



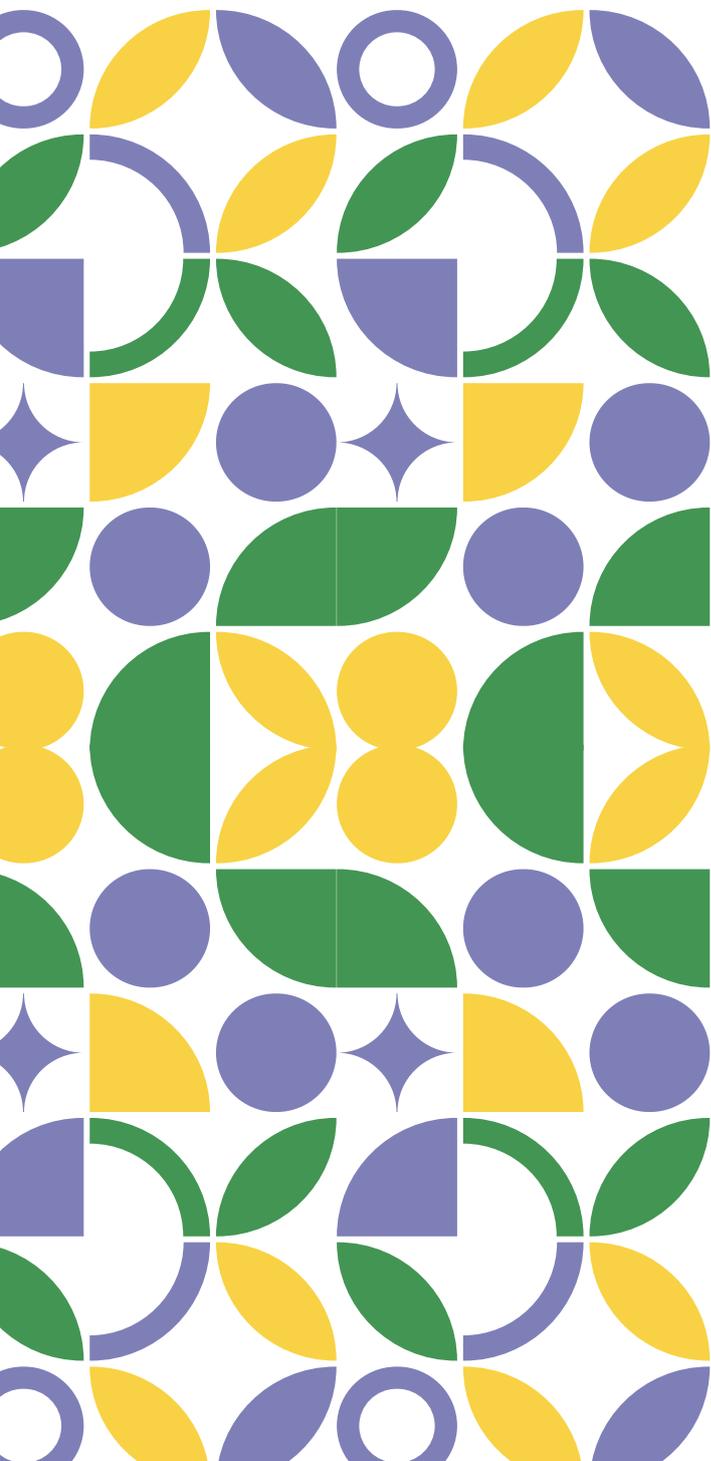
TRANSFORMATIVE  
**YOUTH**  
LEADERSHIP



Co-funded by  
the European Union

Transformative Youth Leadership: towards  
horizontal leadership models in youth work

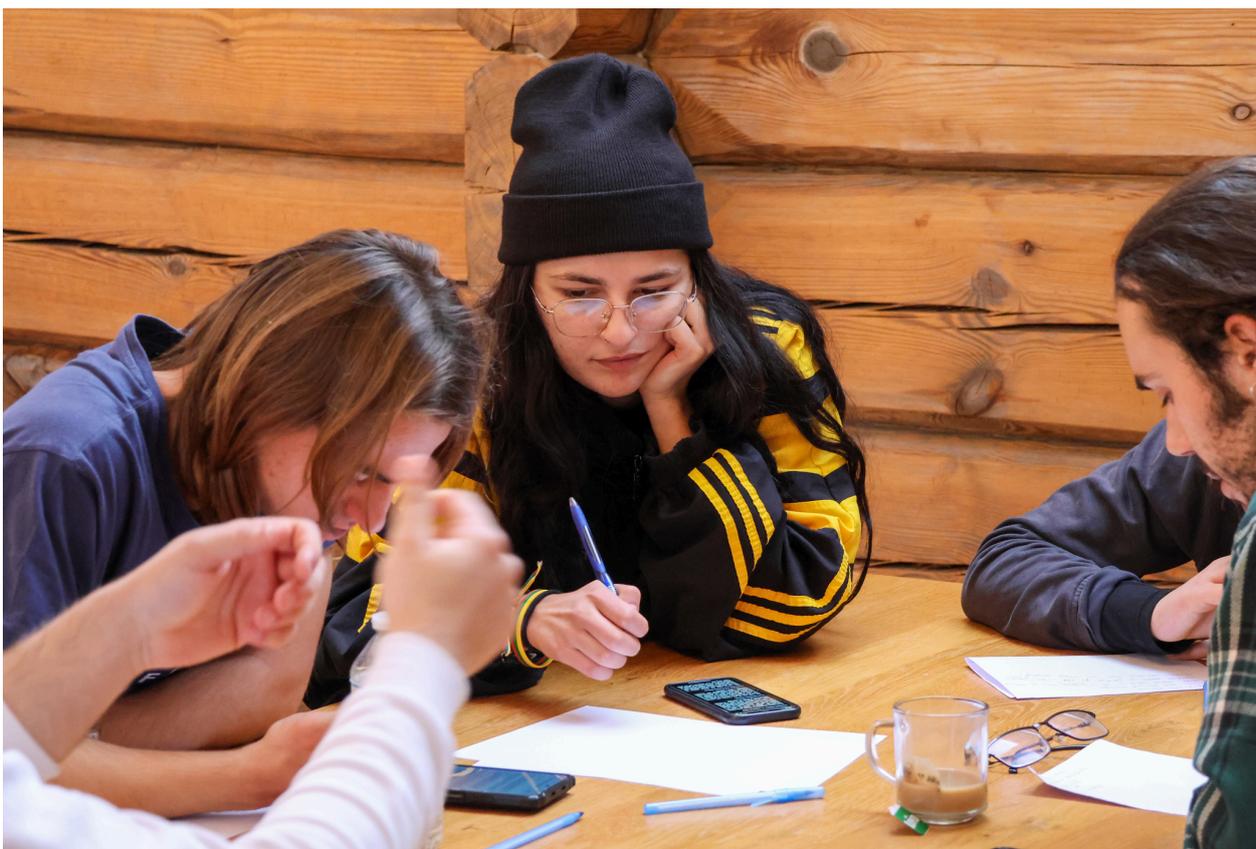
2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305



Verso modelli di leadership orizzontale  
nel lavoro con i giovani

# Pratiche e prospettive in Europa

---



Finanziato dall'Unione Europea. I punti di vista e le opinioni espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

## Autori

Sciara Progetti A.P.S - E.T.S. (Italy),  
 Creant Europa (Spain), IRIS Sustainable  
 Development (Sweden), SDRUZHENIE  
 ALTERNATIVI INTERNATIONAL  
 (Bulgaria), EUNOIA (North Macedonia).

I partner del progetto Transformative Youth Leadership desiderano ringraziare sentitamente tutte le organizzazioni che hanno partecipato a questa ricerca, condividendo il loro tempo, le loro esperienze e le loro intuizioni. La vostra disponibilità e il vostro impegno sono stati preziosi nel dare forma a questo lavoro.

### Tra le altre, ringraziamo sentitamente le seguenti organizzazioni per la loro partecipazione:

Active Bulgarian Leaders – Bulgaria  
 Asociación Juvenil San Eulogio – Spain  
 Asociación para el desarrollo SocioEmocional de la persona, la sociedad y para la cooperación internacional Uno – Spain  
 Associazione IL VERGANTE – Italy  
 Association Druzhestvo Znanie – Bulgaria  
 Average Youth Association – Lithuania  
 Cedit Association – Türkiye  
 Center for Educational and Cultural Development RACIO – North Macedonia  
 Comune di Sarezzo – Italy  
 EUNI Partners – Bulgaria  
 Europiamo ETS – Italy  
 High School "Saraj" – North Macedonia  
 Praxis – Greece  
 ProVision International – Bulgaria  
 Tomorrow's young leaders – Bulgaria  
 Together for success – Bulgaria  
 Youmore Aps – Italy



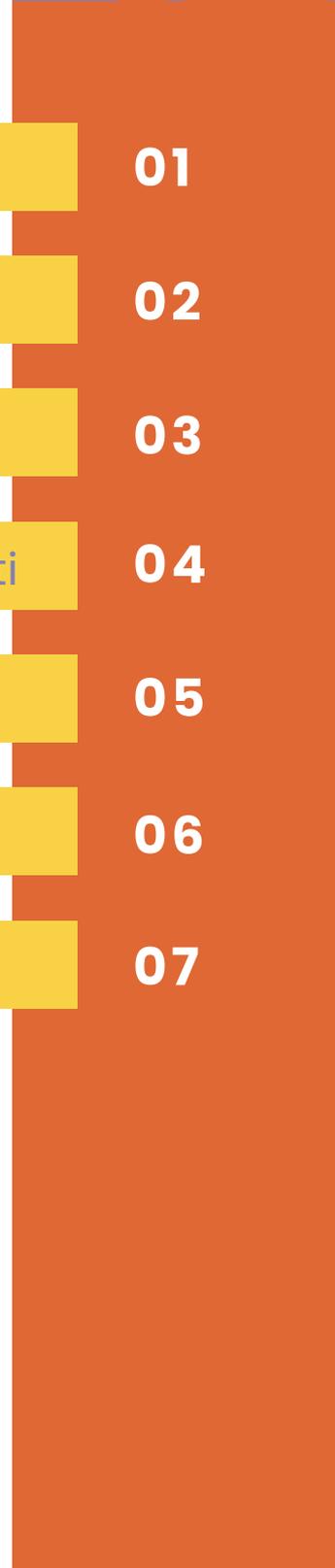
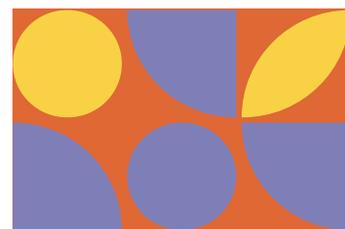
TRANSFORMATIVE  
**YOUTH**  
 LEADERSHIP



Co-funded by  
 the European Union

# Indice dei Contenuti

Introduzione	01
Quesiti di ricerca	02
Metodologia	03
Profilo delle organizzazioni partecipanti	04
Risultati	05
Analisi e discussione	06
Conclusioni	07





# 1. Introduzione

Questo documento presenta i risultati di una ricerca transnazionale condotta come attività iniziale di un progetto Erasmus+ incentrato sulla promozione di una leadership più inclusiva, aperta e democratica nel settore giovanile, migliorando la qualità e l'innovazione nel lavoro con i giovani. Il progetto riunisce un consorzio di partner provenienti da tutta Europa, uniti dall'impegno comune di migliorare la qualità, l'innovazione e la rilevanza delle pratiche di coinvolgimento dei giovani. L'obiettivo è sviluppare e validare metodologie che incoraggino la partecipazione attiva e l'inclusione e condividere tali pratiche attraverso un'ampia diffusione per rafforzare lo youth work a livello locale, nazionale e internazionale.

## Contesto del progetto

Il progetto risponde alla crescente necessità di modelli di leadership partecipativi e responsabilizzanti all'interno delle organizzazioni giovanili. In un momento in cui i giovani si trovano ad affrontare complesse sfide sociali, economiche e ambientali, è sempre più fondamentale garantire che non siano solo beneficiari dei programmi, ma anche contributori attivi e decisori nella loro definizione. Il progetto mira a supportare le organizzazioni nel ripensare i propri modelli di leadership, garantendo ai giovani opportunità significative di partecipazione. Questo è in linea con i più ampi obiettivi europei per l'empowerment giovanile, la partecipazione democratica e l'inclusione sociale.



# L'importanza di una leadership giovanile inclusiva, aperta e democratica

In questa ricerca utilizziamo il concetto di leadership giovanile inclusiva, aperta e democratica come principio guida per esplorare il modo in cui la partecipazione dei giovani è strutturata e supportata all'interno delle organizzazioni.



## Inclusiva

Significa che le opportunità di leadership sono aperte a tutti i giovani, indipendentemente dal loro background, dalle loro capacità, dal genere, dall'etnia, dallo status socio-economico o dalla provenienza geografica. Richiede sforzi intenzionali per rimuovere le barriere e garantire la rappresentanza dei gruppi sottorappresentati o emarginati.

