livello di scolarizzazione della terza media. Un esempio esposto è quello del tipo

di fruizione dell'Università popolare. E' stato sottolineato come questa sia principalmente frequentata da cittadini di età media avanzata e questo elemento viene ricondotto ai due temi precedentemente analizzati, alla difficoltà di fare sistema in modo coordinato e di comunicare correttamente gli elementi di valore a disposizione del territorio e dei cittadini, ed alla difficoltà nel rendere la "cultura" attrattiva per le giovani generazioni. In merito al secondo punto viene sottolineato come proprio il sistema scolastico si trovi in difficoltà ad avvicinare i giovani a temi culturali e come proprio la scuola dovrebbe avere il ruolo di "accendere la motivazione" di ragazzi e ragazze

- Collegamento e trasporti. Il tema dei collegamenti tra Biella ed altre città piemontesi e lombarde, ma soprattutto i collegamenti tra Biella e le valli del biellese stesse è un tema molto sentito dai partecipanti del tavolo. La lontananza geografica è un dato sentito nella percezione di Biella rispetto alle altre città. e Questo elemento, benché voluto storicamente dai Biellesi, oggi è percepito come un elemento ostativo all'attrazione e valorizzazione del territorio, se non addirittura un elemento di allontanamento delle persone che attualmente ci vivono, in particolare dei giovani.-

- Cura dell'ambiente e biodiversità. Il tavolo si è soffermato sulla scarsa cura riservata all'ambiente antropico unitamente alla cura e valorizzazione del paesaggio e dell'ambiente naturale. A più riprese, infatti, si è evidenziato il patrimonio immobiliare in stato di degrado o abbandono che potrebbe essere riqualificato e messo a disposizione della cittadinanza, di associazioni o di gruppi giovanili che potrebbero farne un luogo di aggregazione sociale e culturale.

Punti di forza

- Luoghi per i giovani, spazi e reti. Forte presenza dell'associazionismo che permea la società del biellese. La vivacità associativa presente a Biella è letta come un primo esito degli ultimi anni in cui si sta investendo sul lavoro collaborativo.

- Lavoro e sistema imprenditoriale.

- Un patrimonio plurale. Cultura della fabbrica legata alla storia, alle tradizioni e al territorio.

- Creatività, sinergie ed innovatività. Si rileva un cambio di tendenza, avvenuto negli ultimi anni, in merito alla governance del territorio, come prima reazione positiva all'elemento precedente analizzato legato alla mancanza di un coordinamento del territorio e delle sue attività. Viene, infatti detto che "è vero che non c'è una governance chiara, ma c'è attualmente una consapevolezza e volontà differente. E' importante svolgere una continua azione di "manutenzione sulla rete di connessioni tra attori del territorio" per accrescere la consapevolezza e le pratiche collaborative. Si cita come buona pratica il lavoro che si sta svolgendo sul tema della comunità educante.

- Opportunità di recupero e ripresa. L'approccio che emerge è quello che porta a cogliere opportunità dalle criticità presenti: "è molto più facile migliorare una situazione critica piuttosto che una situazione eccellente" ed il territorio è ricco di elementi migliorabili, della capacità, delle competenze e della volontà di farlo. Si può quindi riassumere che lo spirito di crescita e di rinascita condiviso dalla cittadinanza sia un fattore che rende il territorio del biellese unico ed un territorio in cui si vive bene.

- Diversificazione dell'offerta culturale e turistica

- Natura ed ambiente. Il territorio del biellese è ricco di biodiversità, ambienti naturali e boschi, ma anche di elementi antropici industriali e cittadini. Viene sottolineato che, nonostante la loro presenza ed il loro valore, probabilmente "manchi l'alchimia", o la consapevolezza necessaria per poter mettere i due elementi, quello naturale ed antropico, a sistema al fine di accrescere l'attrattività territoriale.

2) FOTOGRAFIA PROSPETTICA: **Quali sono gli elementi, i fattori abilitanti, le opportunità, gli asset che se attivati innescano il cambiamento e concorrono a rendere attrattivo il territorio biellese**, guardando ai temi della formazione e ricerca, cultura e territorio, e welfare? Es. cultura non (solo) come intrattenimento, ma come motore dello sviluppo economico.

- “Abilitare i fattori abilitanti”. Accorciare i gap e accelerare verso il nuovo. Rete e coprogettazione. Viene sottolineato come un fattore abilitante chiave sia l’attivazione di una governance forte ed attenta al patrimonio territoriale che punti sulla coprogettazione multi-stakeholder, modulabile e flessibile in merito alle attività di ricerca e del settore culturale anche attraverso l’attivazione di percorsi o finanziamenti ad hoc.

- Promuovere “reti insolite”. Elementi culturali identitari e forme espositive innovative per sviluppare la vocazione turistica del territorio, anche in questo caso attraverso forme organizzative innovative e di coprogettazione, al fine di valorizzare l’originalità del territorio del biellese. Biella viene vista come una città ricca di cultura ed attività culturali e turistiche per i turisti, ma i biellesi non sempre colgono questo aspetto della propria città, sottolineando il problema della percezione degli asset a disposizione del territorio già discussa in seno al primo punto dell’incontro.

- Creare un contesto attrattivo per coinvolgere i giovani capace di offrire opportunità. Dare strumenti per sperimentare e anche per “poter sbagliare”. Promuovere azioni di accompagnamento.

- Innovare nell’offerta formativa per i giovani. Molti giovani vanno a studiare fuori Biella ed è necessario trovare elementi attrattivi e di offerta formativa di istruzione superiore, professionale o universitaria non standardizzata, ma specifica e innovativa, che non sia presente in altre città.

Proseguendo nell’analisi il tavolo concorda che i giovani devono, inoltre, trovare un contesto ricco di sbocchi professionali e opportunità ambientali e di welfare. In merito agli sbocchi professionali offerti dalle attività del biellese un partecipante sottolinea che *“Alla fine del percorso universitario fatto in atenei fuori da Biella, spesso non c’è la volontà del giovane di rientrare e portare sul territorio le conoscenze e le capacità acquisite”*.

Emerge la proposta di concertare, tramite l’istituzione di una regia complessiva, l’offerta formativa a livello universitario ed accademica, oltre che l’ampliamento o l’attivazione di percorsi di formazione professionali, in base alle necessità del settore produttivo locale, e l’attivazione di master universitari. E’ necessario individuare format e tematiche innovative da proporre in questi contesti ed è importante che non si vadano a duplicare offerte formative già presenti in altri territori o atenei. Viene, inoltre, sottolineato che la didattica avanzata ed i temi innovativi non possono essere l’unico pilastro portante della proposta di una nuova offerta formativa, anche il contesto al di fuori delle aule deve essere adeguato dal punto di vista di opportunità professionali, ambientali e di welfare.

- Sostenibilità a 360°. Il tema della “sostenibilità a 360°” porta sul tavolo il tema della città a misura di persona in termini sia di sostenibilità ambientale, sostenibilità economica e sociale. Biella è una città relativamente piccola in cui è possibile innestare percorsi di cittadinanza attiva, ma rimane dirimente il tema della vicinanza spaziale tra attività economiche e commerciali e residenziali, e quindi il tema dei collegamenti e del trasporto.

- Sport, valore culturale ed educativo. Biella ed i territori limitrofi presentano un buon numero di strutture sportive e vivacità delle realtà connesse allo sport ed alla cultura. Viene identificata una

importante area di miglioramento legata all'utilizzo dei complessi sportivi. E', infatti, importante agevolare la partecipazione degli studenti e delle studentesse del territorio alle attività sportive e culturali proposte sul territorio. Le stesse vengono spesso messe in secondo piano dalle famiglie per meri motivi logistici o di tempo. Lo spostamento degli studenti dalle sedi scolastiche a quelle sportive e culturali viene spesso percepito come elemento ostativo nella quotidianità familiare a causa della difficoltà degli spostamenti per le persone prive di un'auto.

- Spazio pubblico. Il territorio dispone di spazi, anche abbandonati, ma mancano strumenti e volontà di utilizzarli o metterli a disposizione, anche gratuitamente, ad enti ed associazioni giovanili al fine dell'utilizzo dello spazio, permettendo che gli attori se ne prendano cura. Viene ricordata l'esperienza dell'associazione "AGIO" di inizi 2000, ha organizzato e prodotto cinque edizioni di festival teatrali. In questo caso si cita la responsabilizzazione delle giovani generazioni, in quanto in questo contesto gli adulti hanno dato gli strumenti ed hanno permesso ai giovani di sperimentare e mettersi in gioco in un contesto ad hoc. Un fattore abilitante al fine di rendere Biella attrattiva per i giovani può quindi essere l'individuazione di spazi per i giovani, sia fisici che decisionali e responsabilizzare i giovani dando loro in mano la gestione e l'utilizzo di uno spazio senza aver timore di lasciarli sbagliare, assumendosi l'incarico di stargli vicino quando ricoprono i ruoli di responsabilità. È importante dare ai giovani la possibilità di sperimentare la creazione e la gestione di proposte culturali.

