



Questo progetto è finanziato dall'Unione Europea ed è attuato dall'UNICEF, in collaborazione con la Commissione Europea, tramite lo Strumento di Supporto Tecnico.

Questo documento è stato prodotto da UNICEF con l'assistenza finanziaria dell'Unione Europea. Le opinioni espresse qui espresse non possono in alcun modo essere interpretate come l'opinione ufficiale dell'Unione Europea.

GUIDA PRATICA ALL'IMPLEMENTAZIONE TERRITORIALE

Dalle fasi pilota all'implementazione

Questa guida è concepita come strumento per avviare e strutturare la discussione sull'integrazione dei servizi MHPSS sia a livello regionale che locale, coinvolgendo sempre tanto il settore sanitario quanto quello sociale. A livello regionale, il coordinamento e la governance del processo fanno capo ai Dipartimenti/Assessorati di Salute e Politiche Sociali; a livello locale, alle ASL e ATS, in qualità di enti responsabili della programmazione e organizzazione dei servizi sanitari e sociosanitari sul territorio. L'avvio e la tenuta del processo richiedono un ancoraggio istituzionale che garantisca la rappresentatività intersettoriale e la continuità nel tempo

Le raccomandazioni

Il progetto "Mettere la salute mentale e il benessere degli adolescenti al primo posto" ha contribuito a sviluppare le raccomandazioni contenute in questo documento.

Le raccomandazioni richiedono un percorso strutturato per essere tradotte in cambiamenti concreti nei servizi. Con questa guida si intende supportare la loro implementazione territoriale, guidando i territori nella loro selezione, adattamento e traduzione in azioni concrete. Le indicazioni operative presenti in questo documento sono pensate per avviare il proprio processo di implementazione, costruendo sulle lezioni apprese durante le fasi pilota e adattandole alle specificità locali.

Le raccomandazioni presentate non sono pensate per essere implementate tutte insieme, né in modo uniforme. Ogni territorio ha una propria storia, risorse, criticità e livello di integrazione tra servizi. Il percorso che segue, diviso in quattro fasi distinte, propone un metodo per avviare un processo di miglioramento dell'integrazione dei



Funded by
the European Union



servizi MHPSS per adolescenti e loro famiglie e/o caregiver graduale, partecipato e sostenibile, adattabile alle specificità locali e ai bisogni specifici della popolazione adolescente di ciascun territorio.

| FASE 1 PREPARAZIONE <i>2 mesi prima</i> | FASE 2 PRIMA RIUNIONE <i>3 ore</i> | FASE 3 SECONDA RIUNIONE <i>2-3 ore</i> | FASE 4 MONITORAGGIO <i>Continuo</i> |
|---|--|--|---|
| Obiettivo: Costruire le basi | Obiettivo: Conoscersi e mappare | Obiettivo: Pianificare | Obiettivo: Verificare e adattare |
| <ul style="list-style-type: none"> • Identificare i partecipanti • Contattare giovani e famiglie • Compilare schede auto-mappatura • Inviare il documento | <ul style="list-style-type: none"> • Presentazioni dei servizi • Mappatura risorse e vuoti • votazione temi prioritari • Definire prossimi passi | <ul style="list-style-type: none"> • Leggere le raccomandazioni • Discutere situazione attuale • Scegliere 1-2 azioni per tema • Compilare schede pianificazione | <ul style="list-style-type: none"> • Riunioni ogni 2-3 mesi • Verificare avanzamento • Ri-orientare se necessario • Valutazione annuale |
| → Tavolo completo e informato | → Mappatura + 3-5 temi prioritari | → Piano operativo con scadenze | → Apprendimento continuo |

Tabella 1. Il percorso di implementazione in 4 fasi

La partecipazione dei giovani come principio guida

Coerentemente con l'approccio UNICEF alla programmazione MHPSS¹, la partecipazione di bambini e adolescenti non è un elemento accessorio ma un principio fondante di tutto il processo. Coinvolgere i giovani richiede intenzionalità e metodo. Non basta "invitarli" a riunioni pensate per adulti: occorre creare spazi e modalità che permettano loro di partecipare in modo autentico, adattando tempi, linguaggi e formati. Ogni territorio dovrebbe identificare, fin dalla fase preparatoria, come garantire questa partecipazione — attraverso consulte giovanili, associazioni studentesche, gruppi di giovani utenti o ex-utenti dei servizi, o altre forme appropriate al contesto locale.