## Aperta

Si riferisce a pratiche di leadership trasparenti, partecipative e reattive. La leadership aperta valorizza il dialogo, il feedback e la co-creazione. Incoraggia la sperimentazione, l'apprendimento condiviso e l'adattamento continuo, piuttosto che rigide gerarchie.

## Democratica

La leadership giovanile implica potere e responsabilità condivisi. I giovani non vengono semplicemente consultati, ma esercitano una reale influenza su decisioni, orientamenti e risultati. Ciò include il coinvolgimento nelle strutture di governance, nella progettazione e nella pianificazione strategica.

Insieme, questi principi definiscono un approccio in cui la leadership non è riservata a pochi, ma coltivata collettivamente e in cui i giovani sono sostenuti nel crescere, agire e guidare in modi che rispecchino le loro realtà e aspirazioni.

La leadership giovanile inclusiva, aperta e democratica non è solo un valore in sé, ma un potente strumento per creare organizzazioni più reattive, innovative e responsabili. Contribuisce alla crescita personale, all'impegno civico e alla coesione sociale. Nonostante l'ampio sostegno agli ideali partecipativi, tuttavia, molte organizzazioni continuano a incontrare ostacoli pratici e strutturali nell'attuazione coerente di questi principi.

Comprendere come viene attualmente praticata la leadership giovanile e dove risiedono lacune e opportunità è un primo passo fondamentale per aiutare le organizzazioni a passare dall'intenzione all'impatto.

## Obiettivi della ricerca

L'obiettivo principale di questa ricerca è identificare, documentare e valutare criticamente le attuali metodologie e pratiche organizzative che supportano la partecipazione e la leadership dei giovani in diversi contesti.

Nello specifico, la ricerca si propone di:

- Esplorare come i giovani sono coinvolti nei processi decisionali all'interno delle organizzazioni giovanili
- Indagare le strutture, gli strumenti e la formazione che supportano la leadership giovanile
- Identificare le sfide e gli ostacoli alla partecipazione inclusiva e democratica dei giovani
- Raccogliere buone pratiche e storie di successo che possano ispirare strumenti e metodologie future
- Fornire una solida base teorica per guidare le fasi successive del progetto





# O2.

## Quesiti di ricerca

La ricerca è stata guidata da un quesito centrale e da una serie di sotto-quesiti progettati per esplorare in profondità l'argomento:

### **Quesito principale della ricerca**

*In che modo le organizzazioni giovanili in tutta Europa stanno implementando modelli di leadership giovanile inclusivi, aperti e democratici e quali sono i risultati e le sfide di queste pratiche?*

### **Sotto-quesiti**

Il questionario è stato strutturato per esplorare le seguenti aree tematiche:

**A**

### **Struttura organizzativa e integrazione dei giovani**

- Quali tipi di organizzazioni sono coinvolte nella ricerca e come sono strutturate?
- I giovani fanno formalmente parte di queste organizzazioni e in quali ruoli?

**B**

### **Partecipazione e processo decisionale**

- In che modo i giovani sono coinvolti nei processi organizzativi?
- Fanno parte dell'ideazione, della pianificazione e dell'implementazione delle iniziative?

**C**

### **Meccanismi di facilitazione e supporto della leadership**

- Quali strumenti, strutture o approcci vengono utilizzati per favorire la leadership giovanile (ad esempio, comitati, consigli consultivi, riunioni periodiche)?
- Esistono programmi specifici di formazione o di rafforzamento delle competenze per preparare i giovani a ruoli di leadership? Quanto sono efficaci questi programmi?

**D**

### **Frequenza e coerenza del coinvolgimento dei giovani**

- Con quale frequenza i giovani sono coinvolti nei processi decisionali?
- Sono coinvolti in modo permanente o solo per progetti specifici?

**E**

### Logica ed evoluzione

- Perché le organizzazioni coinvolgono i giovani e con che modalità?
- Il coinvolgimento dei giovani è stato parte integrante dell'organizzazione fin dall'inizio o è stato introdotto in un secondo momento?

**F**

### Barriere e sfide

- Quali fattori interni o esterni ostacolano la leadership giovanile inclusiva e democratica?

**G**

### Impatto del coinvolgimento dei giovani

- In che modo la partecipazione dei giovani ha influenzato i risultati organizzativi o il processo decisionale?
- Ci sono risultati osservabili o cambiamenti derivanti dai contributi dei giovani?

**H**

### Valutazione e apprendimento

- Le organizzazioni dispongono di meccanismi per valutare l'efficacia del coinvolgimento dei giovani?
- Come vengono raccolti e utilizzati i feedback dei giovani per migliorare le pratiche?

**I**

### Buone pratiche e riflessioni

- Quali esempi di partecipazione o leadership giovanile di successo possono condividere le organizzazioni?
- Ci sono altri spunti o riflessioni che approfondiscono la nostra comprensione della leadership giovanile?



# 3.

## Metodologia

La ricerca presentata in questo rapporto costituisce la prima attività di Transformative Youth Leadership, un progetto transnazionale Erasmus+ (Partenariato di Cooperazione nel settore della Gioventù) volto a promuovere una leadership inclusiva, aperta e democratica nel settore giovanile. L'obiettivo principale di questa ricerca è stato quello di raccogliere informazioni sulle pratiche e le metodologie esistenti nella leadership giovanile in diversi contesti organizzativi e paesi europei. Questa comprensione supporterà lo sviluppo di attività e strumenti progettuali mirati che rispondano a esigenze reali nel settore.

### Sviluppo collaborativo dello strumento di ricerca

Il processo di ricerca è iniziato con l'identificazione di un quesito guida di ricerca:

**"In che modo le organizzazioni giovanili stanno implementando modelli di leadership inclusivi, aperti e democratici e quali sono i risultati e le sfide di queste pratiche?"**

Per indagare su questo aspetto, i partner del progetto hanno sviluppato in modo collaborativo un questionario strutturato. Il sondaggio è stato progettato per raccogliere dati su una serie di temi comuni: il coinvolgimento dei giovani nelle strutture organizzative, la partecipazione ai processi decisionali, il rafforzamento delle competenze, le sfide affrontate e le buone pratiche.

### Processo di raccolta dati

Il questionario è stato creato e somministrato online, consentendo flessibilità nella raccolta dei dati. Le organizzazioni partecipanti hanno fornito le risposte in due modi:



- **Auto-somministrato:** alcune organizzazioni hanno compilato il questionario online in modo indipendente.
- **Somministrato dai partner:** in altri casi, i partner del progetto hanno condotto interviste con le organizzazioni e hanno trascritto le risposte nel questionario per loro conto.

Questo duplice approccio ha garantito accessibilità e adattabilità in base alla disponibilità e alle preferenze di ciascun intervistato.

## Selezione delle organizzazioni

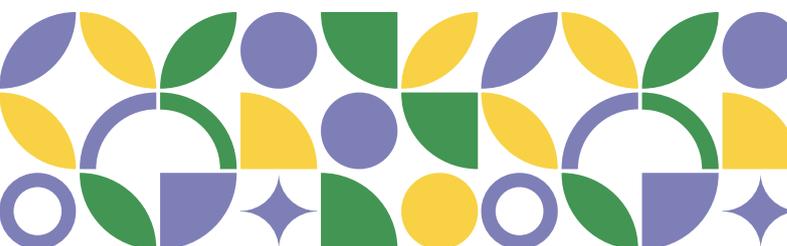
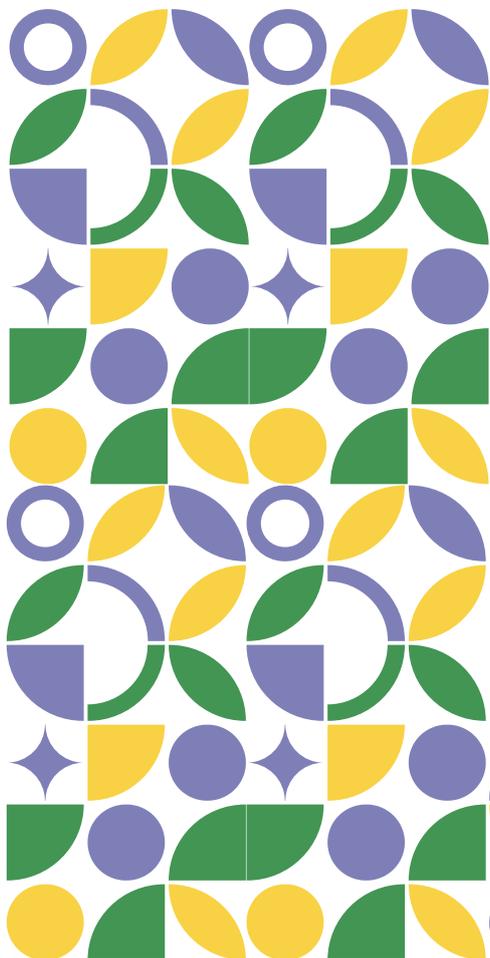
La selezione delle organizzazioni è stata mirata e guidata dall'intento del progetto di raccogliere un insieme diversificato e rappresentativo di prospettive. I partner hanno selezionato le organizzazioni in base ai seguenti criteri:

- **Diversità geografica:** garantire risposte da una serie di paesi per riflettere i diversi contesti culturali e politici, comprese organizzazioni di paesi esterni al partenariato.
- **Diversità organizzativa:** inclusi enti pubblici, ONG, associazioni guidate da giovani e strutture ibride.
- **Coinvolgimento dei giovani:** dare priorità alle organizzazioni con diversi livelli di coinvolgimento dei giovani per esplorare diversi modelli e fasi di sviluppo.

In totale, i dati raccolti includono le risposte di 30 organizzazioni di 9 paesi, che abbracciano un'ampia gamma di tipologie organizzative, mission e strutture.

## Anonimato e considerazioni etiche

Per garantire risposte aperte e sincere, a tutte le organizzazioni partecipanti è stato garantito l'anonimato. Pertanto, nella presentazione dei risultati non sono inclusi nomi o dettagli identificabili. Citazioni ed esempi di casi sono generalizzati o parafrasati per garantire la riservatezza.



## Limiti

Sebbene la ricerca fornisca spunti preziosi sulle pratiche di leadership giovanile, è necessario riconoscere alcuni limiti:

- In quanto studio pionieristico in questo campo, la ricerca si basa su metodi qualitativi per mappare le principali sfide e strategie affrontate dagli youth worker e dalle organizzazioni giovanili in tutta Europa. Sebbene il campione offra un'immagine rappresentativa del settore dello youth work, i risultati ottenuti dovranno essere successivamente convalidati e ampliati attraverso ricerche quantitative.
- I dati si basano su informazioni auto-risportate e possono riflettere le prospettive interne, le aspirazioni o le narrazioni organizzative degli intervistati, piuttosto che valutazioni esterne.
- Le sfumature linguistiche e le differenze interpretative, in particolare nelle interviste somministrate dai partner, potrebbero aver influenzato il modo in cui le domande venivano comprese e il modo in cui venivano registrate le risposte.

Nonostante questi limiti, i risultati offrono una solida base per comprendere le pratiche attuali e orientare lo sviluppo di metodologie innovative nello youth work.





4.

# Profilo delle organizzazioni partecipanti

Le **30 organizzazioni** che hanno contribuito a questa ricerca rappresentano un ampio e diversificato spettro di attori dello youth work in tutta Europa. La loro partecipazione fornisce preziosi spunti su come diversi modelli organizzativi coinvolgono i giovani e promuovono pratiche di leadership democratica.

## Distribuzione geografica

Le organizzazioni partecipanti hanno sede in **9 paesi**:

Paese	Numero di organizzazioni
Bulgaria	6
Svezia	6
Italia	5
Macedonia del Nord	4
Spagna	3
Turchia	3
Grecia	1
Lituania	1
Romania	1

Questa distribuzione geografica contribuisce alla ricchezza dei dati, catturando pratiche plasmate da diversi contesti socio-politici, economici e culturali. Alcune organizzazioni partecipanti provengono anche da paesi che non fanno parte del partenariato di progetto, ampliando la rilevanza e l'inclusività della ricerca.

## Tipi di organizzazioni

Il campione riflette una gamma diversificata di strutture organizzative, tra cui:

- ONG (il formato più comune)
- Organizzazioni e associazioni giovanili (compresi i gruppi guidati e focalizzati sui giovani)
- Enti pubblici (come servizi comunali)
- Consigli scolastici o istituti scolastici
- Associazioni di volontariato o iniziative locali

In diversi casi, le organizzazioni hanno descritto dettagliatamente le proprie strutture, includendo livelli quali comitati consultivi, assemblee generali, team di youth worker e gruppi di volontariato. Questa varietà sottolinea la complessità e la flessibilità delle modalità di svolgimento dello youth work in tutta Europa.