- "Porre la persona al centro". Attrarre cittadinanza e famiglie. Il tavolo di lavoro è concorde sul fatto che molti elementi attrattivi per famiglie, quali istruzione, sicurezza, città a misura di persona, servizi alla persona sono già presenti nel Biellese. Un'opportunità di crescita e sviluppo per il territorio può proprio essere la consapevolezza di questi elementi, il loro "confezionamento come prodotto e successiva vendita dello stesso agli utenti delle città limitrofe". Con questa frase viene sottolineato come Biella, al fine di aumentare la propria demografia possa puntare all'attrazione di nuovi nuclei familiari in cerca luoghi residenziali ideali per la formazione e la crescita di famiglie. Tra gli elementi abilitanti di questa proposta rientra il tema dei luoghi di lavoro, come raggiungerli e come far coincidere gli orari delle scuole, degli uffici, delle attività extra per gli studenti. Si lega quindi alla necessità di avere reti di trasporto più adeguati a questi aspetti.

3) FOTOGRAFIA DI DETTAGLIO: Come tradurre gli elementi, i fattori abilitanti emersi in azioni concrete per lo sviluppo del territorio biellese, rispetto alle tre aree tematiche in cui opera la Fondazione e rispetto alla vostra missione? E tra questi quali priorità di azione individuate rispetto:

- Sfide (bisogni attuali) e opportunità emerse
- Target specifico
- Una riflessione in una cornice temporale a due tempi, medio termine (4 anni, in annualità in cui si implementa il prossimo piano strategico della Fondazione) e lungo termine (2030, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda 2030)

"Siamo realmente pronti?" Facendosi questa domanda retorica spontanea i partecipanti si sono chiesti se la cittadinanza di Biella e del biellese sia realmente pronta a mettere in campo le azioni necessarie al fine di raggiungere gli obiettivi auspicati dal tavolo. Capire se il contesto minimo di partenza per attivare le azioni che sono state analizzate sia pronto, ma anche se la cittadinanza sia "psicologicamente" pronta a un cambiamento sociale così come auspicato.

Le azioni emerse:

- Spazi giovanili autogestiti
- Città arcipelago, spazio a eventi, opportunità, infopoint. Inteso come spazio o momento di coprogettazione continuo, che diventa anche uno “spazio vetrina” atto a far conoscere le iniziative attive sul territorio. Uno spazio, o dei momenti in cui cittadino e turista può avere visione della quantità e qualità delle attività in atto sul territorio. Si riconosce che l’infrastruttura sia già esistente, ma la stessa può aprirsi a nuove idee ed essere implementata.
- Organizzazione di tavoli di coprogettazione con i giovani al fine anche di costruire insieme percorsi formativi
- Prevedere momenti di ascolto dedicati
- Biella campus diffuso per l’università.
- Necessità di ripensare l’offerta di locali ed attività notturne per i giovani anche investendo in infrastrutture ad hoc.

La maggior parte delle azioni emerse vede le giovani generazioni come target prioritario a cui rivolgersi coinvolgendoli in ruoli attivi quali la coprogettazione e la realizzazione di attività. Il metodo di attuazione indicato parte dall’ascolto e passa per la coprogettazione di attività ed azioni per raggiungere gli obiettivi in modo condiviso e coordinato.

In questa fase della discussione viene sottolineato come non tutti si rispecchino nell’accezione secondo cui i giovani e le associazioni giovanili non vengano ascoltate ed incluse nel network di stakeholder territoriali. Sempre in questa fase viene analizzata per la prima volta la domanda precedentemente illustrata “Siamo realmente pronti?” in quanto, è vero che i giovani vengono sempre più spesso inclusi nella fasi progettuali del futuro di Biella e del Biellese, così come viene riconosciuta l’importanza di rendere il territorio più attrattivo a giovani studenti e lavoratori, ma viene sottolineato come sia necessario “un cambio di passo, non ci si può lamentare dei locali aperti la sera e pretendere di attrarre i giovani”. Oltre all’importanza e rilevanza dei servizi ludico-ricreativi e del mondo dell’associazionismo giovanile, viene sottolineato che sono altrettanto rilevanti i servizi annessi alla vita dei giovani universitari, quale la prossimità, o la creazione, di campus universitari anche estesi sul territorio e quindi ben connessi tra di loro, ed altri servizi quali biblioteche e luoghi di aggregazioni culturali.

Sono, inoltre, emersi ulteriori elementi:

- Connessione tra servizi, servizi sociali (sia per i giovani che per gli anziani), associazionismo e sport.
- Recupero degli spazi urbani
- Turismo integrato pubblico-privato. Anche in ottica industriale con scopo di valorizzazione del patrimonio immobiliare.
- Logistica dei trasporti e della mobilità locale e nazionale.
- Sport, che ha un valore sia di socialità che di integrazione. È necessario che l’impianto sportivo sia raggiungibile anche fisicamente dagli utenti, prevedendo sistemi di navette o trasporto organizzate dai club o dalle associazioni sportive.

In chiusura dei lavori il tema dei giovani è stato individuato come il tema prioritario da tenere in considerazione, sottolineando che le azioni a riguardo andranno studiate con un approccio intergenerazionale, non creare dicotomia tra giovani ed anziani, ma trovare il modo di far condividere i due gruppi proponendo, magari, attività in cui i giovani si mettono a disposizione dei più anziani per erogare corsi specifici, oppure azioni in cui i giovani si fanno portatori della memoria storica del territorio, della sua cultura e dei propri abitanti più anziani. Viene, infatti detto che *“Il territorio deve essere interpretato dai giovani, ma con l’intervento delle generazioni che lo*

hanno costruito. Perché un territorio sia tale il rapporto tra generazioni deve essere nutrito e percepito come una ricchezza”.

Le macro-azioni individuate e proposte dal tavolo, in relazione all'obiettivo prioritario individuato dei giovani sono:

- Attivare delle azioni di ascolto delle idee e proposte dei giovani e, successivamente, coinvolgerli nella fase di realizzazione delle stesse.
- Offrire spazi autogestiti da giovani sia per attività pomeridiane che serali tramite incentivi e finanziamenti. In questo caso viene individuata come elemento imprescindibile la necessità di contaminazione tra la cultura giovanile, l'industria creativa ed il mondo delle startup, anche tecnologiche.
- Espandere l'offerta di attività culturali al di fuori dei luoghi classici di cultura e formazione. (rientra nel tema dell'inclusione a 360°).

In fase di chiusura dei lavori i partecipanti del Tavolo riconoscono di non aver parlato dei bisogni, necessità ed obiettivi legati alle generazioni biellesi più anziane, viene unanimemente espresso il valore di questa fascia di popolazione e viene riconosciuto che, comunque, si è parlato di attrazione di famiglie e nuclei familiari. L'attrazione delle famiglie comporta, direttamente o indirettamente, non solo l'attivazione o il miglioramento dei servizi legati ai più giovani, ma anche a quelli del welfare dei membri della famiglia più anziani. Il tavolo, però, riconosce che, in un contesto in cui si cerca di individuare delle linee di indirizzo e di azione volte al futuro di Biella e del Biellese è normale concentrare la maggior parte del tempo parlando ed individuando le azioni da mettere in campo al fine di attrarre sul territorio le generazioni più giovani.

Viene, inoltre, notato che non si è parlato in modo esteso e nel dettaglio del mondo dell'associazionismo ed il ruolo fondamentale che questo ricopre per il territorio Biellese in logica di cittadinanza attiva e servizi alla comunità. È stato sottolineato come volontari delle associazioni del territorio sono principalmente persone anziane, con più disponibilità di tempo rispetto ai giovani. Da alcuni membri del tavolo viene ripreso il tema inizialmente analizzato del calo demografico, e contestualizzato alla realtà delle associazioni, viene infatti confermato che, così come nella società nel suo insieme, anche all'interno delle associazioni il fenomeno del demografico è presente e rappresenta un pericolo per la continuità ed il funzionamento delle stesse, in quanto attualmente il mondo dell'associazionismo vede la mancanza di ricambio generazionale e l'aumento dell'età media dei propri iscritti.

Un altro elemento di cui i partecipanti del tavolo si dispiacciono è non essere riusciti a parlare specificatamente del tema delle disabilità, ma sottolineano che le azioni che verranno intraprese per il futuro del Biellese debbano essere azioni inclusive a trecentosessanta gradi anche attraverso la progettazione o riprogettazione di spazi ed attività adatti a tutti.

In conclusione i partecipanti del Tavolo riassumono le priorità

PRIORITA':

1. Creare fare cultura diffusa per far crescere il territorio
2. Mettere a disposizione piccoli incentivi legati a spazi (diffusi o da rigenerare) tenendo in considerazione gli spazi già presenti ma sotto utilizzati come le biblioteche.
3. Maggiore coinvolgimento dei giovani nelle scelte inerenti al futuro e migliorare il confronto intergenerazionale
4. Implementare la comunicazione dell'offerta culturale e sportiva in modo diffuso sul territorio del biellese

5. Trasformare Biella in una città per tutti
6. Progettare percorsi formativi e culturali originali incentrati su Biella tramite azioni di coprogettazione istituendo tavoli di lavoro permanenti composti da stakeholders e dagli enti di formazione del territorio

Tavolo 2

1) FOTOGRAFIA ATTUALE: Quali sono gli elementi che evidenziano che a Biella si vive bene e cosa invece manca per poter vivere bene sul territorio biellese, rispetto ai temi della educazione e ricerca; cultura e territorio; welfare?