FASE 1: PREPARAZIONE (almeno 2 mesi prima della prima riunione)

Il successo del processo dipende in larga misura dalla qualità della preparazione. Prima di convocare la prima riunione del processo desiderato è necessario identificare gli attori

¹ Si veda il *Global Multisectoral Operational Framework for MHPSS of Children, Adolescents and Caregivers* (UNICEF, 2021).



Funded by
the European Union



locali pertinenti da coinvolgere e raccogliere le informazioni di base che permetteranno una discussione informata.

Chi coinvolgere

L'integrazione MHPSS richiede la presenza di tutti gli attori rilevanti del territorio. È fondamentale che siano rappresentati fin dall'inizio i diversi settori coinvolti nella promozione del benessere psicosociale e della salute mentale degli adolescenti. Un tavolo incompleto produrrà una visione parziale e azioni difficilmente realizzabili.

Ogni partecipante dovrebbe avere un mandato sufficiente a prendere decisioni operative per il proprio servizio, o almeno a riportare le decisioni ai propri responsabili con ragionevole certezza di poterle attuare.

I partecipanti essenziali includono:

- Un referente della Neuropsichiatria dell'Infanzia e dell'Adolescenza (NPIA)
- Un referente del Consultorio e/o dei Servizi di Psicologia
- Un referente dei Servizi Sociali del Comune o dell'Ambito territoriale
- Un referente scolastico (dell'Ufficio Scolastico Territoriale o un dirigente scolastico rappresentativo)
- Un referente del Terzo Settore (cooperative sociali, associazioni che lavorano con adolescenti)
- Un referente del SerD, se le dipendenze rappresentano una criticità rilevante nel territorio
- Un referente delle famiglie e/o caregiver (attraverso associazioni di genitori, gruppi di auto-mutuo-aiuto, associazioni di familiari di persone con disturbi del neurosviluppo o della salute mentale, o altre forme di rappresentanza attive sul territorio)
- Rappresentanti dei giovani (attraverso consulte giovanili, associazioni studentesche, gruppi di giovani utenti o ex-utenti dei servizi, peer educator attivi sul territorio, o altre forme appropriate al contesto locale)

La voce delle famiglie e dei caregiver

Le famiglie e i caregiver sono attori chiave nel sistema MHPSS: sono spesso i primi a riconoscere i segnali di disagio, i principali interlocutori dei servizi e una risorsa fondamentale nel percorso di cura. Il loro coinvolgimento non è accessorio ma essenziale per identificare barriere all'accesso che gli operatori potrebbero non percepire, comprendere i bisogni reali delle famiglie e co-progettare risposte più efficaci e sostenibili. Le famiglie di adolescenti con bisogni complessi — disturbi del



Funded by
the European Union



neurosviluppo, disagio psichico, dipendenze — hanno un'esperienza diretta del sistema che può orientare le priorità e migliorare la qualità dei servizi.

Cosa preparare

Prima della riunione, è utile che ogni servizio/realità territoriale compili una breve scheda di auto-mappatura (Allegato I) che descriva:

- I destinatari degli interventi (fasce d'età, problematiche prevalenti)
- Le risorse disponibili (operatori, ore, spazi)
- Le modalità di accesso attuali (diretto, su invio, con impegnativa...)
- Gli orari e giorni di apertura/disponibilità
- La copertura geografica (quali comuni, zone, distretti)
- I principali punti di forza
- Le criticità percepite
- Le collaborazioni già attive con altri servizi (formali o informali) — con chi si lavora abitualmente? esistono protocolli condivisi?
- I flussi di invio: da chi si ricevono segnalazioni/invi? Verso chi si indirizzano i casi?
- I tempi di attesa attuali (per primo contatto, per presa in carico)
- Eventuali progetti o sperimentazioni in corso o recentemente conclusi
- I bisogni percepiti: cosa servirebbe costruire/rafforzare nel sistema territoriale per lavorare meglio?