## Mission e focus organizzativi

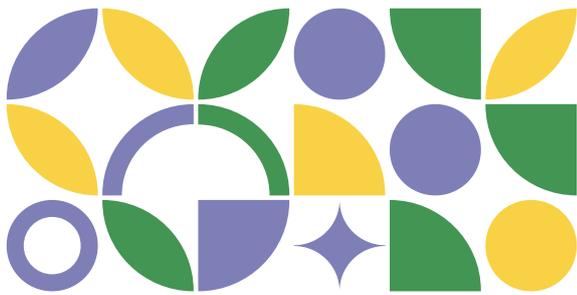
Sebbene tutte le organizzazioni si impegnino in qualche modo con i giovani, le loro mission sono diverse. Possono spaziare da:

- Scambi culturali e mobilità
- Inclusione sociale e impegno democratico
- Consapevolezza ambientale e sostenibilità
- Sviluppo delle competenze e formazione
- Politica locale

Questa varietà garantisce che i risultati della ricerca non si limitino a un solo tipo di mission, ma riflettano invece un quadro più ampio del settore giovanile nell'Europa odierna.

## Coinvolgimento dei giovani

Tutte le organizzazioni intervistate hanno confermato di lavorare direttamente con i giovani, sebbene il livello e la natura del coinvolgimento dei giovani nelle strutture interne varino. Alcune sono guidate dai giovani, mentre altre li coinvolgono nell'implementazione dei progetti, in ruoli o processi consultivi. Anche il grado di coinvolgimento formale varia, da consultazioni ad hoc a ruoli pienamente integrati nella governance e nella pianificazione.



## 5. Risultati

L'analisi delle 30 risposte delle organizzazioni rivela un quadro eterogeneo e sfumato delle pratiche di leadership giovanile in Europa. Sebbene tutte le organizzazioni partecipanti si impegnino con i giovani, i loro metodi, le loro filosofie e le loro strutture variano significativamente. I risultati seguenti sono raggruppati per aree tematiche chiave esplorate nel questionario.

### 5.1 L'inclusione dei giovani nelle strutture organizzative

Tutte le 30 organizzazioni hanno confermato di lavorare con i giovani. Tuttavia, il loro livello di coinvolgimento nelle strutture interne e nei processi decisionali varia notevolmente.

- Diverse organizzazioni hanno descritto **strutture formali di leadership giovanile**, come comitati giovanili, consigli o inclusione nell'assemblea generale.
- Altri coinvolgono i giovani **principalmente in ruoli di implementazione** (ad esempio, aiutando a realizzare le attività) anziché nella governance o nella pianificazione strategica.
- In una minoranza di casi, il coinvolgimento dei giovani rimane **limitato o simbolico**, spesso a causa di barriere strutturali, legali o burocratiche, in particolare nelle istituzioni pubbliche.



Nonostante queste differenze, vi è ampio consenso sul fatto che la partecipazione dei giovani contribuisca positivamente alla vitalità, alla rilevanza e all'innovazione organizzativa. Alcune organizzazioni sono interamente guidate dai giovani, mentre altre integrano le prospettive dei giovani attraverso meccanismi partecipativi.

*"I giovani sono coinvolti nell'implementazione e in alcune fasi di progettazione, ma le decisioni strategiche restano di competenza del consiglio di amministrazione."*

(risposta anonimizzata)

Altri hanno sottolineato che, sebbene i giovani non abbiano attualmente ruoli di leadership, si sta riconoscendo sempre di più la necessità di cambiare questa situazione, soprattutto laddove le strutture sono ereditate da modelli più tradizionali o incentrati sugli adulti.

## 5.2 Metodologie per la partecipazione e la leadership

La maggior parte delle organizzazioni promuove attivamente la partecipazione dei giovani utilizzando una varietà di metodi strutturati. Queste metodologie mirano non solo a includere i giovani nella vita organizzativa, ma anche a prepararli a futuri ruoli di leadership.

### Strutture e strumenti comuni

Tra i meccanismi più frequentemente menzionati compaiono:

- **Incontri regolari** come strumento fondamentale per il coinvolgimento e ricevere feedback dei giovani.
- **Ruoli di leadership** e opportunità di partecipazione attiva alla gestione dei progetti.
- **Organismi consultivi** o gruppi consultivi informali, spesso utilizzati per raccogliere il contributo dei giovani senza avere piena autorità di governance.
- **Comitati o gruppi di lavoro**, temporanei o permanenti, focalizzati su specifiche aree tematiche o progetti.

### Capacity Building e Training

#### Cosa intendiamo per Capacity Building e Training?

In termini generali, il capacity building si riferisce al processo di miglioramento della capacità di individui o organizzazioni di operare efficacemente attraverso lo sviluppo di competenze, conoscenze, strumenti e strutture. Il training, più specificamente, prevede esperienze di apprendimento organizzate, formali o non formali, volte a sviluppare competenze specifiche.

#### Nel contesto del settore giovanile Erasmus+

All'interno del programma Erasmus+, i termini Training e Capacity Building hanno significati tecnici e applicazioni pratiche distinti:

- Il termine Training è comunemente associato ai progetti di mobilità dell'Azione Chiave 1 (KA1), in particolare quelli rivolti agli youth worker. Questi includono attività e mobilità a scopo di apprendimento, strutturate per migliorare le competenze professionali degli youth worker e promuovere la qualità e l'innovazione nello youth work
- Capacity Building, in senso più specifico, si riferisce a un'Azione Chiave distinta: Capacity Building nel settore della gioventù, gestiti a livello centralizzato dall'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Questi progetti sostengono la cooperazione internazionale con i paesi partner, con l'obiettivo di rafforzare le capacità delle organizzazioni giovanili attraverso partenariati strutturati. Spesso includono attività come l'apprendimento tra pari, lo sviluppo organizzativo, l'advocacy politica e il networking interregionale.

Nel contesto di questa ricerca, entrambe le interpretazioni di **capacity building e training** sono rilevanti.

È emersa una forte enfasi su questi due elementi:

- 21 organizzazioni hanno dichiarato di offrire **programmi di training** specificamente progettati per sviluppare competenze di leadership, comunicazione, gestione di progetti e capacità decisionali tra i giovani.
- 13 hanno menzionato **percorsi di capacity building**, talvolta supportati da approcci educativi non formali o da tutoraggio tra pari.

Alcune organizzazioni hanno segnalato di aver personalizzato i contenuti della formazione in base al feedback dei giovani attraverso focus group, affrontando modelli di lavoro e strumenti di facilitazione adeguati alla loro cultura organizzativa.

L'efficacia variava a seconda delle risorse disponibili e della maturità dei programmi (quelli che disponevano di quadri sistematici e quelli che li stavano ancora sviluppando o li stavano implementando in modo incostante). Diverse organizzazioni hanno segnalato che tali programmi hanno portato direttamente i giovani ad assumersi maggiori responsabilità, a guidare iniziative o a contribuire con nuove idee.

*"Il nostro percorso di leadership aiuta nel tempo i giovani volontari a passare da ruoli di supporto ad essere coordinatori di progetto a pieno titolo."*

(risposta anonimizzata)

Sebbene la maggior parte delle organizzazioni abbia dimostrato un approccio intenzionale alla partecipazione, alcune hanno riconosciuto che la formazione alla leadership rimane un obiettivo ambizioso a causa di capacità limitate o vincoli istituzionali. In questi casi, è stata espressa l'intenzione di sviluppare tali strutture in futuro.



## 5.3 Frequenza e natura del coinvolgimento dei giovani

La frequenza e la natura del coinvolgimento dei giovani nei processi decisionali organizzativi variano significativamente tra gli intervistati. Sebbene tutte le organizzazioni coinvolgano i giovani, la profondità e la regolarità di tale coinvolgimento dipendono dalla loro mission, dalla loro struttura e dalle loro risorse.

### Categorie di frequenza del coinvolgimento

Dalle risposte emergono quattro modelli generali:

- **Coinvolgimento regolare e sistematico**

Un numero considerevole di organizzazioni ha segnalato il coinvolgimento regolare dei giovani: attraverso incontri bisettimanali, ruoli di leadership e integrazione nelle discussioni di pianificazione e strategia. In alcune organizzazioni, i giovani guidano le iniziative, mentre altre garantiscono che le loro voci siano ascoltate attraverso processi di governance consolidati.

*"Regolarmente. Tutto è guidato dai giovani."*

*"Praticamente in quasi tutte le attività che svolgiamo."*

- **Coinvolgimento legato a progetti specifici**

Molte organizzazioni hanno affermato che i giovani sono coinvolti solo in progetti specifici, in particolare quelli incentrati su argomenti legati ai giovani o iniziative finanziate che richiedono approcci partecipativi.

*"Solo per progetti specifici durante le fasi di preparazione o implementazione."*

- **Partecipazione occasionale o informale**

In alcuni casi la partecipazione avviene occasionalmente o in modo saltuario, spesso in base all'iniziativa o alla disponibilità interna dei leader giovanili.

*"Occasionalmente, soprattutto durante la preparazione e l'attuazione di progetti Erasmus+."*

- **Coinvolgimento limitato o desiderato**

Da alcune risposte è emerso che il coinvolgimento dei giovani nei processi decisionali resta limitato, sia per la mancanza di meccanismi formali, sia per vincoli organizzativi.

*"Poiché non esiste un programma o un quadro specifico, il coinvolgimento è incostante."*



## Fattori che influenzano la frequenza

I fattori che influenzano la frequenza del coinvolgimento includono:

- Dimensioni e capacità organizzative
- Filosofia di leadership (guidata dai giovani vs. guidata dagli adulti)
- Restrizioni legali o burocratiche (soprattutto nelle istituzioni pubbliche)
- Presenza di consigli formali per i giovani o ruoli consultivi

La varietà delle risposte evidenzia sia l'impegno che le sfide che le organizzazioni devono affrontare per mantenere una partecipazione dei giovani costante e significativa nei processi decisionali.



## 5.4 Motivazioni ed evoluzione del coinvolgimento dei giovani

Le organizzazioni hanno offerto riflessioni approfondite sulle ragioni per cui coinvolgono i giovani e su come queste pratiche si siano evolute nel tempo. Sebbene le motivazioni siano diverse, la maggior parte delle risposte indica un riconoscimento condiviso del valore che i giovani apportano alla definizione di pratiche pertinenti, dinamiche e democratiche nello youth work.

### Perché coinvolgere i giovani?

Dalle risposte sono emerse diverse motivazioni chiave:

- **Allineamento alla mission:** molte organizzazioni hanno indicato il loro scopo principale come direttamente legato al lavoro con o per i giovani. Pertanto, il coinvolgimento dei giovani è considerato essenziale per il raggiungimento dei loro obiettivi.
- **Appropriazione e responsabilizzazione dei giovani:** gli intervistati hanno sottolineato l'importanza che i giovani abbiano voce in capitolo nelle questioni che li riguardano, sia per rafforzare la loro leadership sia per garantire che le iniziative siano basate su esigenze ed esperienze reali.
- **Pertinenza e innovazione:** il contributo dei giovani è stato descritto come fondamentale per mantenere le attività reattive, attuali e innovative, soprattutto in contesti sociali o digitali in rapida evoluzione.

*"Lo youth work ha bisogno dei giovani. Ecco perché vogliamo che siano direttamente coinvolti nella definizione del lavoro, non solo nella sua ricezione."*

- **Limiti legali o istituzionali:** alcune istituzioni pubbliche o più formali hanno espresso i loro limiti nel coinvolgere i giovani oltre la consultazione, a causa di quadri amministrativi o legali.

### Evoluzione del coinvolgimento dei giovani

Tra le 30 organizzazioni rispondenti:

- **19 organizzazioni** hanno dichiarato che il coinvolgimento dei giovani è parte integrante della loro struttura **fin dall'inizio**.
- **11 organizzazioni** hanno **introdotto nel tempo** il coinvolgimento dei giovani, spesso in risposta a:
  - Cambiamenti nella leadership o nelle priorità interne
  - Partecipazione a collaborazioni internazionali (ad esempio, Erasmus+)
  - Pressioni esterne o riconoscimento del valore aggiunto della partecipazione giovanile

giovanile

*"Fin dall'inizio, la leadership giovanile è stata un elemento fondamentale della nostra mission."*

*"Non abbiamo iniziato in questo modo, ma il nostro coinvolgimento in progetti internazionali ci ha dimostrato il valore di una partecipazione significativa dei giovani."*

Alcune organizzazioni hanno affermato che, nonostante il coinvolgimento dei giovani sia ora una priorità, le sfide del passato, come la governance dominata dagli adulti, le restrizioni burocratiche o la mancanza di capacità, hanno inizialmente limitato i loro approcci partecipativi.

## 5.5 Sfide per una leadership giovanile inclusiva, aperta e democratica

Sebbene la maggior parte delle organizzazioni si impegni a promuovere una leadership giovanile inclusiva e partecipativa, si trovano ad affrontare una serie di sfide che ne compromettono la capacità di realizzare appieno questi obiettivi. Questi ostacoli variano a seconda del tipo di organizzazione, del contesto nazionale e della maturità delle pratiche interne.

### Sfide chiave identificate

1

#### Risorse e capacità limitate

La sfida più comune citata è stata la mancanza di tempo, personale o risorse finanziarie. Le organizzazioni più piccole o basate sul volontariato faticano a supportare in modo costante la leadership giovanile a causa di limitazioni operative.