Dopo un primo giro di presentazione degli enti presenti all'interno del tavolo di lavoro è stato richiesto di fornire una fotografia attuale di quelli che sono i servizi educativi, di ricerca, cultura, welfare presenti sul territorio provando a distinguere quali sono i punti di forza e di debolezza che caratterizzano Biella e, più in generale, il suo territorio. Si fornisce di seguito una divisione in tal senso:

- Punti di forza

Welfare | il territorio è ricco di servizi pubblici e di organizzazioni che impegnano gran parte della cittadinanza attiva con diverse progettualità in un ambiente dove si percepisce una vera e propria “*vocazione per l’iniziativa sociale*”. Si tratta di un territorio in cui l’esigenza di fare rete tra diverse realtà sia interne che esterne è preponderante e, in questo, la Fondazione sta implementando delle azioni specifiche per rispondere a questa necessità. Il welfare e i servizi sociali sono così ben gestiti che il territorio viene quasi concepito come un laboratorio per costruire progetti di welfare da esportare in altri contesti.

Educazione e industria | dal punto di vista dell’Università, e dell’educazione in generale, Biella è molto avanzata nonostante non riesca a diventare una città universitaria. L’industria tessile è quella più avanzata ma, grazie alla collaborazione con l’Università, sta prendendo piede anche quella che riguarda la digitalizzazione dei sistemi e il settore tech in generale. C’è infatti sul territorio una grande richiesta di lavoratori e non mancano competenze imprenditoriali specializzate.

Ambiente naturale e sicurezza | Il territorio è all’interno di un contesto naturale di montagna molto ricco con un gran numero di risorse naturali ed è, oltretutto, un luogo molto sicuro dove poter vivere. Tutto questo, però, andrebbe valorizzato e comunicato in modo coordinato e continuativo soprattutto all’esterno.

A questo si aggiungono qualità della vita e un settore immobiliare, che presenta un’offerta ricca e con prezzi contenuti, come altri potenziali elementi di attrazione del territorio da valorizzare.

In sintesi, viene sottolineata l’alta qualità della vita che la città offre, imputandola in particolar modo ad un sistema di welfare molto avanzato e a un numero e varietà di risorse ambientali, di patrimonio industriale, di saperi e di opportunità di formazione molto alte. Ma queste vengono definite come “*risorse dormienti*”, perché non sfruttate al 100%. L’invito è a concentrarsi sul lavorare su queste risorse latenti, trovando il modo di liberarne tutto il potenziale.

- Punti di debolezza

Il contesto territoriale attuale presenta una marcata frammentazione delle energie, evidenziando la mancanza di comunicazione e collaborazione necessarie per condividere progettazioni ed evitare sovrapposizioni d'azione.

La carenza di trasporti pubblici rende il territorio ampio e dispersivo, limitando la mobilità senza un'auto.

La chiusura sociale e mentale contribuisce alla percezione di mancanza di innovazione, con una scarsa iniziativa in un contesto imprenditoriale legato all'invecchiamento della popolazione.

A questo si aggiungerebbe una mancanza di visione d'insieme che ostacola l'integrazione tra welfare, lavoro e formazione. Nonostante le risorse presenti, il territorio non riesce a sfruttarle appieno, risultando come un "tesoro chiuso".

Si riscontrano "patrimoni latenti" in settori come la cultura, l'imprenditoria e il welfare, ma il lento sviluppo del turismo e la frammentazione delle realtà territoriali impediscono un progresso significativo. La mancanza di una strategia unitaria comporta la dispersione di energie e un'economia a rischio.

La mancanza di attrattività per i giovani, legata anche al problema dei trasporti, contribuisce a un'alta percentuale di abbandono scolastico e demotivazione. La carenza di opportunità e comunicazione sulle stesse favorisce la fuga dei giovani dopo l'università. La città di Biella non si presenta come un luogo attrattivo né offre modelli chiari per il futuro, contribuendo al problema dell'orientamento lavorativo.

"Come punto negativo pongo la qualità delle relazioni sociali che si lega al tema della salute mentale. A questo aggiungo la questione delle disuguaglianze crescenti e una questione che sta sotto è la mancanza di coraggio che si abbina con mancanza di visione ed è per questo che le risorse non sono sfruttate".

La mentalità industriale della città, ancorata al concetto di "territorio come azienda", rallenta l'evoluzione rispetto ad altre realtà. La mancanza di confronto culturale e di modelli definisce un contesto con poche opportunità culturali e decisioni poco stratificate. La presenza di una cultura industriale consolidata costituisce un limite alla diversificazione e all'innovazione tecnologica.

L'individualismo, nonostante esistenti tavoli e reti, prevale nella chiusura interna ed esterna della comunità. Le infrastrutture e i trasporti risultano carenti, mentre gli spazi di socializzazione sono limitati in un territorio refrattario alla condivisione.

Il divario demografico tra invecchiamento e nascite, insieme all'abbandono del territorio, accentua la sfida per il futuro. L'invecchiamento della popolazione accentua la necessità di interventi mirati per stimolare la crescita e l'innovazione nel territorio.

2) **FOTOGRAFIA PROSPETTICA:** Quali sono gli elementi, i fattori abilitanti, le opportunità, gli asset che se attivati innescano il cambiamento e concorrono a rendere attrattivo il territorio biellese, guardando ai temi della formazione e ricerca; cultura e territorio; welfare? Es. cultura non (solo) come intrattenimento, ma come motore dello sviluppo economico.

Dopo aver quindi analizzato lo stato attuale del contesto territoriale e sociale del territorio biellese, è stato chiesto ai partecipanti di individuare quali possano essere le opportunità che, se utilizzate nel giusto modo, potrebbero innescare un cambiamento positivo all'interno del contesto territoriale e cittadino.

Nell'ambito dei luoghi attrattivi per i giovani, è evidente la **necessità di interconnessione con le valli** attraverso una rete internet efficiente, favorendo la rigenerazione di spazi frequentati dai giovani. Attualmente, la manca di spazi di vita sociale è evidente a Biella, con una preponderanza di spazi vuoti e abbandonati che potrebbero essere rigenerati.

“L'innovazione produttiva richiede una riflessione sulla cultura industriale ancorata a un modello tayloriano-fordista”. Il rapporto tra cittadino e fabbrica deve evolvere, superando retaggi culturali solidi. Investimenti privati e patrimoni delle grandi famiglie locali possono diventare un catalizzatore se indirizzati verso il territorio anziché altrove.

La relazione di Biella con Torino e l'orientamento verso Milano per diventare un'opportunità richiede *“una prospettiva digitale che miri a uno sviluppo sempre più avanzato delle infrastrutture informatiche che permettano delle connessioni internet maggiori tra le due città”.* L'industria informatica e le infrastrutture di connettività, come gli anelli in fibra inutilizzati, possono favorire l'innovazione e la collaborazione tra università e industria tessile può creare un hub di economia circolare e promuovere la sostenibilità.

È essenziale costruire un'immagine nuova del territorio, contrapponendosi alla visione obsoleta della parte industriale. La leadership istituzionale è cruciale per pianificare azioni che implementino attività per il cambiamento. Le istituzioni devono assumere un ruolo di regia, superando la tradizionale dipendenza dagli industriali.

Biella può diventare un polo di formazione e università per trattenere i giovani. Creare una narrazione condivisibile ed estensibile richiede l'importazione di innovatori da fuori e la cessione di spazio ai giovani. *“Nuove strade devono provenire dalle università per attrarre visionari e sviluppare una cultura industriale più adatta ai tempi”.*

Il digitale e lo smart working rappresentano un'opportunità, considerando il patrimonio immobiliare esistente e il suo valore di mercato.

La povertà culturale può essere affrontata attraverso investimenti mirati e l'attrazione di nuovi cittadini con innovazioni tecnologiche e una qualità della vita elevata.

Il welfare aziendale può svolgere un ruolo chiave nel sostenere famiglie e dipendenti, rendendo il territorio più attrattivo. *“Gli strumenti sono disponibili, ma occorre comprendere come sfruttarli.”*

Investire sulle differenze per valorizzare l'unicità della città è fondamentale. La costruzione del futuro richiede scelte ponderate e l'aiuto esterno potrebbe essere essenziale per ottenere una prospettiva esterna e apprendere da esperienze simili altrove.

Il cambiamento deve partire dalle comunità locali, creando reti di comunità e incoraggiando la diversificazione culturale, economica e sociale. La creatività nell'industria, insieme a centri di formazione e una nuova classe dirigente, possono contribuire a una crescita sostenibile nel tempo. La collaborazione con il terzo settore e il volontariato può mitigare la deriva nei servizi sanitari e sociali a causa della riduzione dei finanziamenti.