Queste schede, condivise in anticipo o presentate durante la riunione, permetteranno di costruire rapidamente una fotografia del sistema locale. Non è necessario disporre di dati perfetti — spesso non esistono — ma avere un ordine di grandezza aiuta a orientare le priorità.

È importante che i giovani coinvolti ricevano in anticipo informazioni chiare su cosa si discuterà e qual è il loro ruolo, eventualmente attraverso un incontro preparatorio dedicato. Non si tratta di "istruirli" su cosa dire, ma di metterli nelle condizioni di partecipare in modo informato e alla pari.

Infine, tutti i partecipanti dovrebbero ricevere in anticipo una copia del presente documento, con l'invito a leggerlo almeno nelle parti introduttive e nella lista dei temi.

CHECKLIST DI VERIFICA

Prima di passare alla fase successiva

FASE 1: PREPARAZIONE

Prima di convocare la prima riunione, verificare che:

- Tutti i settori chiave sono rappresentati (NPIA, Consultorio/Psicologia, Servizi Sociali, Scuola, Terzo Settore)
- Il SerD è stato coinvolto (se le dipendenze sono una criticità nel territorio)
- Rappresentanti delle famiglie/caregiver sono stati identificati e contattati
- Rappresentanti dei giovani sono stati identificati e contattati
- È stato previsto un incontro preparatorio con i giovani
- Ogni servizio ha compilato la scheda di auto-mappatura
- Il documento è stato inviato a tutti i partecipanti
- Data, orario e luogo della prima riunione sono stati confermati
- È stato identificato un facilitatore per la riunione

FASE 2: PRIMA RIUNIONE – CONOSCERSI E MAPPARE (durata consigliata: 3 ore)

La prima riunione ha tre obiettivi principali: permettere ai diversi servizi di conoscersi reciprocamente (spesso operatori dello stesso territorio non si sono mai incontrati), costruire una mappa condivisa delle risorse esistenti, e selezionare insieme i temi prioritari su cui concentrare gli sforzi.

Conoscersi

Anche in territori dove i servizi esistono da anni, è frequente che i professionisti dei diversi settori non conoscano nel dettaglio cosa fanno gli altri, a chi si rivolgono, con quali modalità. Il giro di tavolo iniziale — in cui ogni servizio presenta brevemente la propria scheda — non è una formalità, ma un passaggio essenziale per costruire una base di conoscenza comune.

I giovani presenti possono contribuire a questo giro di tavolo portando la prospettiva di chi i servizi li usa (o non riesce a usarli): cosa sanno dell'esistenza di questi servizi? come li percepiscono? quali barriere incontrano?



È importante che ogni presentazione sia breve (5 minuti massimo) ma concreta: non descrizioni teoriche del mandato istituzionale, ma cosa si fa effettivamente, per chi, con quali risorse e con quali difficoltà.

Mappare

Dopo le presentazioni, una discussione guidata permette di identificare i punti di forza e le criticità del sistema territoriale:

- Dove sono i vuoti?
- Quali fasce di adolescenti non vengono raggiunte da nessun servizio?
- Dove troviamo sovrapposizioni o duplicazioni?
- Cosa funziona bene e andrebbe preservato o rafforzato?
Quali sono le principali barriere all'accesso percepite dagli operatori?

È utile che un facilitatore (interno o esterno al gruppo) guidi questa discussione e raccolga i punti chiave su una lavagna o un documento condiviso, in modo che la mappa emerga visivamente durante la discussione. Il facilitatore dovrebbe prestare particolare attenzione a sollecitare e valorizzare i contributi dei giovani, che in un contesto dominato da professionisti adulti potrebbero sentirsi intimiditi o marginali.