La sfida rappresentata da risorse e capacità limitate, in particolare tra le organizzazioni giovanili di piccole dimensioni o basate sul volontariato, presenta barriere strutturali e operative che ostacolano direttamente la sostenibilità e la profondità delle pratiche di leadership giovanile. Sebbene molte organizzazioni siano ideologicamente impegnate a promuovere la partecipazione dei giovani, spesso mancano della struttura istituzionale necessaria per farlo in modo coerente e significativo.

Uno dei principali meccanismi in gioco è la sproporzionata dipendenza da personale non retribuito o part-time. In tali contesti, il peso delle operazioni di routine – gestione dei progetti, raccolta fondi, rendicontazione e coordinamento logistico – spesso assorbe gran parte del tempo e delle energie disponibili. Di conseguenza, le iniziative che richiedono mentoring a lungo termine, sviluppo delle capacità o pianificazione partecipativa vengono declassate o eseguite in modo frammentato. Anche quando la motivazione e le idee sono abbondanti, l'assenza di finanziamenti stabili e di personale qualificato limita il follow-up e la continuità.

Un secondo fattore è la natura episodica dei cicli di finanziamento, in particolare in contesti basati su progetti come Erasmus+. Sebbene questi programmi possano iniettare risorse preziose, creano anche periodi di instabilità tra i progetti.



Ciò influisce non solo sulla fidelizzazione del personale e sulla memoria istituzionale, ma interrompe anche lo sviluppo di percorsi di leadership giovanile coerenti e a lungo termine. Il ritmo intermittente delle attività finanziate esternamente contrasta con il supporto e il mentoring continui che un efficace sviluppo della leadership richiede tipicamente.

Inoltre, gli oneri amministrativi legati alle opportunità di finanziamento – tra cui la redazione delle proposte, la stesura del budget, il coordinamento dei partner e la rendicontazione – possono sovraccaricare i team di piccole dimensioni e distogliere l'attenzione dagli aspetti relazionali e partecipativi del lavoro con i giovani. Questa tensione strutturale fa sì che, sotto pressione, anche le organizzazioni con forti valori legati alla partecipazione dei giovani possano ricorrere a modelli più verticistici e orientati all'efficienza.

La mancanza di risorse limita inoltre l'accesso alla formazione e all'apprendimento tra pari, sia per i giovani che per il personale. Senza opportunità di riflessione e sviluppo delle competenze, le organizzazioni potrebbero avere difficoltà a superare modelli di partecipazione puramente simbolici, ricorrendo alla consultazione anziché al processo decisionale condiviso. Questo, a sua volta, può portare a frustrazione o disimpegno tra i giovani, soprattutto quando percepiscono che il loro contributo non è collegato a risultati tangibili.

Infine, ci sono conseguenze emotive e relazionali. Quando il personale è sovraccaricato e i giovani non ricevono un supporto adeguato, possono emergere tensioni su ruoli, aspettative e responsabilità. Guidare i giovani ad assumere ruoli di leadership richiede tempo per la costruzione di relazioni, il feedback e la condivisione delle responsabilità, tutti aspetti difficili da sostenere senza un'adeguata capacità organizzativa.

*“Il tempo e le risorse sono due dei vincoli più difficili da superare.”*

*“Abbiamo le idee e la volontà, ma non sempre i fondi o il tempo per implementare processi di partecipazione strutturati.”*

## 2

### **Coinvolgimento e motivazione dei giovani**

Una sfida ricorrente segnalata dalle organizzazioni è la difficoltà di coinvolgere i giovani in modo coerente e significativo nei ruoli di leadership. Ciò non è necessariamente dovuto ad apatia o disinteresse, ma piuttosto a una complessa interazione di fattori personali, sociali e strutturali che possono limitare la fiducia in se stessi, la disponibilità e la partecipazione duratura dei giovani.



Another barrier is inconsistent motivation, frequently tied to broader societal trends. Organisations described a sense of passivity or resignation among some youth, not necessarily a rejection of participation, but a belief that it "won't make a difference" or that their involvement is symbolic rather than impactful. This disillusionment may stem from previous superficial experiences or from a more general distrust in institutions and formal processes.

Availability is another practical factor. Time pressures, including school obligations, precarious work and family responsibilities, make it difficult for many young people to sustain long-term commitments. This is especially true for marginalised youth or those from rural areas, where accessibility, transport and digital infrastructure can create further barriers to regular engagement. For those who do participate, burnout or overcommitment is a risk, particularly when a small number of active youth are relied on repeatedly across projects.

There is also a generational dynamic to consider. Some organisations reported that adults in leadership positions may unintentionally set the bar too high or fail to adapt roles to younger capacities, expecting youth to "perform" leadership in adult-defined terms. Without space for experimentation, failure and authentic voice, young people may retreat from involvement, feeling like they're not "good enough" or that the process is not truly youth-led.

Additionally, the lack of peer role models or visible youth leadership success stories can hinder engagement. When young people don't see others like themselves in leadership roles, or when opportunities seem reserved for a select few, they may not envision a pathway for themselves. This is especially true in communities with limited civic culture or participation tradition.

These challenges point to a critical insight: motivation is not a fixed trait, but something that is cultivated through environment, trust, relevance and support. Addressing youth engagement challenges requires more than simply offering roles, it demands creating ecosystems that empower, validate and accompany young people through their leadership journey.

*"There is a general lack of enthusiastic young people who are willing to take on leadership roles."*

*"It can be difficult for some youth to believe their voice truly matters."*



Un'altra barriera è la motivazione inconsistente, spesso legata a tendenze sociali più ampie. Le organizzazioni hanno descritto un senso di passività o rassegnazione tra alcuni giovani, non necessariamente un rifiuto della partecipazione, ma la convinzione che "non farà la differenza" o che il loro coinvolgimento sia simbolico piuttosto che d'impatto. Questa disillusione può derivare da precedenti esperienze superficiali o da una più generale sfiducia nelle istituzioni e nei processi formali.

La disponibilità è un altro fattore pratico. Le pressioni temporali, tra cui gli obblighi scolastici, il lavoro precario e le responsabilità familiari, rendono difficile per molti giovani mantenere impegni a lungo termine. Questo è particolarmente vero per i giovani emarginati o provenienti da aree rurali, dove l'accessibilità, i trasporti e le infrastrutture digitali possono creare ulteriori barriere alla partecipazione regolare. Per coloro che partecipano, il burnout o l'eccessivo impegno rappresentano un rischio, soprattutto quando si fa affidamento ripetutamente su un numero limitato di giovani attivi nei vari progetti.

C'è anche una dinamica generazionale da considerare. Alcune organizzazioni hanno segnalato che gli adulti in posizioni di leadership potrebbero involontariamente alzare troppo l'asticella o non riuscire ad adattare i ruoli alle capacità dei più giovani, aspettandosi che i giovani "svolgano" la leadership secondo i termini definiti dagli adulti. Senza spazio per la sperimentazione, il fallimento e una voce autentica, i giovani potrebbero ritirarsi dal coinvolgimento, sentendosi non "abbastanza bravi" o che il processo non sia veramente guidato dai giovani.

Inoltre, la mancanza di modelli di riferimento tra pari o di storie di successo di leadership giovanile visibili può ostacolare il coinvolgimento. Quando i giovani non vedono altri come loro in ruoli di leadership, o quando le opportunità sembrano riservate a pochi eletti, potrebbero non immaginare un percorso per sé. Questo è particolarmente vero nelle comunità con una cultura civica o una tradizione di partecipazione limitate.

Queste sfide evidenziano una visione cruciale: la motivazione non è una caratteristica fissa, ma qualcosa che si coltiva attraverso l'ambiente, la fiducia, la pertinenza e il supporto. Affrontare le sfide del coinvolgimento dei giovani richiede più che semplicemente offrire ruoli: richiede la creazione di ecosistemi che li rafforzino, li valorizzino e li accompagnino nel loro percorso di leadership.

*"C'è una generale mancanza di giovani entusiasti disposti ad assumere ruoli di leadership."*

*"Per alcuni giovani può essere difficile credere che la loro voce conti davvero."*



Una sfida più sottile ma profondamente influente, individuata da diverse organizzazioni, è la persistenza di mentalità incentrate sugli adulti e di culture organizzative che resistono alla piena condivisione del potere con i giovani. Anche in contesti in cui la partecipazione dei giovani è formalmente incoraggiata, le dinamiche di potere sottostanti spesso limitano la profondità e l'autenticità di tale coinvolgimento.

L'adultismo, ovvero la convinzione che gli adulti siano intrinsecamente più capaci, competenti o responsabili dei giovani, può manifestarsi in diversi modi. Può manifestarsi in strutture decisionali in cui gli adulti mantengono l'autorità finale, indipendentemente dal contributo dei giovani, o in processi consultivi che presentano le prospettive dei giovani ma raramente le incorporano nei risultati concreti. In questi casi, i giovani possono essere coinvolti ma non resi autonomi, trattati più come beneficiari che come co-creatori o partner.

Questa mentalità può essere particolarmente radicata nelle organizzazioni più vecchie e gerarchiche, dove i ruoli di leadership sono stati tradizionalmente ricoperti da personale adulto di lunga data o da consigli di amministrazione. Anche quando il coinvolgimento dei giovani viene introdotto come priorità, il cambiamento di norme e abitudini consolidate può essere lento. Alcuni membri del personale potrebbero apprezzare sinceramente il contributo dei giovani, ma faticare comunque a cedere il controllo, temendo una perdita di efficienza, professionalità o identità istituzionale.

Inoltre, il controllo da parte degli adulti spesso si presenta come una forma di protezione o controllo di qualità. Gli adulti possono limitare il coinvolgimento dei giovani non per cattiveria, ma perché credono che non siano ancora pronti a prendere decisioni complesse o a guidare iniziative significative. Pur essendo ben intenzionato, questo atteggiamento sottovaluta la capacità dei giovani di imparare, crescere e assumersi responsabilità quando vengono loro offerte opportunità e supporto.

Un altro aspetto del problema risiede nella comunicazione e nella fiducia. Adulti e giovani possono avere stili di lavoro, aspettative o vocabolari diversi in materia di leadership e responsabilità. Senza un dialogo intergenerazionale intenzionale e un apprendimento reciproco, possono sorgere incomprensioni e frustrazioni.



Quando i giovani sentono che le loro idee vengono ignorate, potrebbero disimpegnarsi. Quando gli adulti si sentono sfidati o indeboliti, potrebbero ricorrere a stili di leadership più direttivi.

Anche la cultura organizzativa gioca un ruolo decisivo. In contesti in cui l'autorità formale e la gerarchia sono forti, anche il personale più progressista potrebbe avere difficoltà a introdurre approcci più orizzontali o partecipativi. Le regole istituzionali, le strutture dei consigli di amministrazione o i sistemi di finanziamento possono inavvertitamente rafforzare il controllo degli adulti.

Infine, la mancanza di formazione continua e di riflessione per il personale adulto aggrava ulteriormente il problema. Mentre molte organizzazioni offrono percorsi di sviluppo della leadership per i giovani, poche investono nel rafforzamento delle capacità degli adulti, consentendo loro di riflettere criticamente sul loro ruolo di facilitatori della leadership giovanile. Senza questo, l'adulterismo può persistere come una barriera invisibile a un'emancipazione significativa dei giovani.

Questa sfida ci ricorda che la leadership democratica dei giovani non consiste solo nel valorizzare i giovani, ma anche nel trasformare il modo in cui gli adulti guidano, ascoltano e lasciano andare. Richiede un cambiamento culturale in cui la partnership non sia solo retorica, ma praticata a ogni livello del lavoro di un'organizzazione.

*“Alcuni dei nostri leader tendono ancora a considerare i giovani come beneficiari piuttosto che come partner”.*

## 4

### **Barriere strutturali e burocratiche**

Per molte istituzioni pubbliche e ONG affermate, promuovere una leadership giovanile inclusiva non è semplicemente una questione di intenti, ma anche una questione di gestione di complessi vincoli legali, burocratici o strutturali che limitano la loro capacità di coinvolgere i giovani nella governance formale e nel processo decisionale strategico.

Uno dei problemi più comunemente citati è la rigidità dei quadri istituzionali. Gli enti pubblici, come comuni, scuole o agenzie finanziate dallo Stato, operano spesso nell'ambito di normative nazionali che determinano la composizione dei consigli di amministrazione, le modalità di ratifica delle decisioni e chi detiene l'autorità formale. Queste norme possono limitare l'inclusione dei minori nei ruoli decisionali o imporre procedure amministrative che rendono la partecipazione dei giovani onerosa o simbolica.



Anche nelle organizzazioni non governative, i modelli di governance consolidati possono presentare delle sfide. Le ONG più vecchie o più grandi potrebbero aver ereditato gerarchie verticistiche, con strutture di consiglio di amministrazione fisse, obblighi legali o procedure operative standard che lasciano poco spazio a un processo decisionale flessibile e guidato dai giovani. In questi casi, anche il personale più intenzionato potrebbe trovarsi vincolato da statuti, regolamenti o accordi di finanziamento non pensati per la leadership giovanile.