3) FOTOGRAFIA DI DETTAGLIO: Come tradurre gli elementi, i fattori abilitanti emersi in azioni

concrete per lo sviluppo del territorio biellese, rispetto alle tre aree tematiche in cui opera la Fondazione e rispetto alla vostra missione? E tra questi quali priorità di azione individuate rispetto:

- Sfide (bisogni attuali) e opportunità emerse
- Target specifico
- Una riflessione in una cornice temporale a due tempi, medio termine (4 anni, in annualità in cui si implementa il prossimo piano strategico della Fondazione) e lungo termine (2030, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda 2030)

Da ultimo, si è chiesto ai partecipanti che cosa si aspettano per il futuro nel medio e nel lungo periodo e come si immaginano che la Fondazione possa avere un ruolo attivo nel cambiamento.

I partecipanti si immaginano che possa essere creato un **“disegno organico”** che possa riunire tutti gli attori coinvolti per portare avanti delle azioni concrete e che solo la Fondazione può avere questo un ruolo attivo nella creazione del disegno e di connessioni tra diverse realtà tenendo conto dell'esistenza di un ecosistema di welfare pubblico molto forte.

Tavolo 3

Il Tavolo 3 era composto principalmente da attori del Terzo Settore e pubblici, con un prevalente indirizzo - utilizzando le categorie di intervento della Fondazione CR di Biella - sul welfare.

I partecipanti si sono mostrati da subito reattivi e propositivi, e nel corso della discussione si sono spesso anticipate questioni relative al set di domande successive. Pertanto, per mantenere l'ordine, il filo logico con cui sono emersi e sono stati messi in relazione i contenuti, è stato deciso di restituire in forma aggregata le parti inerenti la fotografia attuale e la fotografia prospettica del vivere bene a Biella.

4) **FOTOGRAFIA ATTUALE:** Quali sono gli elementi che evidenziano che a Biella si vive bene e cosa invece manca per poter vivere bene sul territorio biellese, rispetto ai temi della educazione e ricerca; cultura e territorio; welfare?

5) **FOTOGRAFIA PROSPETTICA:** Quali sono gli elementi, i fattori abilitanti, le opportunità, gli asset che se attivati innescano il cambiamento e concorrono a rendere attrattivo il territorio biellese, guardando ai temi della formazione e ricerca; cultura e territorio; welfare?

1) ? **Es. cultura non (solo) come intrattenimento, ma come motore dello sviluppo economico**

I partecipanti hanno ragionato sulla fotografia attuale dei bisogni e delle opportunità del territorio e in prospettiva, partendo da analizzare quanto rientra nella loro missione ed è relativo alla tipologia di utenti/beneficiari di loro competenza (in particolare giovani e anziani).

Se gli attori al tavolo da un lato ritengono che a Biella si vive bene per almeno tre motivi, il contesto paesaggistico e naturale, la presenza di una rete di servizi essenziali e un insieme di saperi che ne ha caratterizzato identità e patrimonio industriale; dall'altro ritengono che il territorio rischia di diventare sempre meno attrattivo e veder peggiorare i dati sullo spopolamento se non si riesce a mettere in moto un cambiamento culturale che promuova una visione di insieme, la volontà collaborare tra gli attori locali e l'apertura verso l'esterno.

Il discorso si è subito concentrato sul tema dei **servizi e della presa in carico diffusa** dei beneficiari. Se da un lato i partecipanti al tavolo lamentano una carenza di servizi o un loro malfunzionamento, nel susseguirsi della discussione, l'affermazione assume una specificazione diversa e **a mancare** sarebbe più **la comunicazione tra i servizi, tra i servizi e i beneficiari**. Questa mancanza di comunicazione è vista come un gap da colmare per costruire sinergie, evitare ridondanze e sprechi di risorse in un territorio, che date le sue dimensioni, potrebbe facilmente trarre vantaggio da economie di scala e forme di collaborazione strutturate. Inoltre la una comunicazione più incisiva dei servizi esistenti, ritengono gli attori al tavolo, potrebbe aiutare a mutare la percezione dei cittadini rispetto all'offerta del territorio e a migliorarne la qualità della vita e di conseguenza l'interesse a vivere a Biella.

Gli Enti pubblici e del Terzo Settore lavorano in un sistema di vincoli e di ristrettezza di risorse per cui non riescono a servire un target sfaccettato con problematiche specifiche, che stanno aumentando e mutando nel tempo. Ne sono un esempio i soggetti disabili "sottosoglia", ovvero che presentano un alto livello di disabilità ma al di sotto della soglia di certificazione stabilita dalla L 68/99 che ne garantisce il collocamento mirato, ma più in generale **i soggetti svantaggiati** a vario titolo:

"Parte ingente del bilancio del Comune è destinata all'assistenza per i servizi sociali, chiaramente i servizi sociali della PA hanno le regole della PA, quindi guardano l'ISEE, gli scaglioni fiscali e i numeri all'interno del nucleo familiare. Tuttavia ci sono casi, e sono in continuo aumento, di persone non sono in regime di svantaggio - hanno magari un reddito medio, vivono da sole, sono appena uscite dall'ospedale per un'influenza, oppure non sono disabili con L104/92 approvata - che per una serie di fattori non possono accedere ai servizi sociali. Però avrebbero necessità di supporti, comprare le siringhe o le medicine, preparare il pranzo o andare a fare la spesa. Sono

bisogni che non rientrano tra i requisiti dei servizi della PA, ma sono necessità che con l'evolversi della fascia di anziani o con famiglie mononucleo, andranno ad aumentare.”

Il dibattito si approfondisce con la considerazione del **gap pubblico-privato**.

Esistono segmenti di servizi esistenti che andrebbero ampliati e personalizzati, come le cure e la diagnostica a domicilio, ma non ci sono risorse a sufficienza per farvi fronte.

Il sistema delle RSA, per esempio, è disponibile a dialogare, a collaborare per “organizzare una risposta”, ma ad oggi non riesce a far fronte all'aumento dei costi crescenti che impongono tagli sul personale, con sempre maggiore fatica a mantenere alti gli standard di qualità dei servizi erogati e crescente contrazione dei posti di lavoro.

“La programmazione, i fondi e i finanziamenti esistenti sono un buono strumento, ma hanno vincoli di spesa corrente e alcuni bandi non finanziano gli stipendi”

Si presentano, come opportunità, esperienze di collaborazione già sperimentate positivamente, come ad esempio la collaborazione tra i G.A.L. Montagne Biellesi e la Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, dove il G.A.L. interviene per l'acquisto di attrezzature e spazi e la Fondazione interviene nel finanziamento della fase di startup del servizio.

Emergono come fotografia dell'attuale, altri settori dove questa collaborazione è auspicata: nella gestione dei servizi per l'infanzia, dove viene richiesta una flessibilità oraria estesa che il pubblico non è in grado di fornire; nella presa in carico di persone appena uscite dall'ospedale; nell'analisi e avvio del dialogo per la creazione di economie di scala.

Si richiede quindi che un soggetto privato possa finanziare alcune sperimentazioni permettendo copertura, continuità e diversificazione.

Rispetto al tema della collaborazione, gli attori al tavolo sentono l'esigenza e si rendono disponibili a fare rete. A questo proposito si chiedono se sia possibile **ragionare su forme di partenariato estese**, che vadano oltre la singola progettualità, perché *“ogni volta è faticoso ripartire da capo [...] costruire un nuovo partenariato, quando magari avevi fatto un buon lavoro, avevi imparato a lavorare con qualcuno e poi al successivo bando devi cambiare”*

La discussione si estende poi al tema della **sostenibilità** delle azioni dal punto di vista economico, gestionale e strutturale. Se si è compreso che per far fronte a nuovi bisogni e al rischio di sempre maggiore spopolamento, accentuando tendenze future di invecchiamento, si sottolinea la **necessità di investire** per ristrutturare spazi, creare servizi innovativi (es. la telemedicina). Ma se queste scelte diventano cruciali, si pone l'interrogativo sulle sfide che il sistema sanitario e le RSA devono affrontare, sui vincoli di legge e finanziari in cui si muovono, sulla **gestione della spesa corrente** che **lascia poco spazio ad investire in innovazione**.

In tal senso si richiama l'attenzione sulla necessità di investire sulla **prevenzione** e sull'**invecchiamento di qualità**: *“sono strategie che alleggerirebbero il sistema sanitario e le RSA”*.

A questo punto si avanza l'ulteriore proposta di ragionare su **economie di scala** e i partecipanti introducono il tema delle **comunità energetiche rinnovabili (CER)**, come strumento innovativo che sarebbero interessati ad esplorare.

Approfondendo, emerge il ruolo chiave svolto dal **sistema del volontariato** a supporto dei servizi e del territorio in generale, evidenziando la capacità di costruire **dialogo tra generazioni**, che viene riconosciuto da tutti i componenti del tavolo come una risorsa preziosa.