Selezionare le priorità

Nella seconda parte della riunione si passa alla selezione dei temi prioritari per la realtà territoriale. Dopo una rapida presentazione dei temi prioritari in materia di integrazione dei servizi MHPSS contenuti nel documento (o una lettura collettiva dei titoli e delle brevi descrizioni), ogni partecipante vota individualmente i 3 temi che ritiene più urgenti e rilevanti per il proprio territorio. La votazione individuale — prima della discussione — garantisce che tutte le prospettive abbiano uguale peso nella selezione iniziale.

I risultati vengono poi condivisi e discussi. È importante esplicitare se le priorità espresse dai giovani divergono da quelle degli operatori adulti, e discutere queste differenze anziché ignorarle. Non è necessario raggiungere l'unanimità: è sufficiente un consenso di massima, con la consapevolezza che le priorità potranno essere riviste nel tempo. L'obiettivo è arrivare a una selezione condivisa di 3-5 temi su cui il territorio intende lavorare nel prossimo anno.

Chiudere con chiarezza

La riunione si conclude definendo i prossimi passi:

- chi scrive le minute (da condividere entro una settimana)
- quando si terrà la seconda riunione
- cosa devono preparare i partecipanti nel frattempo



Funded by
the European Union



- come i giovani continueranno a essere coinvolti.

La chiarezza su questi aspetti operativi è fondamentale per mantenere il momentum del processo.

Output attesi:

- Mappatura dei servizi esistenti (anche in forma semplice)
- Lista dei 3-5 temi prioritari selezionati dal gruppo
- Minute della riunione

CHECKLIST DI VERIFICA

Prima di passare alla fase successiva

FASE 2: PRIMA RIUNIONE

Prima di chiudere la riunione, verificare che:

- Tutti i servizi si sono presentati brevemente
- I giovani e le famiglie hanno avuto spazio per contribuire
- È stata costruita una mappa condivisa delle risorse esistenti
- Sono stati identificati i principali vuoti e sovrapposizioni
- Ogni partecipante ha votato individualmente i 3 temi prioritari
- Sono stati selezionati 3-5 temi su cui lavorare
- Eventuali divergenze tra priorità giovani/adulti sono state discusse
- È stata fissata la data della seconda riunione
- È stato definito chi scrive le minute
- È chiaro come i giovani continueranno a essere coinvolti

FASE 3: SECONDA RIUNIONE – PIANIFICARE (durata consigliata: 2-3 ore)

La seconda riunione è dedicata alla traduzione delle priorità in azioni concrete. Per ogni tema selezionato, il gruppo lavora insieme per definire cosa fare, chi lo fa, con quali risorse e entro quando. Non tutti i temi prioritari devono necessariamente tradursi in azioni immediate: i territori possono scegliere di partire da quelli più attuabili o strategicamente rilevanti, nel rispetto di un principio di implementazione graduale e sensibile al contesto.



1. Leggere insieme le raccomandazioni

Per ogni tema prioritario, si legge insieme la sezione corrispondente del documento: la raccomandazione generale, gli action point operativi, gli indicatori suggeriti, i soggetti attuatori indicati. Questa lettura condivisa — anche se i partecipanti hanno già letto il documento — permette di costruire una comprensione comune e di far emergere interpretazioni diverse.

È particolarmente utile leggere insieme anche i box con la "Prospettiva dello YAB" presenti nel documento, e confrontare quelle riflessioni con l'esperienza dei giovani presenti al tavolo.

2. Discutere la situazione attuale

Prima di decidere cosa fare, è utile chiedersi:

- Cosa stiamo già facendo rispetto a questa raccomandazione?
- Quali elementi sono già presenti, anche se parziali o informali?
- Cosa manca completamente?

Questa analisi evita di "reinventare la ruota" e permette di valorizzare ciò che già esiste.

3. Scegliere azioni fattibili

Il rischio principale di questi processi è la produzione di piani ambiziosi che restano sulla carta. È preferibile scegliere 1-2 azioni concrete e realistiche per ogni tema, piuttosto che elencare tutto ciò che sarebbe desiderabile fare.