Inoltre, la cultura burocratica spesso premia la conformità e l'avversione al rischio rispetto all'innovazione e alla sperimentazione. In tali contesti, coinvolgere i giovani, in particolare in modi che richiedono trasferimenti di potere o l'adozione di format non tradizionali, può essere considerato inefficiente, inappropriato o troppo informale. Come hanno sottolineato alcune organizzazioni, anche quando credono nella leadership giovanile, sono limitate nella misura in cui possono effettivamente coinvolgere i giovani nella governance a causa di obblighi di legge.

Un altro ostacolo risiede nell'accesso e nel linguaggio. Le strutture di partecipazione formale (ad esempio, consigli, commissioni, gruppi di lavoro) richiedono spesso conoscenze procedurali, capacità di parlare in pubblico o un linguaggio tecnico che può alienare i giovani, soprattutto quelli provenienti da contesti sottorappresentati o svantaggiati. Senza sforzi per adattare queste strutture e renderle accessibili ai giovani, la partecipazione rischia di essere selettiva o esclusiva.

Altrettanto significativa è la questione del coinvolgimento superficiale o simbolico sotto pressione esterna. In alcuni casi, le istituzioni adottano etichette partecipative per soddisfare le aspettative politiche, ma non riescono a esercitare una reale influenza o a dare seguito alle iniziative. In questi casi, la burocrazia diventa uno scudo contro cambiamenti significativi, la partecipazione è documentata, ma non radicata.

Nonostante queste limitazioni, diverse organizzazioni hanno elaborato strategie creative per operare entro i vincoli. Tra queste, la creazione di comitati consultivi paralleli per i giovani, la sperimentazione di programmi di cogestione in team di progetto o la modifica graduale delle politiche interne per consentire ai giovani di ricoprire ruoli di governance. Tuttavia, queste innovazioni spesso dipendono dall'impegno di singoli individui e la loro sostenibilità rimane incerta in assenza di un più ampio supporto istituzionale.



Se si vuole che la leadership giovanile sia più di una pratica periferica, i sistemi di governance, soprattutto nelle organizzazioni pubbliche o formalizzate, devono evolversi per accogliere modelli partecipativi che riflettano le realtà e le esigenze dei giovani di oggi.

*“La burocrazia è la prima sfida, ma anche una difficoltà generale nel tradurre le idee in modelli inclusivi.”*

5

## Fattori contestuali (ad esempio, aree rurali, cultura

locale)

Sebbene la capacità interna e le strutture organizzative siano essenziali per favorire la leadership giovanile, diverse organizzazioni hanno sottolineato la profonda influenza di fattori esterni e contestuali, in particolare quelle che operano in comunità rurali, emarginate o con risorse insufficienti.

Un problema ricorrente era l'isolamento geografico. Le organizzazioni con sede in aree rurali si trovano spesso ad affrontare difficoltà come la scarsità di trasporti pubblici, la mancanza di infrastrutture digitali e un bacino più ristretto di giovani coinvolti. Queste realtà strutturali rendono difficile una partecipazione costante e riducono l'accesso a formazione, eventi o reti di pari che potrebbero altrimenti supportare lo sviluppo della leadership giovanile.

Anche lo spopolamento e la migrazione giovanile sono emersi come ostacoli. In molte regioni rurali o economicamente svantaggiate, le popolazioni più giovani tendono a spostarsi verso i centri urbani in cerca di istruzione o lavoro. Di conseguenza, le organizzazioni locali faticano a mantenere la continuità, a costruire canali di leadership giovanile o a sostenere iniziative guidate dai giovani. In alcuni casi, la partecipazione dei giovani è episodica e legata a specifici partenariati scolastici o a progetti a breve termine, piuttosto che essere integrata nella vita della comunità.

Inoltre, gli atteggiamenti locali e le norme culturali possono ostacolare il coinvolgimento. In contesti più conservatori o tradizionali, i giovani, in particolare le ragazze o i gruppi emarginati, possono subire pressioni sociali che scoraggiano l'assertività, la leadership o l'impegno pubblico. Alcune organizzazioni hanno affermato che lo scetticismo della comunità o la resistenza al cambiamento guidato dai giovani possono smorzare la motivazione o limitare lo spazio disponibile per far emergere la voce dei giovani.



Questi limiti contestuali non sono sempre sotto il controllo delle organizzazioni stesse, eppure influenzano profondamente ciò che è possibile realizzare. Laddove lo youth work è visto come un "accessorio aggiuntivo" o dove la partecipazione civica non fa parte della cultura locale, diventa più difficile normalizzare le pratiche di leadership giovanile.

Nonostante queste sfide, diverse organizzazioni hanno condiviso strategie creative per adattarsi al contesto. Tra queste, l'integrazione della leadership nelle scuole, l'organizzazione di eventi di sensibilizzazione itineranti e lo sviluppo di partnership con autorità locali o attori culturali per cambiare gradualmente la mentalità e aumentarne la legittimità.

Promuovere una leadership giovanile inclusiva e democratica richiede non solo una trasformazione interna, ma anche attenzione al territorio, alla cultura e agli ecosistemi locali. Approcci personalizzati e attenti alle esigenze della comunità sono essenziali per garantire che la partecipazione dei giovani sia non solo incoraggiata, ma anche possibile.

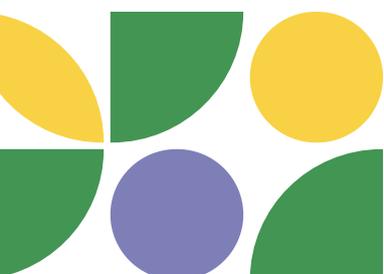
*"Nelle zone rurali, lo spopolamento è uno degli ostacoli principali; semplicemente non ci sono molti giovani da coinvolgere."*

## 6

### **Garantire la rappresentanza e la diversità**

Alcune risposte hanno riflettuto criticamente su una questione fondamentale nella pratica della leadership giovanile: garantire che la partecipazione sia equa, inclusiva e rappresentativa della più ampia diversità all'interno della popolazione giovanile. Sebbene molte strutture riescano a coinvolgere giovani motivati e capaci, sussiste il rischio che le opportunità di leadership diventino accessibili solo a un gruppo ristretto e già dotato di potere decisionale, in genere composto da persone con un'istruzione superiore, competenze linguistiche più solide o maggiore sicurezza sociale.

Questa dinamica può riprodurre involontariamente disuguaglianze sociali e culturali, anche all'interno di organizzazioni impegnate nell'inclusione. I giovani provenienti da contesti emarginati, a causa dello status socio-economico, della posizione rurale, della disabilità, dell'esperienza migratoria o dell'identità etnica, spesso incontrano maggiori barriere all'accesso e livelli iniziali di fiducia inferiori.



Senza un coinvolgimento proattivo e un supporto personalizzato, questi gruppi potrebbero rimanere sottorappresentati nei ruoli di leadership o negli organi decisionali interni.

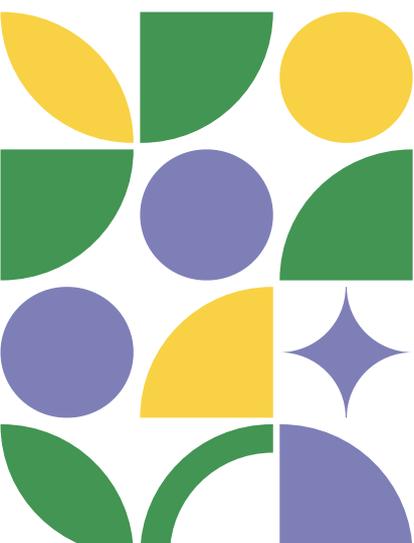
Alcune organizzazioni hanno riconosciuto che il coinvolgimento visibile dei giovani può celare una mancanza di diversità interna. Anche quando i giovani sono coinvolti in consigli di amministrazione o gruppi consultivi, i partecipanti potrebbero non riflettere l'intera gamma di identità, esperienze e prospettive della comunità. Ciò può limitare la rilevanza e la legittimità delle iniziative guidate dai giovani, poiché le decisioni prese potrebbero non tenere conto delle esigenze della popolazione giovanile più ampia.

Altri hanno sottolineato l'importanza della consapevolezza intersezionale: comprendere come diverse forme di svantaggio si sovrappongano e si accumulino a vicenda. Ad esempio, un giovane con un background migratorio e una disabilità potrebbe aver bisogno di qualcosa di più di un semplice invito aperto: potrebbe aver bisogno di una traduzione, di formati accessibili e di rassicurazioni rispetto a sicurezza e appartenenza.

Alcune organizzazioni stanno sperimentando processi di reclutamento inclusivi, spazi di coinvolgimento informale e partnership con la comunità per ampliare la partecipazione. Altre hanno sottolineato la necessità di sfidare i pregiudizi interni su chi sia "pronto" o "adatto" alla leadership. Questi sforzi, tuttavia, richiedono tempo, formazione e flessibilità strutturale per avere successo.

Una leadership giovanile significativa non consiste solo nell'invitare i giovani a partecipare, ma anche nell'eliminare le barriere, ridistribuire l'accesso e progettare attivamente la diversità. Senza questo approccio intenzionale, le strutture di leadership rischiano di diventare esclusive, anche se involontariamente.

*"Realizzare un progetto che funzioni per tutti e che includa davvero prospettive diverse è più difficile di quanto sembri."*



## 5.6 Impatto del coinvolgimento dei giovani

La maggior parte degli intervistati ha evidenziato l'impatto positivo e tangibile del coinvolgimento dei giovani sui risultati organizzativi. In molti casi, il coinvolgimento dei giovani non è solo simbolico: ha influenzato direttamente le strategie, la progettazione, le dinamiche di gruppo e la visibilità pubblica.

1

### Innovazione e rilevanza

Il coinvolgimento dei giovani svolge un ruolo cruciale nell'aiutare le organizzazioni a rimanere adattabili, creative e socialmente sintonizzate. In tutto il dataset, molte organizzazioni hanno segnalato che il contributo diretto dei giovani apporta non solo nuove idee, ma anche un rinnovato senso di urgenza e rilevanza al loro lavoro. Ciò è particolarmente evidente in ambiti come il coinvolgimento digitale, la strategia dei social media e le tendenze culturali, dove l'esperienza vissuta dai giovani spesso supera quella dei professionisti più anziani.

Gli intervistati hanno osservato che le iniziative guidate o co-create dai giovani tendono a riflettere con maggiore precisione le attuali preoccupazioni della società, come l'ansia climatica, la consapevolezza della salute mentale, la giustizia sociale o l'alfabetizzazione digitale. In alcuni casi, la presenza di giovani in posizioni di leadership ha permesso all'organizzazione di adattare la propria programmazione o i propri messaggi in risposta a problematiche emergenti, migliorando così il contatto con il pubblico.

Inoltre, la partecipazione dei giovani contribuisce a prevenire la stagnazione istituzionale. Il coinvolgimento regolare dei giovani nei processi di pianificazione e revisione è stato descritto come una salvaguardia contro pratiche rigide o obsolete. Alcune organizzazioni hanno raccontato come la loro cultura interna sia cambiata, diventando più aperta, informale e favorevole alla sperimentazione grazie alla leadership giovanile.

In questo senso, la partecipazione dei giovani non è solo una pratica basata su valori, ma anche una risorsa strategica, che consente alle organizzazioni di rimanere all'avanguardia, migliorare la propria portata e adattare il proprio lavoro alle realtà in continua evoluzione dei giovani di oggi.



*"Il coinvolgimento dei giovani ha portato nuove prospettive che ci aiutano a comprendere le tendenze attuali e a entrare in contatto con il nostro pubblico."*

*"Ci ha aiutato a rimanere al passo con i tempi e a evitare che l'organizzazione diventasse troppo istituzionalizzata o obsoleta."*

## 2

### Progettazione e implementazione migliorate

La partecipazione dei giovani è stata spesso associata allo sviluppo di iniziative più mirate, partecipative e rispondenti ai bisogni reali. Le organizzazioni che hanno coinvolto i giovani nella progettazione congiunta delle attività hanno registrato un maggiore coinvolgimento, contenuti più pertinenti e risultati di qualità superiore.

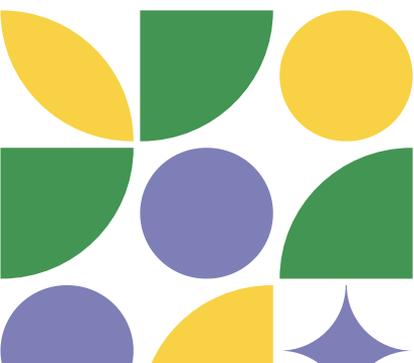
In molte risposte, le organizzazioni hanno descritto come la leadership o il feedback dei giovani abbiano contribuito a rimodellare i programmi, rendendoli più inclusivi e in linea con gli interessi e le preoccupazioni reali dei giovani.

Questa tendenza si è manifestata in diverse tipologie organizzative, dalle ONG ai gruppi scolastici e alle strutture pubbliche. Il principio è rimasto lo stesso: quando i giovani contribuiscono a definire sia i contenuti che l'attuazione di un'iniziativa, il suo impatto migliora.