Le necessità di sostenere i volontari anziani e garantire **continuità dei servizi per i giovani** emergono come strutturali, insieme a una visione più ampia e attenta a tutti i target, non solo dedicata agli anziani. Il volontariato però a sua volta chiede di avere occasioni di **sviluppo delle competenze**.

L'alleanza tra generazioni è considerata una buona strada per migliorare l'accesso alle competenze: *“Ho scritto “Volontariato competente e aggiornato” nel post it: abbiamo una buona rete di volontariato, anche volontariato agito dai senior. Ma non è facile da gestire in maniera diffusa. Per mantenere in funzione organizzazioni di volontariato o associazioni di promozione sociale sono necessarie competenze amministrative gestionali e digitali che non sono diffuse nella fascia di età senior e se si riuscisse a instaurare un dialogo tra generazioni, sarebbe più semplice metterle a disposizione di quel contesto. E la fascia di terza età potrebbe continuare a produrre l'attività di volontariato. Entra anche in gioco il tema del rallentamento del decadimento cognitivo e relazionale, in un circolo virtuoso sotto vari punti di vista.”*

E allo stesso tempo la presa in carico diffusa per i giovani è attrattiva per il cittadino: *“l'attrattività del territorio è data anche dallo stare bene dove si sta”*. Il volontariato dei giovani è percepito come poco stabile: se i giovani non rimangono o non ritornano, sono i servizi a dover subentrare.

I partecipanti introducono allora il tema della **comunità educante** e ne sottolineano lo sforzo nell'indirizzare interventi ai giovani, e al contempo emerge che l'agire in urgenza nella gestione della salute mentale non crea continuità nella reale presa in carico: *“spesso senza urgenza, la salute mentale dei giovani è tralasciata”*.

Emerge a questo punto del discorso la mancanza di offerte culturali per i giovani e di opportunità formative viste come mancate occasioni di attrattività del territorio. L'attenzione si rivolge all'integrazione di tali elementi e al lavoro in rete per rendere Biella un luogo attraente e accogliente.

“Il fenomeno migratorio dei giovani non è solo un problema di lavoro, ma un richiamo all'azione per creare opportunità per la Biella del futuro”.

Altro cluster emerso nella fase iniziale di mappatura dei bisogni è quello dei **trasporti**, in termini di collegamenti carenti, logistica e difficoltà nella mobilità. Sebbene sia stato ricordato che il tema risulta esterno alle linee d'azione del Piano Programmatico di Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, i partecipanti sottolineano tuttavia la necessità che **la Fondazione si faccia portatrice**

dell'istanza su altri tavoli e che prenda in considerazione la **possibilità di sperimentare soluzioni a livello locale generate da imprenditoria locale.**

2) **FOTOGRAFIA DI DETTAGLIO:** Come tradurre gli elementi, i fattori abilitanti emersi in azioni

concrete per lo sviluppo del territorio biellese, rispetto alle tre aree tematiche in cui opera la Fondazione e rispetto alla vostra missione? E tra questi quali priorità di azione individuate rispetto:

- Sfide (bisogni attuali) e opportunità emerse
- Target specifico

~ Una riflessione in una cornice temporale a due tempi, medio termine (4 anni, in annualità in cui si implementa il prossimo piano strategico della Fondazione) e lungo termine (2030, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda 2030)

Partendo da quanto emerso nella prima parte della mattinata, si è delineato un quadro articolato su diversi aspetti cruciali per il futuro di Biella e si è successivamente provato a indirizzare verso il dettaglio e la concretezza i suggerimenti e si sono configurate linee guida e indirizzi sintetizzati di seguito, che includono l'attiva **partecipazione** giovanile, la **promozione** di sinergie tra attori, la **valorizzazione** della cultura del lavoro e del patrimonio esistente e la creazione di una **comunicazione** più efficace e sinergica.

Durante la terza fase della discussione, partendo dalle opportunità esistenti si sono individuati gli **spazi vuoti come punti di partenza della trasformazione**. La valorizzazione di questi luoghi può contribuire significativamente alla vivibilità di Biella. In questo contesto, è emersa la necessità di azioni di **rigenerazione urbana** consapevole, con una comunicazione efficace sugli spazi restituiti alla comunità.

Uno dei temi centrali individuato come fattore abilitante riguarda la costruzione di sinergie tra gli attori del territorio: la **creazione di un ecosistema più coeso e le condizioni perchè lo diventi**, è stata considerata una leva fondamentale per affrontare le sfide future.

Tuttavia, si è notato la mancanza dei giovani ai tavoli di discussione, indicando la necessità di coinvolgere attivamente i giovani nelle decisioni che riguardano il loro futuro.

La discussione infine si è focalizzata successivamente sul rapporto tra **lavoro e giovani**. È emersa la richiesta di un'**offerta formativa di qualità e diversificata**, unendo tradizione e innovazione, ampliando le tematiche di interesse anche all'**imprenditorialità e all'artigianato** ("slogan: *non solo tessile*"). Si è fatto riferimento ai programmi *master and back* della Regione Friuli.

L'obiettivo è di favorire il rientro degli emigrati per elevare il know how e le competenze nel territorio.

La cultura è dunque identificata come un elemento chiave di promozione. Si è sottolineata la necessità di far conoscere e **valorizzare** non solo il **patrimonio** tessile, ma anche le altre eccellenze locali.

E a questo proposito la cultura del lavoro diventa cruciale nel cambio di rotta: modificare le attuali modalità di **orientamento scolastico** e sensibilizzare sulle possibilità del mondo del lavoro attuale a Biella (nel pubblico o in settori specifici come l'artigianato) sono indirizzi fortemente suggeriti.

A fianco alla dichiarazione di apprezzamento e pertanto alla richiesta di mantenere attivo l'Osservatorio "OsservaBiella", emerge quindi la proposta di creazione di un **Osservatorio Programmatico del Lavoro** dedicato all'indagine sui nuovi mestieri e sulle prospettive in diversi settori.

La presenza di attività nelle scuole viene riconosciuta come di qualità, tuttavia con un'offerta disaggregata: *"ci sono un sacco di realtà che entrano nelle scuole. Hanno bisogno di coordinamento"*

La comunicazione tra gli attori locali e l'implementazione di un dialogo intergenerazionale sono emersi come priorità. La **coordinazione degli sforzi comunicativi**, inclusi incontri di coprogettazione, è stata suggerita come un modo per **superare la frammentazione** e stimolare la contaminazione di idee. Anche in termini territoriali di integrazione del sistema città-montagna.

ATTIVITA' DI ASCOLTO DEL POMERIGGIO

Tavolo Educazione e Ricerca

1) *Rispetto alle priorità di azione individuate e in relazione a questo specifico ambito tematico, a quale target specifici pensate?*

2) *Queste priorità come possono essere declinate in termini progettuali pensando a un impatto misurabile/visibile a medio termine (4 anni, in annualità in cui si implementa il prossimo piano strategico della Fondazione) e lungo termine (2030, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda 2030)?*

3) *In relazione alle sfide e alle priorità individuate, quali sono le opportunità (ancora inesprese) di collaborazione tra la Fondazione e gli stakeholder locali? In tal senso, guardando ai prossimi 4 anni, quali sono le raccomandazioni, gli elementi che a vostro avviso la Fondazione dovrebbe tenere in conto nella costruzione del piano pluriennale?*

I lavori del tavolo Educazione e ricerca sono iniziati con un breve riassunto del lavoro svolto in mattinata dal Tavolo 1 chiedendo poi ai partecipanti di lavorare e proporre azioni e raccomandazioni inerente al topic specifico assegnato.

Nello specifico i partecipanti hanno individuato nei temi dell'associazionismo, delle future o giovani generazioni i target principali.

- **Associazioni**, visto il ruolo rilevante del mondo dell'associazionismo attualmente attivo nel tessuto sociale del biellese, i partecipanti al tavolo assegnano a questa categoria un ruolo importante per il futuro sviluppo del territorio. Nello specifico propongono azioni di

decentramento delle attività, soprattutto quelle culturali e sportive al fine di includere le valli del biellese nel panorama culturale del territorio. Viene inoltre sottolineato che: *“Per una vera inclusione di tutto il territorio è importante aumentare l’offerta sportiva dove questa è carente”*, soprattutto dal momento in cui i territori sono dotati di associazioni e strutture già esistenti, che andrebbero valorizzate e meglio comunicate alla popolazione residente ed ai turisti. Lo sport viene, inoltre, percepito non solo come un’attività da riservarsi ai “talenti”, bensì come azione di inclusione intergenerazionale e delle persone con disabilità