Le domande da porsi sono:

- è fattibile con le risorse attuali?
- chi se ne può occupare concretamente?
- è possibile vedere risultati entro 6 mesi?

Nella scelta delle azioni, il contributo dei giovani è particolarmente prezioso per valutare cosa avrà realmente impatto sulla loro esperienza e cosa rischia di restare un cambiamento solo "sulla carta".

4. Compilare le schede di pianificazione

Per ogni azione scelta, il gruppo compila una scheda di pianificazione (Allegato II) che include:



Funded by
the European Union



| Campo | Descrizione |
|---------------------------------|---|
| Tema di riferimento | Il tema prioritario a cui l'azione si riferisce |
| Azione concreta | Descrizione specifica di cosa si intende fare |
| Responsabile | Nome della persona e servizio di appartenenza |
| Altri soggetti coinvolti | Chi deve collaborare per la realizzazione |
| Risorse necessarie | Tempo, persone, eventuali costi |
| Indicatore di verifica | Come sapremo se l'azione è stata realizzata |
| Scadenza | Entro quando l'azione deve essere completata |

Tabella 2. Scheda di pianificazione

Queste schede costituiscono il piano operativo del territorio e saranno il riferimento per le riunioni di monitoraggio successive.

Esempio: Dalla raccomandazione all'azione

Per illustrare come tradurre una raccomandazione in azioni concrete, si riporta un esempio tratto dai workshop pilota.

Raccomandazione 1.1: Creare spazi di accesso ai servizi MHPSS in luoghi non sanitari

Direzione condivisa: Attivare punti di primo contatto e ascolto in luoghi frequentati dagli adolescenti (centri giovanili, biblioteche, centri sportivi, luoghi di aggregazione) per ridurre le barriere all'accesso legate allo stigma e alla medicalizzazione degli spazi.

Indicazioni operative:

- *Mappatura territoriale partecipata:* organizzare focus group con adolescenti (8-10 per gruppo) per identificare luoghi frequentati e percepiti come sicuri
- *Selezione siti:* identificare 3-5 luoghi prioritari con criteri specifici (raggiungibilità con mezzi pubblici, disponibilità spazi riservati, apertura in orari compatibili)
- *Accordi formali:* stipulare convenzioni con enti ospitanti che definiscano utilizzo spazi, orari, eventuale contributo economico
- *Formazione personale ospitante:* modulo base su salute mentale adolescenziale e modalità di segnalazione ai Servizi



Funded by
the European Union



Esempi di indicatori:

| Tipologia | Indicatori |
|-----------|--|
| Processo | ospedalità/turno target, ore apertura/settimana ($\geq 12h$ su ≥ 3 giorni), N. personale |
| Utilizzo | colloqui, % accessi spontanei o passaparola, tempo medio primo contatto-primo |
| Impatto | % accessibilità/azione, % utenti che la implementano, servizio ProMIS, soddisfazione |

Questo schema — direzione condivisa, indicazioni operative, indicatori — può essere applicato a qualsiasi raccomandazione selezionata dal territorio.

Box 1. Dalla raccomandazione all'azione

CHECKLIST DI VERIFICA

Prima di passare alla fase successiva

FASE 3: SECONDA RIUNIONE

Prima di chiudere la riunione, verificare che:

- Per ogni tema prioritario sono state lette insieme le raccomandazioni
- È stata discussa la situazione attuale per ogni tema (cosa già esiste)
- Sono state scelte 1-2 azioni concrete e realistiche per ogni tema
- Per ogni azione è stata compilata la scheda di pianificazione
- Ogni azione ha un responsabile nominato
- Ogni azione ha una scadenza definita
- Ogni azione ha un indicatore di verifica
- I giovani hanno contribuito a valutare la fattibilità delle azioni
- È stata fissata la data della prima riunione di monitoraggio
- Le minute e le schede saranno condivise entro una settimana

FASE 4: IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO

L'implementazione è la fase più lunga e delicata. Le buone intenzioni della fase di pianificazione si confrontano con la quotidianità dei servizi, delle emergenze, del turnover del personale e dei cambiamenti di priorità. Per questo è essenziale prevedere momenti strutturati di monitoraggio supportati da un chiaro quadro di monitoraggio e valutazione, che consentano di mantenere il processo vivo e trasparente nel tempo.