Fondamentalmente, i miglioramenti non sono stati solo pratici o quantitativi. Le organizzazioni hanno anche sottolineato come il coinvolgimento dei giovani abbia contribuito a cambiare il tono e l'ethos della loro programmazione, rendendola più aperta, inclusiva e riflettente delle realtà attuali.

Questi risultati suggeriscono che il coinvolgimento dei giovani non è solo auspicabile dal punto di vista etico, ma anche strategicamente efficace: aumenta la rilevanza, migliora la partecipazione e garantisce che i programmi siano meglio adattati al panorama in continua evoluzione delle esigenze dei giovani.

*"Il loro contributo ci ha aiutato a rimodellare l'intero programma per renderlo più partecipativo e inclusivo."*



Diverse organizzazioni hanno affermato che la leadership attiva dei giovani ha avuto un effetto trasformativo sulla loro cultura interna. Quando i giovani sono realmente coinvolti nei processi di leadership, l'organizzazione tende ad aprirsi, promuovendo un'atmosfera più trasparente, partecipativa e adattabile.

Il coinvolgimento dei giovani è stato spesso associato a una maggiore apertura nel modo in cui le decisioni vengono prese e discusse. La loro presenza solleva nuovi interrogativi, prospettive e sfide rispetto ai metodi di lavoro consolidati, spingendo i team a riflettere più a fondo e a comunicare in modo più chiaro. Questa dinamica, a sua volta, porta a una maggiore flessibilità, in particolare nel modo in cui le organizzazioni pianificano e adattano il proprio lavoro alle esigenze emergenti o al feedback.

Un'altra osservazione frequente è stata l'effetto positivo sulla coesione interna. Quando i giovani sono visti e trattati come contributori attivi, non solo come beneficiari, le relazioni all'interno del team diventano più orizzontali e collaborative. Questo favorisce un più forte senso di direzione condivisa e di rispetto reciproco tra ruoli e generazioni diverse.

Parallelamente, la partecipazione dei giovani spesso contribuisce a coltivare una cultura di responsabilità e capacità di risposta. I giovani tendono ad aspettarsi e incoraggiare apertura mentale riguardo alle decisioni e a dare seguito ai feedback. Il loro coinvolgimento crea una pressione interna per allineare le pratiche ai valori dichiarati e per rimanere in sintonia con le realtà che i giovani stessi stanno vivendo.

Nel complesso, le organizzazioni hanno descritto questo cambiamento non semplicemente come un cambiamento nella struttura o nel livello di partecipazione, ma come un'evoluzione più profonda nel modo in cui l'organizzazione definisce se stessa e vive la sua mission.

*“La leadership giovanile ha rafforzato lo spirito e la chiarezza della nostra mission; ci ricorda perché facciamo ciò che facciamo.”*



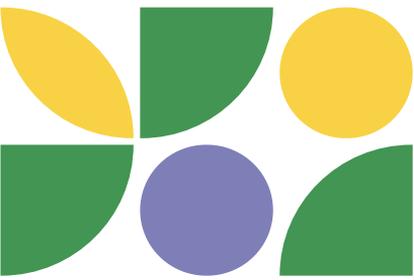
Diverse organizzazioni hanno sottolineato che il coinvolgimento dei giovani nella creazione e nella gestione di iniziative non solo ha migliorato i processi interni, ma ha anche accresciuto la visibilità dell'organizzazione verso l'esterno. Quando i giovani svolgono un ruolo visibile e attivo nella definizione dei progetti, queste iniziative spesso acquisiscono una maggiore risonanza, in particolare all'interno delle comunità locali, tra pari e in ambiti istituzionali o politici.

Gli intervistati hanno descritto come le attività guidate o co-create dai giovani abbiano attirato nuove forme di attenzione e sostegno. In alcuni casi, ciò si è tradotto in partnership più solide con scuole, comuni o altri attori della società civile, che hanno visto il coinvolgimento dei giovani come un segno di credibilità e di allineamento con i valori partecipativi. In altri, ha portato a una maggiore visibilità attraverso eventi pubblici, copertura mediatica o divulgazione digitale, soprattutto quando i giovani sono stati direttamente coinvolti nelle attività di comunicazione e advocacy.

Oltre alla visibilità, diverse organizzazioni hanno notato che la partecipazione dei giovani le ha aiutate a costruire un rapporto di fiducia con nuovi pubblici. Quando le iniziative riflettono il linguaggio, le preoccupazioni e l'energia dei giovani stessi, tendono a essere percepite come più autentiche, non solo dai giovani partecipanti, ma anche da genitori, educatori, finanziatori e membri della comunità.

In questo modo, la leadership giovanile contribuisce non solo alla qualità della programmazione, ma anche alla reputazione e alle relazioni dell'organizzazione. Dimostrando che i giovani non sono solo inclusi, ma anche responsabilizzati, queste organizzazioni si posizionano come lungimiranti, radicate nella comunità e reattive all'evoluzione del panorama del coinvolgimento dei giovani.

*"Abbiamo aumentato la capacità della nostra rete e promosso una migliore immagine pubblica grazie alle iniziative guidate dai giovani."*



Oltre ai benefici organizzativi, molti intervistati hanno sottolineato la trasformazione personale sperimentata dai giovani stessi attraverso un coinvolgimento significativo. La leadership giovanile, se realmente supportata, diventa un potente strumento per lo sviluppo individuale, aiutando i giovani ad acquisire fiducia in se stessi, competenza e impegno.

*Le organizzazioni hanno osservato che la partecipazione a ruoli decisionali, di pianificazione o di facilitazione ha permesso ai giovani di sviluppare competenze chiave: comunicazione, lavoro di squadra, responsabilità e pensiero strategico. Queste opportunità hanno spesso segnato un cambiamento nel modo in cui i giovani si percepiscono, non solo come beneficiari o volontari, ma come attori capaci, influenti e con uno scopo preciso.*

*In diversi casi, questa crescita si è estesa ben oltre l'ambito immediato del progetto. I giovani che avevano ricoperto ruoli di leadership hanno poi avviato idee proprie, supportato i coetanei o assunto responsabilità di mentoring e facilitazione. Alcuni sono stati persino riconosciuti come modelli di riferimento locali, a testimonianza non solo dei loro progressi individuali, ma anche degli ambienti di supporto che hanno permesso loro di progredire.*

*Le risposte hanno inoltre chiarito che questo empowerment non era automatico. Richiedeva un supporto intenzionale: spazi di espressione, opportunità di leadership e una cultura che incoraggiasse l'apprendimento anziché punire gli errori. Laddove queste condizioni erano presenti, le organizzazioni hanno segnalato un più profondo senso di appartenenza e di impegno tra i giovani, nonché un coinvolgimento più sostenibile nel tempo.*

*In definitiva, la partecipazione dei giovani alimenta non solo la forza collettiva delle organizzazioni, ma anche i percorsi personali dei giovani coinvolti, aiutandoli a diventare individui più sicuri di sé, impegnati e con una mentalità civica.*

*"Non sono solo partecipanti; diventano leader della comunità e modelli di riferimento per gli altri."*



Il coinvolgimento dei giovani è ampiamente considerato un approccio prezioso che non solo approfondisce e migliora la qualità e l'impatto del lavoro, ma funge anche da metodo pratico per ottenere risultati migliori e sostenibilità a lungo termine.



## 5.7 Meccanismi di valutazione e feedback

La maggior parte delle organizzazioni ha dichiarato di disporre di un qualche tipo di meccanismo per valutare l'efficacia del coinvolgimento dei giovani. Queste pratiche spaziano da conversazioni informali a strumenti strutturati, riflettendo diversi livelli di formalità, frequenza e integrazione.

1

### Cicli di feedback e consultazioni

Molte organizzazioni utilizzano cicli di feedback, spesso dopo le attività o durante le revisioni dei progetti. Questi possono essere condotti attraverso:

- Discussioni di gruppo o debriefing
- Riunioni di consultazione regolari
- Sessioni di riflessione o moduli di valutazione

*“Raccogliamo sempre un feedback dopo ogni attività, che ci aiuta a definire il modo in cui pianifichiamo quella successiva.”*

Diverse organizzazioni hanno anche menzionato l'organizzazione di incontri consultivi specificamente incentrati sulla raccolta di feedback dei giovani.

Gli strumenti impiegati nelle diverse organizzazioni variano ampiamente in termini di formalità e struttura. Da un lato, alcune organizzazioni si affidano a metodi informali come discussioni di gruppo spontanee o rapidi colloqui verbali dopo le attività. Questi sono spesso flessibili e relazionali, ma potrebbero non acquisire insight in modo sistematico. Dall'altro, più strutturati, altri utilizzano moduli di valutazione digitali, esercizi con post-it durante eventi locali o riunioni di feedback programmate, strumenti che consentono all'organizzazione di monitorare i cambiamenti nel tempo e identificare esigenze o modelli ricorrenti.

Dai dati è emersa anche la frequenza con cui vengono raccolti i feedback. Mentre alcune organizzazioni hanno descritto processi di feedback continuo, integrati in riunioni periodiche o revisioni interne, la maggior parte ha riferito di utilizzare cicli di feedback in momenti specifici: dopo eventi, alla fine di progetti o durante le fasi di pianificazione strategica. Questa natura occasionale riflette sia il valore attribuito alla riflessione sia i vincoli in cui molte organizzazioni operano.

Infine, l'integrazione del feedback dei giovani varia: in alcuni casi, influenza direttamente la progettazione delle attività; in altri, svolge un ruolo più simbolico, raccolto ma non esplicitamente utilizzato. Questa distinzione è cruciale, poiché evidenzia che una consultazione efficace richiede non



solo la raccolta di input, ma anche la rappresentazione di come tali input influenzino il processo decisionale.

Quando i giovani vedono che il loro feedback viene preso in considerazione, la loro fiducia e il loro coinvolgimento tendono a crescere. In caso contrario, la partecipazione rischia di indebolirsi.

Questo utilizzo stratificato di strumenti di valutazione, che vanno dall'intuitivo al sistematico, riflette una comprensione condivisa dell'importanza di ascoltare i giovani, ma sottolinea anche i diversi gradi di istituzionalizzazione e di follow-up tra le organizzazioni.

## 2

### Sondaggi e questionari

Un altro metodo comunemente menzionato sono stati i sondaggi (sia digitali che di persona). Questi strumenti vengono utilizzati per raccogliere input strutturati sia sui contenuti del programma che sulle pratiche di leadership.

*“Stiamo pensando di implementare sondaggi più regolari per formalizzare il processo.”*

Mentre alcune organizzazioni utilizzano questi strumenti in modo sistematico, altre hanno dichiarato che sono un obiettivo ambizioso o in fase di sviluppo.

Sondaggi e questionari sono stati riconosciuti come strumenti utili per raccogliere feedback strutturati e comparativi, soprattutto quando le organizzazioni cercano di comprendere modelli più ampi nel tempo o in gruppi diversi. Tra coloro che li utilizzano regolarmente, i sondaggi vengono spesso utilizzati post-attività per valutare la soddisfazione, i risultati di apprendimento o le dinamiche di gruppo. In alcuni casi, vengono utilizzati anche per esplorare esigenze di leadership, interessi o barriere alla partecipazione, offrendo dati che orientano la progettazione dei programmi in modo più strategico.

Tuttavia, le risposte rivelano anche che l'uso dei sondaggi rimane disomogeneo. Alcune organizzazioni ne hanno parlato in termini ambiziosi, indicando il desiderio di passare a un utilizzo più coerente o automatizzato, ma citando come ostacoli il tempo o la capacità tecnica. Altre sono nelle fasi iniziali, sperimentando formati diversi o cercando di rendere il processo più accessibile ai giovani.

Ciò che è degno di nota è che quando i sondaggi vengono implementati senza un follow-up complementare, come discussioni o sessioni di condivisione del feedback, il loro impatto può essere limitato.



Alcuni intervistati hanno accennato a questa tensione: la raccolta di dati non sempre porta a riflessioni o cambiamenti. Pertanto, il valore dei sondaggi sembra dipendere non solo dallo strumento in sé, ma anche dalla cultura di reattività e trasparenza che li circonda. Laddove esista tale cultura, i sondaggi diventano più di semplici esercizi amministrativi: fungono da ponte tra il contributo dei giovani e l'apprendimento organizzativo.

3

## Approccio Agile e iterativo

Alcune risposte facevano riferimento a modelli di valutazione più sistematici, tra cui cicli di feedback ispirati a metodologia agile o riflessioni integrate nei cicli di progetto.

*"Utilizziamo cicli di feedback ispirati ad Agile per rivalutare regolarmente il funzionamento della leadership giovanile e come può essere migliorata."*

Sebbene solo una minoranza di organizzazioni abbia fatto esplicito riferimento alla metodologia agile, quelle che lo hanno fatto hanno fornito esempi convincenti di come il feedback iterativo venga integrato nelle loro routine organizzative. Questi approcci prevedono in genere brevi cicli di feedback, checkpoint regolari e spazio per rapidi aggiustamenti, spesso sotto forma di retrospettive dei team giovanili o sessioni di pianificazione adattiva.