- **Giovani.** I partecipanti del tavolo propongono di adottare azioni di “orientamento” più coordinato, che mirino a definire le attitudini e ciò per cui uno studente è portato, iniziando sin dalla giovane età anche attraverso attività di visite nelle aziende locali al fine di far scoprire, e di riscoprire, i valori e la cultura produttiva biellese, oltre che eventuali potenziali sbocchi lavorativi futuri. Viene quindi consigliata l’introduzione della figura dell’*orientatore*, figura formata in modo specifico all’orientamento dei giovani e che non basi il suo ruolo e le sue valutazioni unicamente in relazione al rendimento scolastico. L’orientamento viene, inoltre, inteso come conoscenza della storia, della cultura, e delle possibilità ed opportunità che il territorio ha da offrire. Come accennato in precedenza la fase di orientamento deve avviarsi in giovane età, e non limitarsi ai soli anni finali del liceo, al fine di poter formare una “cultura del territorio”. L’*orientamento* inteso dai partecipanti del Tavolo è da intendersi in senso lato ed esteso alla cittadinanza ed alle famiglie degli studenti al fine di assistere i genitori nel comprendere *“cosa significa far fare una scelta consapevole e non influenzata”*. Non si tratta, quindi, solo di orientamento alla carriera, ma anche alle passioni ed alle propensioni come musica, canto ed altri tipi di attività. Il Tavolo propone, inoltre, un nuovo stile di offerta formativa “formazione aperta alla trasversalità” secondo cui Biella può candidarsi per essere un centro di formazione innovativa, senza riprodurre corsi e curriculum già presenti in altre città. Questa innovatività può essere legata a trasversalità ed interdisciplinarietà e coinvolgere il mondo delle imprese e delle associazioni. Viene quindi rimarcata la necessità di un tavolo di progettazione formativa con enti formatori, stakeholder del territorio e giovani. Riprendendo il tema che analizzato in chiusura del tavolo 1 secondo cui *“Il territorio deve essere interpretato dai giovani, ma con l’intervento delle generazioni che lo hanno costruito”* viene proposto di prevedere un asse di finanziamento finalizzato all’istituzione di *“call di narrazione del territorio”* legando nuove generazioni ed anziani in quanto si rende necessaria ed indispensabile la comunicazione efficace fatta dai giovani per i giovani.

I membri del Tavolo formulano, inoltre, le seguenti raccomandazioni utili alla formulazione di una strategia di medio-lungo periodo atta a ridare una spinta sociale, economica e demografica al territorio.

- Non è necessario costringere le giovani generazioni a rimanere a Biella, ma è fondamentale convincerli a tornare una volta formati e terminati gli studi universitari o attività di specializzazione. A questo fine viene proposto di istituire delle borse di studio per periodi di formazione al di fuori dal territorio biellese, *“a patto che poi lo studente rientri sul proprio territorio e ripaghi lo stesso in termini di progettazione a valore locale”*.
- E’ necessario coinvolgere il maggior numero di enti, aziende e scuole possibile al fine di raccogliere informazioni riguardo alle opportunità offerte dal territorio e poter coordinare attività e risorse al fine di evitare la duplicazione dei servizi e la dispersione di risorse e

competenze. In questo contesto viene ricorda l'esperienza di Cascina Oremo, che ha già attivato un tavolo di coprogettazione per percorsi formativi.

- I partecipanti del Tavolo concordano sul fatto che non sia necessario inventare nuove azioni legate al contesto educativo. E' fondamentale fare tesoro delle esperienze già esistenti e che funzionano, ma che magari necessitano di perfezionamento o aggiornamento in merito al nuovo contesto sociale Biellese.

In chiusura dei lavori i partecipanti del Tavolo sintetizzano il proprio lavoro come segue:

È necessario individuare macro temi che siano “trascinanti” quali l'interconnessione digitale diffusa o il modello economico circolare trasversale tra settori produttivi come espressione di cambio di paradigma e di approccio culturale.

È auspicabile aumentare il livello di conoscenza e consapevolezza di ciò che il territorio ha da offrire, specialmente per quelle eccellenze di nicchia più “nascoste”.

Alla luce dell'ampio spettro di attività elencate nell'ambito dell'attività di “orientamento” sopra descritto è forse necessario rivedere il concetto di orientamento e non limitarsi unicamente alla fase di avvicinamento dei liceali al mondo del lavoro o dell'università, o degli studenti delle scuole primarie ai licei. Bensì formare un approccio a trecentosessanta gradi che includa temi quali il talento, l'attitudine, il desiderio e la passione; come individuarlo e come coltivarlo.

La visione dello sviluppo futuro del territorio deve essere complessiva, costruita insieme e di lunga durata. E' importante coinvolgere gli attori del territorio, non solo quello di Biella, bensì includere le valli ed il territorio più esteso della provincia.

Tavolo Cultura e Territorio

1) Rispetto alle priorità di azione individuate e in relazione a questo specifico ambito tematico, a quale target specifici pensate?

2) Queste priorità come possono essere declinate in termini progettuali pensando a un impatto misurabile/visibile a medio termine (4 anni, in annualità in cui si implementa il prossimo piano strategico della Fondazione) e lungo termine (2030, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda 2030)?

3) In relazione alle sfide e alle priorità individuate, quali sono le opportunità (ancora inesprese) di collaborazione tra la Fondazione e gli stakeholder locali? In tal senso, guardando ai prossimi 4 anni, quali sono le raccomandazioni, gli elementi che a vostro avviso la Fondazione dovrebbe tenere in conto nella costruzione del piano pluriennale?

All'interno del tavolo di lavoro Cultura e Territorio si è andato ad esplorare come possano essere fattivamente attuate le azioni individuate nei tavoli mattutini individuando dei target specifici a cui rivolgersi, ponendosi degli obiettivi progettuali di medio e lungo periodo e individuando delle

raccomandazioni da rivolgere alla Fondazione di cui possa tener conto all'interno del piano pluriennale.

Il territorio di Biella si presenta come estremamente vivace, tuttavia, emerge la mancanza di un coordinamento più elevato, ruolo finora appannaggio della Fondazione, che, tuttavia, non può sostituire le istituzioni. Per trasformare Biella in una città universitaria attrattiva per i giovani, sia in termini di contenuti dei corsi offerti che di visibilità nazionale e internazionale, è necessario creare un tavolo, un consorzio o un organo di regia per sviluppare una mappa sistematica. Il concetto di città estesa alla provincia, evolvendo verso una città-territorio e un hub per la progettazione partecipata, dovrebbe essere abbracciato.

L'obiettivo è fornire spazi per i giovani attraverso programmi di attività culturali e start-up, concentrandosi sull'industria creativa e commerciale legata al tessile. Sebbene esistano già spazi a Biella, molti di essi sono poco conosciuti. La mappatura degli spazi locali è necessario per sfruttarne appieno il potenziale.

L'orientamento deve trasmettere una cultura del territorio ai giovani, incoraggiandoli a rimanere o a uscire con l'obiettivo di contribuire al miglioramento. La comunicazione efficace delle attività svolte sul territorio è fondamentale.

Visto il patrimonio di architettura e sapere legato all'industria, *"Il turismo industriale può essere un punto di forza, unendo la cultura della fabbrica con la fabbrica della cultura"*. L'importanza della conoscenza del capitale territoriale come risorsa per generare il patrimonio del territorio (servizi, trasporti, accoglienza, ecc.) è centrale.

La cultura, intesa come strumento per l'inclusione sociale, l'incremento dell'educazione e del sociale, richiede tavoli di co-progettazione che coinvolgano la comunità. Tuttavia, manca un tavolo specifico per la cultura e il turismo, spesso a causa di problemi di fiducia reciproca.

"La Fondazione deve recuperare presenza sul territorio 'residenzialità' e diventare competitiva rispetto ad altri attori del territorio". Un tavolo che coinvolge la Fondazione deve emergere con una chiara visione, tra cui la rigenerazione degli spazi, la garanzia di una rete di servizi primari trasversali, il lavoro sull'esistente fidelizzato e il recupero dell'unione di intenti.

Le raccomandazioni alla Fondazione includono un coordinamento continuativo sulla visione culturale del territorio, rendere Biella una città accattivante attraverso storytelling, un ruolo di coordinamento per l'implementazione dell'essere candidata città UNESCO, e la promozione della rigenerazione urbana attraverso la conoscenza degli spazi e la rigenerazione culturale.

Sorge la domanda su quale sia il target giusto per Biella: famiglie o giovani? Le attività sportive, grazie all'ambiente naturale, possono essere un punto di forza competitivo e devono essere comunicate come un'eccellenza del territorio quindi il target individuato è quello delle famiglie.

Tavolo Welfare

- 1) *Rispetto alle priorità di azione individuate e in relazione a questo specifico ambito tematico, a quale target specifici pensate?*
- 2) *Queste priorità come possono essere declinate in termini progettuali pensando a un impatto misurabile/visibile a medio termine (4 anni, in annualità in cui si implementa il prossimo piano strategico della Fondazione) e lungo termine (2030, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda 2030)?*
- 3) *In relazione alle sfide e alle priorità individuate, quali sono le opportunità (ancora inesprese) di collaborazione tra la Fondazione e gli stakeholder locali? In tal senso, guardando ai prossimi 4 anni, quali sono le raccomandazioni, gli elementi che a vostro avviso la Fondazione dovrebbe tenere in conto nella costruzione del piano pluriennale?*

La priorità attribuita ai servizi flessibili riflette la consapevolezza delle sfide che molte famiglie, in particolare le mamme e i lavoratori, affrontano nel conciliare le responsabilità familiari e professionali. La proposta di **sperimentare soluzioni innovative** in questo contesto è una chiara risposta alla necessità di adattarsi a un mondo in rapido cambiamento.