All'avvio dell'implementazione, il gruppo dovrebbe concordare un numero limitato di indicatori chiave, collegati alle azioni pianificate. Tali indicatori possono includere sia:

- Indicatori di processo (ad esempio: numero di azioni avviate, incontri di coordinamento svolti, professionisti formati), sia
- Indicatori orientati ai risultati (ad esempio: miglioramento dell'accesso ai servizi, riduzione dei tempi di attesa, aumento del coinvolgimento dei giovani),

riferendosi, ove possibile, a quadri esistenti e consolidati, come la Garanzia Europea per l'Infanzia. Gli indicatori dovrebbero rimanere gestibili e realisticamente misurabili, utilizzando dati già disponibili all'interno dei servizi.

È inoltre necessario definire chiaramente le responsabilità per la raccolta dei dati (chi raccoglie cosa e con quale frequenza), facendo ricorso a strumenti semplici quali verbali delle riunioni, brevi schede di monitoraggio, registri di presenza e brevi feedback qualitativi da parte del personale e dei giovani.

Riunioni periodiche di monitoraggio (ogni 2-3 mesi)

Riunioni brevi (1 ora circa) in cui il gruppo verifica lo stato di avanzamento delle azioni pianificate, utilizzando gli indicatori concordati come riferimento. Questi incontri sono orientati alla risoluzione dei problemi e alla gestione adattiva, piuttosto che alla mera rendicontazione.

Per ogni azione:

- È stata avviata?
- A che punto siamo?
- Ci sono ostacoli imprevisti?
- È necessario un supporto in termini di coordinamento o assunzione di decisioni?

I verbali di questi incontri documentano il processo e consentono di monitorare i progressi nel tempo.

Non tutte le azioni procederanno come previsto. Alcune si riveleranno più complesse del previsto, altre più semplici. Alcune priorità potranno cambiare. Anche a questo serve il monitoraggio: riorientare il piano sulla base di ciò che si apprende attraverso l'esperienza.

La partecipazione dei giovani anche in questa fase — almeno periodicamente — consente di verificare se i cambiamenti introdotti stanno effettivamente migliorando la loro esperienza.



Valutazione annuale

Almeno una volta all'anno, il gruppo dedica una riunione più ampia (2-3 ore) a una valutazione complessiva del percorso:

- Cosa abbiamo ottenuto rispetto a quanto pianificato?
- Quali azioni hanno prodotto miglioramenti tangibili e perché?
- Cosa non ha funzionato o ha funzionato meno del previsto?
- Cosa abbiamo imparato?
- Quali nuovi temi vogliamo affrontare?

Questo momento rappresenta anche un'opportunità per aggiornare la mappa dei servizi, che potrebbe essere cambiata nel frattempo, e per coinvolgere nuovi attori che si siano rivelati rilevanti.

La valutazione annuale contribuisce inoltre alla sostenibilità e alla scalabilità del processo, individuando quali pratiche dovrebbero essere istituzionalizzate e quali necessitano di ulteriore supporto o risorse.

Un momento di valutazione partecipativa con i giovani — che includa formati creativi e informali — può fornire preziosi elementi di comprensione sull'impatto reale delle azioni realizzate.