A differenza delle valutazioni più statiche o di fine progetto, questi modelli iterativi consentono alle organizzazioni di apportare modifiche in tempo reale ai processi di leadership, ai formati delle attività o alle dinamiche di gruppo. Ciò aumenta la reattività e può rendere il coinvolgimento dei giovani più immediato e autentico. Quando i giovani vedono che il loro contributo porta a cambiamenti rapidi e visibili, ciò rafforza il loro senso di agency e rafforza l'impegno dell'organizzazione verso la co-creazione.

Inoltre, questi modelli tendono a decentralizzare il processo decisionale. Incoraggiando i team, compresi i membri più giovani, a riflettere regolarmente e a proporre modifiche, il potere viene condiviso in modo più equo e l'apprendimento diventa un processo continuo piuttosto che un momento isolato. Tuttavia, l'adozione di tali pratiche richiede anche un livello di coordinamento interno e di apertura alla sperimentazione per cui non tutte le organizzazioni potrebbero essere ancora pronte.

Tuttavia, la presenza anche di pochi esempi suggerisce una direzione preziosa per il settore:



andare oltre le valutazioni statiche e verso cicli di riflessione più adattabili, guidati dai giovani, che supportino il miglioramento continuo.

## 4

### Meccanismi informali

In contesti più piccoli o più radicati nel territorio, la valutazione è spesso informale e condotta attraverso interazioni quotidiane, dialogo tra pari oppure osservazioni del personale.

*“Gran parte della nostra valutazione avviene attraverso conversazioni dirette: i giovani ci dicono cosa funziona e cosa no.”*

I metodi di valutazione informali sono stati comunemente citati dalle organizzazioni più piccole, dai gruppi guidati da volontari o da quelle che operano in ambienti più relazionali e fluidi. Questi meccanismi, tra cui conversazioni spontanee, feedback tra pari e osservazioni del personale, consentono valutazioni rapide e intuitive su ciò che funziona e su dove sono necessari aggiustamenti. In questi contesti, il feedback è spesso integrato nel ritmo naturale delle attività, rendendolo più accessibile e meno intimidatorio per i giovani partecipanti.

Questo approccio offre chiari vantaggi in termini di immediatezza e fiducia. I giovani potrebbero sentirsi più a loro agio nel condividere i propri pensieri in format familiari e colloquiali, piuttosto che compilare sondaggi formali o partecipare a sessioni di valutazione strutturate. Per le organizzazioni radicate nelle dinamiche comunitarie o che operano con capacità amministrative limitate, queste pratiche informali possono essere sia pragmatiche che autentiche.

Tuttavia, la stessa informalità che favorisce l'apertura può anche limitare la coerenza. Senza meccanismi di documentazione o analisi sistematica del feedback, si rischia di perdere informazioni preziose e di ridurre le opportunità di apprendimento organizzativo. Diverse organizzazioni hanno espresso consapevolezza di questo compromesso, riconoscendo la necessità di bilanciare il feedback relazionale con un follow-up più strutturato, soprattutto in fase di crescita o di interazione con partner esterni.

In definitiva, i meccanismi informali rappresentano un prezioso punto di partenza per promuovere una cultura del feedback, soprattutto in contesti in cui relazioni e flessibilità sono punti di forza fondamentali. La sfida sta nel garantire che questa informalità non si traduca in frammentazione o in mancate opportunità di riflessione più approfondita e di responsabilizzazione.



È importante notare che diverse organizzazioni hanno segnalato che il feedback dei giovani non solo viene raccolto, ma anche incorporato nella pianificazione, nella strategia e nella riprogettazione dei progetti.

*“I suggerimenti dei giovani ci hanno portato a cambiare il nostro approccio a diversi progetti; è un dialogo continuo.”*

Questo aspetto segna una distinzione fondamentale tra il feedback come formalità e il feedback come motore di cambiamento. Diverse organizzazioni hanno segnalato che il contributo dei giovani non viene semplicemente riconosciuto, ma integrato in modo significativo nelle pratiche organizzative in corso, plasmando la progettazione, influenzando le priorità strategiche e persino informando i modelli di governance.

In questi casi, il feedback non viene trattato come un processo di consultazione unidirezionale, ma come parte di un dialogo continuo. Ai giovani non viene solo chiesto il loro punto di vista, ma vengono anche aggiornati su come i loro contributi abbiano influenzato i risultati. Questa trasparenza rafforza la fiducia e approfondisce il coinvolgimento, rendendo la partecipazione significativa piuttosto che simbolica.

Tra gli esempi, la riprogettazione dei programmi formativi in base alle preferenze di apprendimento dei giovani, l'adeguamento delle strategie di comunicazione per riflettere meglio la cultura giovanile e la modifica delle strutture di leadership per accogliere nuove forme di collaborazione. Tali cambiamenti dimostrano che quando le organizzazioni prendono sul serio il feedback e sviluppano meccanismi per integrarlo, la partecipazione dei giovani diventa non solo visibile, ma trasformativa.

Detto questo, questo livello di integrazione richiede spesso uno sforzo cosciente. Le organizzazioni che riescono a integrare il feedback tendono ad avere chiare procedure di follow-up, ruoli del personale dedicati alla riflessione e all'adattamento e una mentalità che privilegia la reattività rispetto a una rigida pianificazione. In questo modo, il feedback diventa uno strumento strategico per l'innovazione e l'inclusione, piuttosto che una semplice casella di controllo amministrativa.

I risultati mostrano che, sebbene i meccanismi di valutazione varino in termini di sofisticatezza, vi è un chiaro impegno da parte delle organizzazioni nell'ascoltare i giovani e migliorare di conseguenza i processi di partecipazione. Per molte, queste pratiche sono ancora in evoluzione: si passa da un feedback ad hoc a modelli più strutturati, coerenti e orientati ai giovani.



## 5.8 Storie di successo e buone pratiche

Le organizzazioni che hanno partecipato a questa ricerca hanno condiviso una ricca serie di esperienze e storie di successo che illustrano il potere trasformativo della leadership giovanile quando attuata con cura, intenzione e creatività. Piuttosto che singoli momenti di successo, queste storie rivelano una serie di principi e pratiche che hanno il potenziale per essere adattati e adottati in tutto il settore giovanile.

Questa sezione identifica gli ingredienti chiave alla base di queste pratiche di successo, distillandoli in modelli trasferibili in grado di ispirare l'innovazione nello youth work.

1

### La leadership giovanile come sistema integrato, non come evento isolato

In molte risposte, le pratiche più efficaci sono state quelle in cui la leadership giovanile non era un elemento occasionale, ma un principio organizzativo fondamentale. In questi contesti, i giovani sono stati coinvolti non solo nella realizzazione di attività specifiche, ma anche nella gestione, nella co-pianificazione e nella proprietà della mission. Ciò è stato reso possibile attraverso ruoli integrati, meccanismi di rappresentanza o mandati strutturali che garantiscono la presenza dei giovani nei processi decisionali a tutti i livelli.

#### Principio chiave:

***Progettare la partecipazione dei giovani come una funzione organizzativa permanente, non solo come un'opportunità basata su progetti.***

2

### Proprietà attraverso la vera responsabilità

Esempi di successo hanno dimostrato che i giovani prosperano quando vengono investiti di responsabilità autentiche, non solo di consulenza o coinvolgimento simbolico. Che si tratti di coordinare eventi, gestire budget o guidare campagne, il coinvolgimento dei giovani diventa significativo quando è legato a un potere decisionale tangibile.

Tali responsabilità erano spesso associate a strutture di supporto, come tutoraggio, sessioni di debriefing e sviluppo delle capacità, consentendo alla leadership di svilupparsi attraverso la pratica.

#### Principio chiave:

***Date ai giovani una vera responsabilità, associata a fiducia e supporto personalizzato.***



**3**

### **Partecipazione guidata da uno scopo: collegare la leadership alle sfide locali o globali**

Sono emerse diverse storie di impatto quando le iniziative guidate dai giovani erano esplicitamente collegate a urgenti questioni sociali o ambientali. In questi casi, i giovani non solo partecipavano, ma si mobilitavano per cause a loro care, dall'azione per il clima all'inclusione, dall'istruzione alla salute mentale.

Le pratiche più efficaci hanno consentito ai giovani di stabilire autonomamente l'agenda e li hanno aiutati a definire, progettare e realizzare attività che rispondessero a bisogni reali.

#### **Principio chiave:**

***Ancorare la leadership dei giovani a mission orientate all'azione che siano in sintonia con le loro esperienze vissute e aspirazioni.***

**4**

### **Formati adattivi e ambienti di apprendimento non formale**

L'innovazione è spesso venuta da organizzazioni disposte a rompere con i metodi convenzionali e ad adottare approcci più flessibili e adatti ai giovani. Tra questi, l'uso di strumenti digitali, la formazione tra pari, l'apprendimento gamificato, l'espressione artistica e i workshop in formato aperto. L'educazione non formale è stata utilizzata non solo come strumento di erogazione di contenuti, ma anche come metodo di co-creazione e empowerment.

#### **Principio chiave:**

***Utilizzare metodologie adattive e creative che consentano ai giovani di apprendere e di agire secondo le proprie condizioni.***

**5**

### **Creare continuità: dal progetto alla pratica**

Un fattore di successo degno di nota è stata l'istituzionalizzazione di buone pratiche al di là dei singoli progetti. Alcune organizzazioni hanno descritto come comitati, consigli o gruppi di lavoro per i giovani, inizialmente formati per iniziative temporanee, siano poi diventati elementi permanenti della loro governance o programmazione.

Mantenere la leadership giovanile nel tempo, anche in caso di avvicendamento dei singoli membri, garantisce continuità, memoria organizzativa e impatto a lungo termine.

#### **Principio chiave:**

***Trasformare pratiche efficaci basate su progetti in strutture permanenti che si evolvono insieme all'organizzazione.***



In diverse storie di successo, la partecipazione dei giovani non è rimasta statica, ma si è evoluta attraverso un feedback e un dialogo continui. Le organizzazioni hanno utilizzato meccanismi come la riflessione post-attività, la valutazione partecipativa e il feedback diretto dei giovani per adattare e perfezionare le proprie pratiche nel tempo.

Si è creata una cultura in cui i giovani si sentivano realmente ascoltati e in cui i processi di leadership rimanevano flessibili, reattivi e in continuo miglioramento.

**Principio chiave:**

***Crea meccanismi di feedback iterativi per far evolvere nel tempo le tue pratiche di leadership giovanile.***

**Un cambio di mentalità, non solo un toolkit**

Ciò che è emerso è una mentalità condivisa: una mentalità che vede i giovani come partner capaci, creativi ed essenziali nel plasmare il presente e il futuro dello youth work.

Le organizzazioni che riescono a radicare la leadership giovanile sono quelle che trasformano la propria cultura interna dall'esecuzione alla co-creazione, dalla gestione al mentoring e dall'invito alla partecipazione al trasferimento della reale proprietà.



# Toolbox per la leadership giovanile

Principio	Come si presenta in pratica	Come applicarlo
1. Rendere la leadership giovanile strutturale, non occasionale	I giovani fanno parte degli organi decisionali, dei team di pianificazione e delle strutture di governance.	Incorporare i ruoli dei giovani negli statuti, creare comitati giovanili o gruppi consultivi e coinvolgere i giovani in ogni fase, non solo durante i progetti.
2. Dare vera responsabilità con il supporto	I giovani guidano progetti, gestiscono compiti e rappresentano pubblicamente l'organizzazione.	Assegnare ruoli di leadership con reale responsabilità e sostenerli con formazione, tutoraggio e spazi di riflessione.
3. Collegare la partecipazione allo scopo	Le iniziative rivolte ai giovani rispondono a bisogni reali (ad esempio, clima, salute mentale, inclusione).	Coinvolgere i giovani nell'identificazione dei problemi rilevanti e fornire loro strumenti per progettare soluzioni. Mantenere la partecipazione orientata alla mission.
4. Utilizzare metodi creativi e adatti ai giovani	Gamification, arte, campagne digitali, sessioni peer-led.	Esplora l'educazione non formale, le piattaforme digitali e gli strumenti di apprendimento co-progettati. Rendi i format divertenti, interattivi e pertinenti.
5. Trasformare le buone pratiche in strutture durature	I gruppi giovanili temporanei diventano permanenti (ad esempio, consigli, commissioni).	Dopo un progetto di successo, istituzionalizza l'approccio, non lasciare che le buone idee finiscano coi cicli di finanziamento.
6. Integrare il feedback nella cultura	Il feedback dei giovani influenza la programmazione e il processo decisionale.	Utilizza sessioni di riflessione, revisioni tra pari, feedback tramite post-it e sondaggi. Lascia spazio ai giovani per influenzare il futuro.



## 5.9 Ulteriori approfondimenti e contributi

L'ultima domanda aperta invitava le organizzazioni a condividere ulteriori riflessioni, risorse o spunti sulla leadership giovanile e sulle pratiche inclusive e democratiche. Mentre molti intervistati hanno lasciato questo spazio vuoto o lo hanno utilizzato per esprimere apprezzamento per la ricerca, altri hanno offerto spunti interessanti che hanno rafforzato o ampliato i punti precedenti.