Il **censimento degli spazi vuoti** è emerso come un passo concreto per ottimizzare l'organizzazione di questi servizi, consentendo una migliore allocazione delle risorse e una maggiore efficienza nell'erogazione degli stessi. Questa azione, se attuata, contribuirebbe notevolmente a massimizzare l'utilizzo di risorse già esistenti.

Un altro aspetto cruciale emerso dalla discussione riguarda la centralità della conoscenza e dei dati. L'**Osservatorio del Biellese** è stato identificato come uno strumento prezioso, e la raccomandazione di continuare e approfondire questo osservatorio sottolinea l'importanza di una base informativa solida per guidare le decisioni strategiche. Accanto, nasce la proposta di creazione di un **Osservatorio Programmatico del Lavoro** dedicato all'indagine sui nuovi mestieri e sulle prospettive in diversi settori.

Per favorire un coinvolgimento più attivo della comunità, la **formazione di operatori** sui bandi è stata raccomandata. Questa iniziativa non solo stimola una partecipazione più informata ma migliora anche la comunicazione, rendendo il processo più accessibile e trasparente.

Per affrontare le sfide economiche delle famiglie in difficoltà, il **progetto di accompagnamento** finanziato dalla Fondazione è stato presentato come un volano per erogare servizi domiciliari. È un investimento che, sebbene limitato, può catalizzare risorse esterne attraverso partenariati strategici.

L'idea di creare un **arcipelago educativo** è affascinante e può fungere da modello per coinvolgere attivamente la comunità locale.

La proposta di mantenere **attivi i tavoli di lavoro** e facilitare il confronto tra attori è chiaramente orientata a garantire la coerenza e la continuità in questo processo e una governance efficace.

La sfida del **disagio minorile**, in particolare in termini di salute mentale, alimentare e dipendenze, è stata affrontata proponendo spazi di prevenzione e aggregazione. Il progetto "Want to BI" è stato citato come un esempio virtuoso che potrebbe ispirare la creazione di servizi rivolti alla fascia borderline della gioventù.

Gli spazi di **aggregazione giovanile** sono stati identificati come un terreno fertile per promuovere l'interazione tra le generazioni. La creazione di luoghi antisolitudine per giovani delle medie e superiori è una risposta concreta alla necessità di favorire l'inclusione sociale e la costruzione di comunità resilienti.

Affrontare le emergenze connesse all'invecchiamento e alla migrazione richiede un'azione advocacy. La riqualificazione e **messa a sistema di progetti esistenti** è stata consigliata come approccio pragmatico, sottolineando l'importanza della sostenibilità economica e del volontariato innovativo.

In sintesi, la Fondazione è chiamata a svolgere un **ruolo cruciale come promotore e facilitatore**, ascoltando attivamente le esigenze del territorio e animando la comunità.

Le **azioni prioritarie** identificate includono il mantenimento dell'osservatorio del Biellese, la ricerca di fondi, la mappatura di immobili vuoti e la creazione di un **centro di aggregazione pluriservizi**. Il Centro dovrebbe avere la funzione di agganciare giovani vulnerabili (es NEET) e facilitare il rinvio ai servizi; lavorare sulla prevenzione; testare modalità innovative di intervento e partnership pubblico private per la gestione.

INDICAZIONI FINALI

L'ascolto degli attori ha messo in evidenza criticità e opportunità del territorio, indicando priorità di azione che riguardano nello specifico le aree tematiche di competenza della Fondazione, ma anche raccomandazioni e suggerendo piste di lavoro su elementi trasversali e inerenti il ruolo che la Fondazione può rivestire nello sviluppo a medio e lungo termine del territorio biellese.

Nel contesto del territorio biellese emergono diverse criticità che richiedono attenzione per favorire lo sviluppo sostenibile e la prosperità della comunità.

Una delle principali sfide è rappresentata dalla carenza di giovani, che crea un problema demografico e limita le prospettive di crescita. È fondamentale creare un ambiente attrattivo che sia in grado di offrire opportunità future per le nuove generazioni, contribuendo così a definire *"Biella una città per tutti"*.

Il territorio si trova in un delicato momento di transizione, nel passaggio da un'identità legata alla fabbrica del tessile a una visione del futuro ancora da definire. Per compiere questo passaggio non sarebbero le risorse a mancare, ma la capacità di riconoscerle e di liberarne il potenziale, la mancanza di consapevolezza rispetto agli asset su cui puntare e di comunicazione tra i soggetti del territorio e all'esterno su quanto il territorio offre (patrimonio naturale, servizi territoriali, a turismo, offerta formativa etc); la mancanza di coordinamento e di governance.

Nonostante le sfide infatti, il territorio biellese dispone di diversi punti di forza, a partire da un ricco sistema di welfare e servizi sociali, dalla presenza dell'associazionismo e del volontariato che ricoprono un ruolo fondamentale in logica di cittadinanza attiva e servizi alla comunità a un patrimonio industriale indiscusso; da offerte formative in dialogo con la crescente richiesta di competenze specializzate; da un patrimonio naturale da far conoscere e preservare a un patrimonio immobiliare privato, da mappare, riqualificare e mettere a disposizione.

Accanto a questi, esistono *"patrimoni latenti"* in settori come la cultura, l'imprenditoria e il welfare, ma il lento sviluppo del turismo e la frammentazione delle realtà territoriali impediscono un progresso significativo. *"L'innovazione produttiva richiede una riflessione sulla cultura industriale ancorata a un modello tayloriano-fordista"*.

La mancanza di una strategia unitaria limita la possibilità di sfruttare le risorse disponibili a pieno, di attrarne di nuove, costruire sinergie e rafforzare la collaborazione tra i soggetti che operano sul territorio, e di valorizzare l'esistente (un sistema di welfare avanzato, il patrimonio industriale, l'ambiente naturale e il patrimonio immobiliare).

La sfida sottesa è il cambio di paradigma culturale. Questo cambiamento sentito come necessario, ma riconosciuto come difficile da compiere, è quello da una cultura "chiusa" e ancora poco disponibile ad aprirsi all'esterno ad una cultura che sappia innovare partendo dalla tradizione, ad integrare welfare, lavoro e formazione.

Occorre pertanto costruire le condizioni per sbloccare il potenziale ancora sotto o per nulla utilizzato, quello che viene definito un *"tesoro chiuso"*, così da arrivare a una visione condivisa di sviluppo sostenibile di breve e lungo termine, che faccia propri gli obiettivi dell'Agenda 2030 e le peculiarità del territorio. Per andare in questa direzione, viene richiesto un esercizio di governance territoriale dove il ruolo della Fondazione sia ancora più marcato.

Target principale: i giovani

I giovani sono stati al centro delle discussioni e delle riflessioni in tutti i tavoli di lavoro, considerando anche il dato preoccupante sullo spopolamento in questa prospettiva. Emergono preoccupazioni riguardanti la scarsa disponibilità di opportunità di crescita e lavoro per loro, nonché la mancanza di spazi dedicati alle loro esigenze.

La focalizzazione sull'**ascolto e il coinvolgimento attivo** dei giovani emerge come prioritaria nelle indicazioni emerse. Si propone un approccio che parte dall'ascolto delle loro idee e proposte, per poi coinvolgerli direttamente nella fase di realizzazione delle stesse. Tra le azioni prioritarie si evidenzia la necessità di prevedere momenti specifici di ascolto, che consentano un maggiore coinvolgimento dei giovani nelle scelte riguardanti il futuro del territorio e favoriscano il confronto intergenerazionale.

Un tema di rilievo riguarda la disponibilità di **spazi fisici dedicati** ai giovani di integrazione e prevenzione, su cui si registra una varietà di opinioni tra gli attori coinvolti. Una proposta riguarda la **mappatura** di tali spazi, e di altri che potrebbero essere messi a disposizione, inclusi immobili dismessi o inutilizzati, al fine di valutare le opportunità di utilizzo e rigenerazione. Si suggerisce di mettere a disposizione **piccoli incentivi** legati a tali spazi, anche considerando quelli già presenti ma sottoutilizzati come le biblioteche. Inoltre, si propone infine di prevedere **modalità di autogestione** di questi spazi da parte dei giovani, promuovendo così la loro partecipazione attiva e il senso di responsabilità nei confronti del territorio.

AMBITI TEMATICI

EDUCAZIONE E RICERCA

La principale necessità espressa è quella di **promuovere una formazione aperta alla trasversalità, in collaborazione con il mondo delle imprese e delle associazioni**, per rendere Biella un centro di formazione innovativa. Allo stesso tempo, viene ritenuto essenziale coinvolgere il maggior numero possibile di enti, aziende e scuole per **coordinare attività e risorse, evitando la duplicazione dei servizi e la dispersione delle competenze**. Si propone pertanto la progettazione di percorsi formativi e culturali originali centrati attraverso azioni di **co-progettazione**, istituendo **tavoli di lavoro permanenti** composti da stakeholders e enti di formazione del territorio e giovani.

Accanto ad un approccio integrato, si sottolinea la necessità di fornire **servizi dedicati** alla vita dei giovani universitari, come la creazione di **campus universitari diffusi** sul territorio e ben collegati tra loro, oltre a servizi quali biblioteche e luoghi di aggregazione culturale.

Per quanto riguarda il tema dell'orientamento, viene sottolineata la necessità di promuovere e adottare **azioni coordinate di orientamento**, che mirino a definire le attitudini e le inclinazioni degli studenti sin dalla giovane età, anche attraverso visite alle aziende locali per far scoprire i valori e la cultura produttiva biellese. Viene proposta l'introduzione della figura dell'orientatore, specializzato nell'orientamento giovanile e capace di valutare non solo il rendimento scolastico, ma anche le passioni e le inclinazioni individuali. L'orientamento dovrebbe comprendere la conoscenza della storia, della cultura e delle opportunità offerte dal territorio, avviandosi sin dalla giovane età per formare una "cultura del territorio".

Inoltre, per incentivare il ritorno dei giovani formati a Biella, si propone di istituire **borse di studio per periodi di formazione all'esterno** del territorio, vincolate ad un rientro (almeno per un certo

periodo di tempo) e messa a disposizione delle proprie competenze sul territorio. Si sottolinea l'importanza di valorizzare le esperienze educative esistenti che funzionano, ma che possono necessitare di perfezionamento o aggiornamento. Infine, si evidenziano i macro-temi trascinanti, come l'interconnessione digitale diffusa e il modello economico circolare, e si propone di ampliare la conoscenza delle eccellenze locali.

Infine, si propone l'istituzione di un **Osservatorio programmatico per il lavoro**, dedicato all'indagine sui nuovi mestieri e sulle prospettive in diversi settori.

CULTURA E TERRITORIO

Si propone di creare e diffondere la **cultura come strumento per l'inclusione sociale e mezzo per favorire la crescita del territorio**, implementando una diversificazione dell'offerta culturale e turistica. Questo può essere realizzato attraverso **investimenti mirati** e l'attrazione di nuovi cittadini tramite innovazioni tecnologiche e un'elevata qualità della vita.

Tuttavia, si riconosce la difficoltà nella diversificazione e distribuzione della cultura, evidenziando la **mancanza di una "fabbrica della cultura" capace di coltivare e mantenere la diversità culturale**. Questo si riflette anche nel settore dell'istruzione, con difficoltà nel coinvolgimento dei giovani e nel rendere la cultura attrattiva per le nuove generazioni.

Un'idea emersa è quella di trasformare Biella in una **"città arcipelago"** di eventi e opportunità, con la creazione di spazi o momenti di coprogettazione continua, che fungano anche da "vetrine" per far conoscere le iniziative attive sul territorio. È importante rafforzare la **comunicazione dell'offerta culturale in modo diffuso e continuativo** sul territorio biellese, sfruttando le infrastrutture esistenti e aprendole a nuove idee.

Tuttavia, si nota una **carenza di tavoli specifici** per la cultura e il turismo, spesso dovuta a problemi di fiducia reciproca. Si suggerisce di istituire **tavoli di co-progettazione** che coinvolgano non solo gli operatori culturali e le istituzioni, ma anche la comunità.

Per quanto riguarda il territorio, si segnala la necessità di un **approccio integrato tra settore pubblico e privato per lo sviluppo turistico**, compresa la **valorizzazione del patrimonio immobiliare**.

Inoltre, si è sottolineata l'importanza di **promuovere in modo coordinato e costante il patrimonio naturale** e la sicurezza offerta dal contesto montano del territorio biellese.

Infine, un altro punto chiave emerso è stato quello dei **trasporti**, evidenziando la carenza di collegamenti, le sfide logistiche e le difficoltà nella mobilità. Anche se questo argomento non rientra nella sfera di azione della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, i partecipanti hanno suggerito che la Fondazione possa sollevare l'argomento in altre sedi e valutare la possibilità di sperimentare soluzioni locali proposte dall'imprenditoria locale (es. trasporto privato convenzionato per cure e assistenza domiciliare come idea di start up da sostenere).

WELFARE

Il biellese vanta un sistema di welfare avanzato ed è ricco di servizi sociali, insieme ad una forte presenza dell'associazionismo e del volontariato che ricoprono un ruolo fondamentale in logica di cittadinanza attiva e servizi alla comunità.

In questo contesto emerge la necessità di **passare da una gestione emergenziale**, resa più acuta dalla pandemia, **a una pianificazione a lungo termine**, volta a intensificare le azioni dedicate alla **prevenzione**. La gestione della spesa corrente lascia poco spazio ad investire in innovazione. Anzi crescita dei costi operativi, come ad esempio quelli legati alle utenze, che in alcuni casi incidono negativamente sulle risorse destinate al personale, minaccia la qualità dei servizi offerti. Pertanto, un'azione sentita come prioritaria riguarda l'attivazione di meccanismi che **favoriscano economie di scala** e la possibilità di **sperimentare formule innovative**.

A questo proposito è emerso l'interesse ad esplorare funzionamento e valore aggiunto delle **comunità energetiche rinnovabili (CER)** come strumento innovativo.

Un'altra esigenza è quella di **migliorare la comunicazione tra servizi e tra servizi e beneficiari**, affinché le sinergie possano essere ottimizzate e le risorse impiegate in modo più efficiente, **diminuire i gap esistenti**, dovuti a limitazioni e vincoli di bilancio e di legge, che aumentano la difficoltà degli enti pubblici e del Terzo Settore nel servire un target sempre più diversificato con risorse limitate, come nel caso dei soggetti "sottosoglia" e degli svantaggiati.

Inoltre, si propone di **investire sulla prevenzione e sull'invecchiamento attivo** come strategie per alleggerire il sistema sanitario e migliorare la qualità della vita degli anziani. E si sottolinea l'importanza di favorire la **collaborazione pubblico-privato**, evidenziando la necessità di ampliare, e personalizzare alcuni servizi esistenti, introducendo ad esempio la **telemedicina** e le **cure domiciliari** per cui servono risorse aggiuntive.

Si sottolinea anche l'importanza del **volontariato** nel supportare i servizi, soprattutto nella costruzione di un dialogo intergenerazionale, che viene considerato una risorsa preziosa da tutti i partecipanti. E il volontariato chiede di avere maggiori opportunità di **formazione delle competenze**.

Infine, si evidenzia l'importanza di **favorire il dialogo tra le generazioni, connettere i servizi** così da garantire una presa in carico diffusa, che possa contribuire al benessere dei suoi abitanti.

IL RUOLO DELLA FONDAZIONE

Per prima cosa va sottolineato il riconoscimento che gli attori del territorio attribuiscono all'investimento e l'impegno della Fondazione Cassa Risparmio di Biella nel corso degli anni, nonché la volontà degli attori locali di affrontare le sfide proposte dalla Fondazione stessa. Guardando al prossimo piano pluriennale, alla Fondazione viene richiesto un **ruolo** ancora più

incisivo di **governance, facilitazione, promozione e animazione del territorio**, che possa contribuire a costruire una visione condivisa di sviluppo del biellese nel medio e lungo termine.

In termini di **azioni ascrivibili alla funzione di governance**, si individuano:

- Attivazione e manutenzione della rete, verso la costruzione di sistemi di cooperazione a più livelli che portino alla definizione di un ecosistema biellese riconoscibile e collaborativo, anche da spendere come “brand” da promuovere all’esterno
- Attivazione di tavoli di confronto permanenti multistakeholder, dove sia assicurata la presenza dei giovani;
- Coordinamento delle risorse, per evitare ridondanze, duplicazioni, e frammentazione degli interventi
- Promozione di azioni di comunicazione tra gli attori e sul territorio verso l’esterno

Nelle intenzioni degli attori ai tavoli, la Fondazione è chiamata a facilitare l'attivazione dei fattori abilitanti necessari per creare un ecosistema locale prospero in grado di invertire il trend di spopolamento e dare nuova linfa al territorio. Attraverso la promozione di **processi collaborativi** e la **facilitazione dei partenariati pubblico-privati**, la sua azione può contribuire a liberare le risorse latenti e a costruire una visione a lungo termine per lo sviluppo della comunità. Il suo ruolo di connettore non è visto non in sostituzione ma **in sinergia con il pubblico**, al fine di **colmare i vuoti e dare stabilità** dove l'intervento pubblico risulta limitato o troppo vincolato, soprattutto in considerazione delle restrizioni temporali imposte dai cicli elettorali brevi, che possono compromettere la coerenza, l'efficacia e la sostenibilità degli interventi e di una strategia a lungo termine.

Infine, si segnala la richiesta di lavorare a **meccanismi di finanziamento innovativi** volti a **incentivare la co-progettazione** e alla formazione di **forme di partenariato estese** che vadano oltre la singola progettualità e contribuiscono a generare sostenibilità delle iniziative e impatto positivo nel tempo.