CHECKLIST DI VERIFICA

Prima di passare alla fase successiva

FASE 4: MONITORAGGIO

Ad ogni riunione di monitoraggio, verificare che:

- I progressi siano stati esaminati utilizzando gli indicatori concordati
- Gli ostacoli imprevisti sono stati discussi
- Le azioni bloccate sono state ri-orientate o ridimensionate
- I successi (anche piccoli) sono stati riconosciuti
- Sono stati redatti e condivisi brevi verbali
- La prossima riunione è stata calendarizzata
- I giovani hanno partecipato (almeno periodicamente)

VALUTAZIONE ANNUALE

- Gli indicatori chiave sono stati esaminati e discussi



Funded by
the European Union



- Sono stati valutati i risultati complessivi dell'anno sulla base degli indicatori concordati
- Sono state raccolti gli insegnamenti tratti
- La mappa dei servizi è stata aggiornata
- Sono stati identificati i nuovi temi da affrontare
- È stata fatta una valutazione partecipata con i giovani

SFIDE FREQUENTI E POSSIBILI SOLUZIONI

Ogni processo di cambiamento incontra ostacoli. Riconoscerli in anticipo non significa essere pessimisti, ma essere preparati. I territori che hanno partecipato ai workshop pilota hanno condiviso le difficoltà incontrate e le strategie che hanno funzionato per superarle. Questo elenco non è esaustivo, ma raccoglie i problemi più frequenti — e soprattutto il messaggio che nessuno di essi è insormontabile.

| Problema | Cosa fare |
|--|---|
| Un servizio chiave non partecipa | Iniziare comunque con chi c'è. Documentare bene il lavoro fatto e i risultati ottenuti: spesso chi era scettico si unisce quando vede che il processo funziona. Mantenere la porta aperta. |
| I giovani non intervengono durante le riunioni | Non insistere nel formato tradizionale. Prevedere momenti dedicati solo a loro, usare metodi non verbali (post-it, votazioni anonime, mappe visuali). Chiedere contributi anche prima o dopo la riunione, in forme diverse. |
| Le famiglie si sentono "sotto esame" | Chiarire fin dall'inizio che il loro ruolo è portare la prospettiva di chi attraversa il sistema, non essere valutati. Evitare linguaggio tecnico. Valorizzare esplicitamente ogni contributo. |
| Le azioni non avanzano tra una riunione e l'altra | Ridimensionare le aspettative. Scegliere UNA sola azione e portarla a termine, anche piccola. Un successo concreto vale più di dieci buone intenzioni. |
| Il gruppo perde motivazione | Tornare ai piccoli successi già ottenuti. Celebrare esplicitamente ciò che funziona. Se necessario, ridurre la frequenza delle riunioni ma non interrompere del tutto. |
| Cambiano le persone (turnover) | Ecco perché documentare tutto è essenziale. Prevedere sempre un |



Funded by
the European Union



| | |
|---|---|
| | passaggio di consegne. Le minute e le schede di pianificazione sono la memoria del processo. |
| I temi scelti si rivelano troppo ambiziosi | Non è un fallimento, è apprendimento. Riformulare il tema in modo più circoscritto, oppure sostituirlo con uno più fattibile. Meglio cambiare rotta che restare bloccati. |

VOCI DAL CAMPO: TESTIMONIANZE DAI WORKSHOP PILOTA

"Non ci eravamo mai seduti tutti insieme allo stesso tavolo. Scoprire cosa facevano gli altri è stato illuminante — e anche un po' imbarazzante, perché lavoravamo a 500 metri di distanza senza saperlo." — Operatore NPIA, workshop pilota Emilia-Romagna

"Quando abbiamo chiesto ai ragazzi quali fossero le barriere, hanno detto cose che noi non avevamo mai considerato. Per esempio, che gli orari dei servizi coincidono esattamente con quelli della scuola." — Referente Servizi Sociali, workshop pilota Umbria

"La cosa più utile è stata scegliere solo tre azioni. Negli anni scorsi facevamo piani bellissimi con venti obiettivi, e poi non succedeva niente." — Coordinatore distrettuale, workshop pilota Sardegna

SUGGERIMENTI PRATICI

Iniziare in piccolo. È meglio realizzare 2 azioni concrete che produrre un piano di 20 azioni che resterà nel cassetto. I piccoli successi costruiscono fiducia e dimostrano che il cambiamento è possibile.

Documentare tutto. Le minute delle riunioni, le schede di pianificazione, i dati raccolti: tutto deve essere scritto e condiviso. La documentazione è la memoria del processo e permette la continuità anche quando le persone cambiano.