### Impegno per l'emancipazione dei giovani

Alcune organizzazioni hanno ribadito il loro profondo impegno nei confronti di approcci guidati dai giovani, sottolineando che l'emancipazione dei giovani è sia un obiettivo che un metodo per ottenere un cambiamento sociale.

*"Crediamo che dare potere ai giovani porti a comunità più forti e democratiche."*

*"La nostra organizzazione si impegna a promuovere la leadership giovanile a ogni livello del nostro lavoro."*

### Richiesta di un sostegno sistemico più ampio

Alcuni intervistati hanno sottolineato la necessità di un maggiore sostegno strutturale da parte di istituzioni, finanziatori e decisori politici per sostenere una leadership giovanile inclusiva, in particolare per le organizzazioni locali o con risorse insufficienti.

*"Le iniziative e i progetti incentrati sulla leadership giovanile sono ottimi, ma necessitano di investimenti a lungo termine per produrre un cambiamento reale".*

### Apprezzamento e solidarietà

Diverse organizzazioni hanno espresso gratitudine per aver preso parte alla ricerca, sottolineando l'importanza di condividere le pratiche tra i vari Paesi e di imparare gli uni dagli altri.

*"Grazie per questo lavoro, è importante che ci scambiamo idee e continuiamo a impegnarci per una reale partecipazione dei giovani."*

Questi commenti finali sottolineano sia l'aspirazione che la sfida di una leadership giovanile inclusiva. Riflettono una comunità di professionisti impegnati, riflessivi e desiderosi di migliorare, non solo all'interno delle proprie organizzazioni, ma anche nel più ampio campo dello youth work.



# 6.

## Analisi e discussione

I dati raccolti da 30 diverse organizzazioni giovanili in 9 paesi offrono un quadro ricco e sfaccettato della leadership giovanile nella pratica. Sebbene strutture, capacità e contesti varino notevolmente, sono emersi diversi temi, tensioni e opportunità comuni.

### 6.1 Leadership giovanile: valori condivisi, realtà disomogenee

In tutte le risposte, emerge un impegno ideologico condiviso per l'inclusione, l'emancipazione e la leadership dei giovani. Quasi tutte le organizzazioni considerano la partecipazione dei giovani centrale nella propria mission.

Tuttavia, il grado di attuazione effettiva varia significativamente. Mentre alcuni progetti sono interamente gestiti dai giovani o dispongono di strutture partecipative integrate, altri stanno ancora sviluppando percorsi verso un coinvolgimento significativo dei giovani.

Ciò rivela una tensione tra aspirazione e operatività: molte organizzazioni vogliono implementare modelli di leadership democratica per i giovani, ma si scontrano con limitazioni reali, quali limitazioni di risorse, rigidità istituzionale o scarso coinvolgimento.

### 6.2 La partecipazione dipende dal contesto

La frequenza e la qualità del coinvolgimento dei giovani sono strettamente correlate al tipo di organizzazione e al contesto nazionale/locale. Le associazioni guidate dai giovani e le ONG più piccole tendono a offrire una partecipazione più regolare e integrata. Al contrario, le istituzioni pubbliche e le strutture più datate hanno maggiori probabilità di coinvolgere i giovani in ruoli consultivi o specifici per progetto.

Fattori contestuali come la burocrazia, lo spopolamento rurale e la disuguaglianza socio-economica sono stati citati come barriere strutturali che impediscono o influenzano il coinvolgimento dei giovani. Ciò suggerisce che promuovere l'inclusione richiede sia un impegno interno sia sistemi di supporto esterni che riconoscano questi vincoli.



## 6.3 Le pratiche efficaci richiedono supporto e intenzionalità

Quando la leadership giovanile ha successo, è sostenuta da:

- Strutture formali (comitati, gruppi consultivi, assemblee generali)
- Training e Capacity Building
- Cicli di feedback costanti
- Un impegno chiaro per l'emancipazione dei giovani a lungo termine

Questi elementi non sono sempre presenti e, dove mancano, la partecipazione dei giovani tende a rimanere superficiale o irregolare. I dati mostrano anche che lo sviluppo della leadership è più efficace quando è intenzionale, dotato di risorse e in continua evoluzione, non solo simbolica.

## 6.4 Le pratiche di valutazione stanno emergendo ma sono incostanti

La maggior parte delle organizzazioni cerca di raccogliere feedback dai giovani, ma poche utilizzano quadri di valutazione sistematici e integrati. Prevalgono i metodi informali, molti dei quali si basano su interazioni personali, debriefing o sondaggi sporadici. Vi è una crescente consapevolezza della necessità di approcci più strutturati per valutare l'impatto e la qualità del coinvolgimento dei giovani.

Questa lacuna rappresenta un'opportunità: sviluppare strumenti di valutazione semplici e scalabili potrebbe aiutare le organizzazioni a riflettere sulle proprie pratiche e a migliorarle, nonché ad allineare i propri metodi ai propri valori.

## 6.5 Il coinvolgimento dei giovani è trasformativo, quando è reale

L'impatto della leadership giovanile è evidente nelle organizzazioni più motivate. Tra questi effetti rientrano:

- Programmi più pertinenti e coinvolgenti
- Culture interne rafforzate
- Reti e visibilità ampliate
- Crescita della fiducia, delle competenze e dell'impegno civico tra i giovani

Fondamentalmente, questi benefici non siano automatici. Emergono solo quando i giovani vengono realmente responsabilizzati, anziché semplicemente invitati a partecipare.



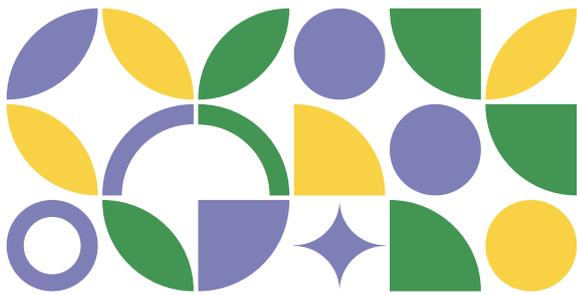
Questa analisi conferma il valore e il potenziale della leadership giovanile nei contesti organizzativi, ma evidenzia anche la necessità di una progettazione più intenzionale, di investimenti e di un supporto sistemico.

Un ulteriore livello di analisi rivela che le pratiche di coinvolgimento dei giovani sono influenzate anche dalla struttura organizzativa. Le associazioni guidate dai giovani e le piccole ONG hanno segnalato più frequentemente un coinvolgimento giovanile regolare e integrato. Queste organizzazioni tendono a dare priorità alla governance partecipativa e alla flessibilità, spesso coinvolgendo i giovani fin dall'inizio nella pianificazione, nei processi decisionali e nei ruoli di leadership. Le istituzioni pubbliche e le organizzazioni più formalizzate, comprese quelle con governance gerarchica o radicate in sistemi amministrativi, hanno segnalato più frequentemente un coinvolgimento giovanile basato su progetti o occasionale. Ciò riflette spesso vincoli strutturali o legali piuttosto che una mancanza di impegno.

Laddove il coinvolgimento è stato descritto come occasionale o limitato a progetti specifici, spesso è correlato alla mancanza di strutture permanenti (ad esempio, consigli dei giovani, comitati consultivi). Ciò conferma la conclusione secondo cui il coinvolgimento sistematico dei giovani richiede meccanismi intenzionali.

Incrociando l'evoluzione del coinvolgimento dei giovani con la frequenza del coinvolgimento, emerge uno schema chiaro: tra le organizzazioni in cui il coinvolgimento dei giovani è presente fin dall'inizio, la maggioranza segnala un coinvolgimento regolare; al contrario, le organizzazioni che hanno introdotto il coinvolgimento dei giovani in un secondo momento raramente lo segnalano costante. Da ciò si può dedurre che le organizzazioni che integrano strutturalmente il coinvolgimento dei giovani fin dall'inizio hanno maggiori probabilità di raggiungere un coinvolgimento costante e continuativo. Al contrario, le organizzazioni che lo introducono in un secondo momento potrebbero incontrare barriere culturali o operative che richiedono un impegno e un adattamento costante per essere superate.





## 7. Conclusioni

Questa ricerca, condotta come fase iniziale di un partenariato di cooperazione nel campo del progetto Erasmus+ "Transformative Youth Leadership", si proponeva di esplorare come le organizzazioni giovanili in tutta Europa stiano implementando modelli di leadership inclusivi, aperti e democratici. I risultati offrono sia un'istantanea delle pratiche attuali sia una tabella di marcia per l'evoluzione dello youth work.

### Conclusioni chiave

- 1. La leadership giovanile è ampiamente apprezzata, ma non omogeneamente riconosciuta.** Tutte le organizzazioni hanno ribadito l'importanza della partecipazione giovanile. Tuttavia, le pratiche concrete spaziano da strutture interamente guidate dai giovani a ruoli consultivi più limitati, rivelando un divario tra principi e attuazione.
- 2. Le strutture sono importanti.** Il coinvolgimento significativo dei giovani è fortemente supportato da una progettazione organizzativa mirata: ruoli, comitati, formazione e cicli di feedback. Laddove questi aspetti siano assenti, il contributo dei giovani tende a essere irregolare o simbolico.
- 3. Gli ostacoli sono reali e di varia natura.** Le organizzazioni si trovano ad affrontare vincoli interni ed esterni, tra cui risorse limitate, mentalità incentrate sugli adulti, rigidità giuridica e disimpegno sociale. Questi devono essere riconosciuti e affrontati per creare ambienti favorevoli alla leadership giovanile.
- 4. Il coinvolgimento dei giovani crea valore.** Se attuata in modo significativo, la leadership giovanile accresce la rilevanza, la visibilità, l'innovazione e la cultura organizzativa. Inoltre, rafforza la fiducia in se stessi, le competenze e il senso di appartenenza.
- 5. Valutazione e riflessione necessitano di sviluppo.** Sebbene molte organizzazioni raccolgano feedback dai giovani, poche dispongono di meccanismi solidi per valutare la profondità e la qualità della partecipazione. Vi è un sentimento condiviso che una riflessione più strutturata potrebbe migliorare la pratica.

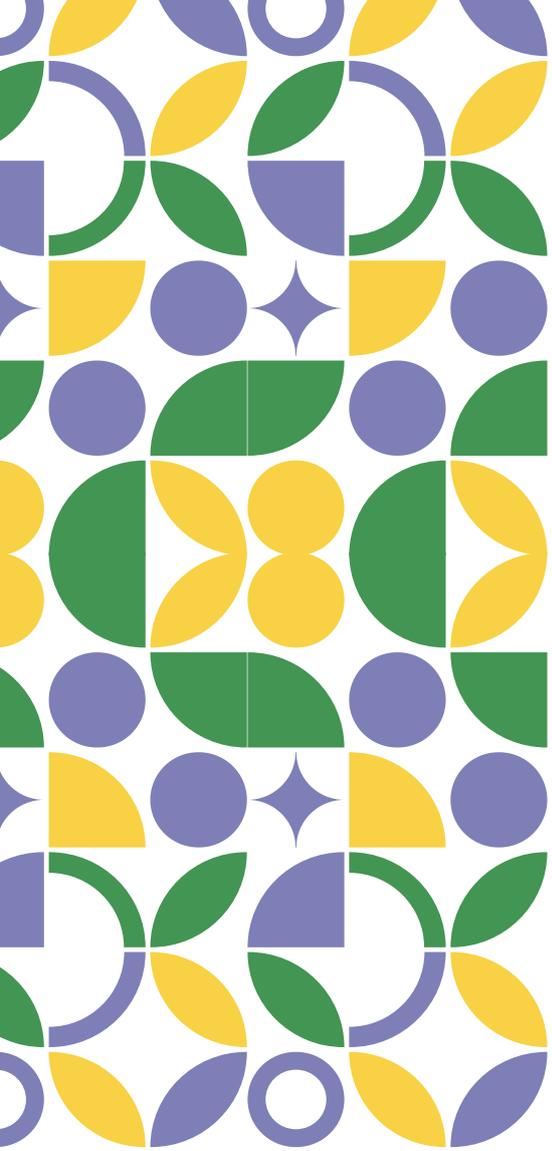
## Un sentiero per il futuro

Questa ricerca conferma che la leadership giovanile orizzontale non è solo auspicabile, ma essenziale per uno youth work efficace, democratico e lungimirante. Tuttavia, non si realizza automaticamente. Richiede:

- Design mirato
- Investimento di risorse
- Apertura culturale
- E impegno a lungo termine

*Il progetto Transformative Youth Leadership si baserà su questi risultati attraverso lo sviluppo congiunto di metodologie, strumenti e pratiche a supporto di approcci guidati dai giovani. Le fasi successive si concentreranno sulla convalida, la sperimentazione e la diffusione di queste risorse, garantendo che le organizzazioni in tutta Europa possano passare dall'intenzione all'attuazione e da sforzi isolati a un cambiamento condiviso e sistemico.*





Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili.

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305



# Verso modelli di leadership orizzontale nel lavoro con i giovani Pratiche e prospettive in Europa



Co-funded by  
the European Union