Usare le checklist con flessibilità. Alla fine di ogni fase, verificare i punti della checklist corrispondente prima di procedere. Non è necessario spuntare tutto per passare alla fase successiva, ma ogni elemento non completato dovrebbe essere una scelta consapevole, non una dimenticanza.

Coinvolgere chi decide. Se al tavolo siedono solo operatori senza potere decisionale, le azioni rischiano di bloccarsi al primo ostacolo che richiede una decisione



Funded by
the European Union



organizzativa o di spesa. Almeno un partecipante per ogni ente dovrebbe avere l'autorità — o l'accesso diretto a chi ce l'ha — per prendere decisioni operative.

Prevedere un coordinatore. Una persona (non necessariamente la più senior, ma la più motivata e organizzata) che si assuma la responsabilità di convocare le riunioni, preparare i materiali, scrivere e diffondere le minute, sollecitare i ritardatari. Senza questa funzione, il processo tende a dissolversi.

Investire nella partecipazione dei giovani. La partecipazione autentica richiede tempo, cura e risorse. Non aspettarsi che i giovani si adattino a formati pensati per adulti: creare spazi e modalità che permettano loro di contribuire in modo significativo. Prevedere, se necessario, rimborsi spese, orari compatibili, supporto nella preparazione.

Celebrare i risultati. Quando un'azione viene completata, quando un indicatore migliora, quando una nuova collaborazione si attiva: riconoscerlo esplicitamente nelle riunioni mantiene la motivazione del gruppo.

Accettare la gradualità. L'integrazione tra servizi è un processo di lungo periodo, non un progetto con una scadenza. I territori che oggi mostrano buoni livelli di integrazione ci sono arrivati in anni di lavoro paziente. Ogni passo avanti conta.

Allegato A. Scheda auto-mappatura

Da compilare prima della prima riunione — una scheda per ogni servizio/realità territoriale partecipante

| | |
|--|--|
| Nome del servizio/ente | |
| Referente per questo processo <i>Nome, ruolo, contatti</i> | |
| Destinatari degli interventi <i>Fasce d'età, problematiche prevalenti</i> | |
| Risorse disponibili <i>N. operatori, ore settimanali, spazi</i> | |
| Modalità di accesso <i>Diretto, su invio, con impegnativa...</i> | |
| Orari e giorni di apertura | |
| Copertura geografica <i>Quali comuni, zone, distretti</i> | |
| Principali punti di forza | |
| Criticità percepite | |
| Collaborazioni attive <i>Con quali servizi? Esistono protocolli condivisi?</i> | |
| Flussi di invio <i>Da chi ricevete segnalazioni? Verso chi indirizzate?</i> | |
| Tempi di attesa attuali <i>Per primo contatto, per presa in carico</i> | |
| Progetti in corso <i>Sperimentazioni attive o recentemente concluse</i> | |
| Bisogni percepiti <i>Cosa servirebbe costruire/rafforzare nel territorio?</i> | |

Data compilazione: _____ Firma: _____

Allegato B. Scheda di pianificazione

Da compilare durante la seconda riunione — una scheda per ogni azione scelta

| | |
|--|--|
| Tema di riferimento <i>Il tema prioritario a cui l'azione si riferisce</i> | |
| Azione concreta <i>Descrizione specifica di cosa si intende fare</i> | |
| Responsabile <i>Nome della persona e servizio di appartenenza</i> | |
| Altri soggetti coinvolti <i>Chi deve collaborare per la realizzazione</i> | |
| Risorse necessarie <i>Tempo, persone, eventuali costi</i> | |
| Indicatore di verifica <i>Come sapremo se l'azione è stata realizzata</i> | |
| Scadenza <i>Entro quando l'azione deve essere completata</i> | |
| Note <i>Ostacoli prevedibili, dipendenze, altro</i> | |

Data: _____ Riunione n.: ____

Monitoraggio

Sezione monitoraggio (da compilare nelle riunioni successive)

| Data verifica | Stato avanzamento | Note / Ostacoli / Decisioni |
|---------------|-------------------|-----------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |