“Non ancora” o “si procede”? Il tempo della persona nel Progetto di Vita

Andrea Forria, | 23 ottobre 2026

“Non è ancora pronto”. Nei servizi rivolti alle persone con disabilità è una frase frequente. E non è necessariamente sbagliata. Può significare prudenza, protezione, gradualità: riconoscere che un’esperienza, una responsabilità o una decisione richiedano condizioni che nel presente non sono ancora sostenibili.

Il problema comincia quando il “non ancora” non rinvia soltanto una possibilità, ma sospende anche le condizioni attraverso cui quella possibilità potrebbe essere esplorata, sostenuta o trasformata.

Una persona può non essere ancora nelle condizioni di svolgere autonomamente una certa attività. Ma tra il farla da sola e il non parteciparvi affatto esistono forme intermedie: sostegni, responsabilità parziali, prove graduali, ambienti modificati. Se durante l’attesa restano accessibili, il rinvio può avere una funzione educativa. Se vengono sottratte, il “non ancora” rischia invece di consolidare la situazione che avrebbe dovuto modificare.

Per questo non basta chiedersi se un rinvio sia inizialmente giustificato. Occorre chiedersi anche: che cosa accade durante l’attesa?

Il problema del tempo non riguarda soltanto i rinvii. Un’esperienza emersa nella sperimentazione umbra consente di interrogare anche un rischio di segno apparentemente opposto: quello degli automatismi procedurali. Nell’intervista pubblicata su Welforum.it[note]Si veda l’intervista condotta alle referenti di Regione Umbria pubblicata il 3 agosto 2026 su questo sito[/note] viene descritto un forte afflusso di domande dovuto all’inoltro automatico da parte dell’INPS delle posizioni potenzialmente interessate a elaborare un Progetto di Vita. La Regione ha risposto prevedendo un pre-assessment caso per caso, attraverso colloqui preliminari finalizzati anche a verificare la comprensione delle finalità del nuovo istituto.

Qui è necessaria una distinzione. Non è il Progetto di Vita ad attivarsi automaticamente: il D.Lgs. 62/2024 stabilisce che la persona con disabilità ne è titolare, ne richiede l’attivazione e concorre a determinarne i contenuti. È piuttosto il circuito amministrativo a potersi muovere prima che sia stato chiarito con la persona se e in quale modo essa intenda intraprendere quel percorso.

Le due situazioni sembrano opposte. Nel primo caso il sistema dice “non ancora”; nel secondo sembra dire “si procede”. Eppure condividono una domanda: chi dispone del tempo e dei passaggi del percorso? L’alternativa al rinvio, dunque, non è l’automatismo.

Quando il rinvio protegge e quando sottrae

Può essere utile distinguere tra rinvio *generativo* e rinvio *sottrattivo*.

Un rinvio è generativo quando sospendere una possibilità non significa sospendere anche il rapporto della persona con essa. L’esperienza piena può essere rinviata, ma restano accessibili forme di partecipazione, sostegni modificabili, possibilità di prova, di scelta e di rifiuto. Per esempio, una persona può non essere ancora in grado di preparare autonomamente un pasto. Il rinvio resta generativo se può scegliere cosa cucinare, fare la spesa con sostegno, svolgere una parte della preparazione o decidere di interrompere. L’autonomia resta rinviata; non il rapporto con l’esperienza.

Il punto non è che la persona debba necessariamente diventare autonoma. Una prospettiva centrata sul Progetto di Vita dovrebbe evitare di assumere l’indipendenza come misura universale del percorso. Alcune persone avranno bisogno di sostegni significativi e permanenti. La domanda è diversa: il sostegno permette alla persona di partecipare alla forma concreta della propria esperienza oppure finisce per sostituirsi stabilmente a essa?

Un rinvio diventa invece sottrattivo quando la sospensione tende ad allargarsi alle condizioni attraverso cui la persona potrebbe mantenere un rapporto vivo con ciò che è stato rinviato. Si continua a fare al suo posto ciò che viene ritenuto troppo

difficile; le occasioni di prova diminuiscono; i sostegni restano invariati; il passare del tempo viene interpretato come prova del fatto che “non è cambiato nulla”.

L’attesa non è neutra. Una decisione inizialmente prudente può ripetersi fino a lasciare una possibilità formalmente aperta ma concretamente sempre meno accessibile.

La distinzione non serve a sostenere che ogni rinvio debba cessare. Serve a spostare la domanda: non soltanto “la persona è pronta?”, ma anche “che cosa stiamo facendo, durante questo tempo, perché la sua relazione con quella possibilità possa ancora cambiare?”.

Quando il circuito amministrativo precede la persona

L’esperienza umbra offre uno spunto particolarmente utile perché mostra il problema dal lato opposto. La rapidità amministrativa può essere un valore: ridurre attese improprie e rendere effettivo un diritto senza moltiplicare passaggi inutili sono obiettivi importanti. Ma eliminare una barriera procedurale non coincide ancora con la partecipazione.

Tra il momento in cui il circuito amministrativo si mette in moto e quello in cui una persona può riconoscersi nel percorso esiste uno spazio che l’amministrazione non può occupare interamente. Nell’esperienza umbra si richiama infatti la possibilità, in via eccezionale, di estendere fino a 120 giorni il termine per elaborare il Progetto di Vita, perché esso richiede confronto, maturazione e costruzione condivisa.

Non perché più tempo sia automaticamente migliore. Il punto è che personalizzare richiede un tempo qualitativamente diverso dal semplice tempo della pratica amministrativa.

Rinvio e automatismo si toccano allora in un punto preciso: entrambi possono organizzare il tempo della persona senza lasciarle sufficiente possibilità di incidere sul modo in cui quel tempo prende forma. Da una parte si può trattenere troppo a lungo una possibilità; dall’altra si può anticipare il processo rispetto al tempo necessario perché quella possibilità acquisti significato per chi la vive. Un Progetto di Vita non diventa della persona semplicemente perché esiste un procedimento che la riguarda.

Il Progetto di Vita non si riduce a una sequenza amministrativa

Il D.Lgs. 62/2024 attribuisce alla persona una posizione molto forte: è titolare del Progetto di Vita, ne richiede l’attivazione, concorre a determinarne i contenuti e può apportarvi modifiche e integrazioni secondo desideri, aspettative e scelte. Il progetto è inoltre soggetto ad aggiornamento anche su richiesta della persona o di chi la rappresenta; il referente deve garantirne il pieno coinvolgimento nel monitoraggio e nelle verifiche e può chiedere la riconvocazione dell’Unità di Valutazione Multidimensionale per rimodularlo.

La norma, dunque, non concepisce il progetto come un documento immobile. La questione pedagogica è che questa modificabilità formale diventi una reale capacità di apprendere da ciò che accade. Una procedura può rispettare accesso, valutazione multidimensionale, definizione dei sostegni e verifiche e possedere tuttavia una temporalità prevalentemente istituzionale. È possibile essere formalmente al centro di un progetto e restare ai margini del modo in cui quel progetto prende tempo e forma. La personalizzazione non dovrebbe riguardare soltanto che cosa viene previsto. Dovrebbe riguardare anche come e quando.

È possibile tornare su una decisione dopo averne sperimentato gli effetti? Un obiettivo può cambiare? I sostegni possono essere rivisti quando qualcosa di rilevante emerge nel percorso? È possibile rallentare senza trasformare il rallentamento in una sospensione indefinita? Un progetto può essere individualizzato nei contenuti e standardizzato nel tempo, con soglie, sequenze e scadenze scarsamente modificabili da ciò che la persona sperimenta.

La centralità della persona non può quindi significare soltanto chiederle che cosa desidera all’inizio. Deve significare che ciò che desidera, sperimenta, rifiuta o modifica nel tempo possa continuare a produrre effetti sul progetto stesso. Il Progetto di Vita dovrebbe garantire diritti e sostegni restando modificabile dalla vita che nel frattempo accade.

Dalla partecipazione dichiarata alla partecipazione che produce effetti

La classica distinzione proposta da Sherry Arnstein (1969) tra partecipazione effettiva e forme meramente simboliche

conserva qui tutta la sua attualità: essere presenti o consultati non significa ancora poter incidere sul processo.

Una persona può essere ascoltata e restare sostanzialmente irrilevante per la forma concreta del progetto. Può esprimere una preferenza che viene registrata, ma non modifica nulla. Può rifiutare una proposta senza che il rifiuto produca una revisione del percorso.

Per questo la domanda non dovrebbe essere soltanto: “La persona è stata coinvolta?”. Dovrebbe essere anche: “Che cosa è cambiato perché la persona è stata coinvolta?”.

Volontà, preferenze, esitazioni e rifiuti non sono semplicemente informazioni utili: possono trasformare il progetto. Un rifiuto può mostrare che un obiettivo non è significativo; un’esitazione che il ritmo è troppo rapido; una richiesta può rendere visibile una possibilità trascurata; una difficoltà può suggerire di modificare forma o sostegno dell’esperienza.

Questo non significa che ogni desiderio debba tradursi automaticamente in una decisione. Significa però che il processo non può restare identico qualunque cosa la persona faccia, comunichi o sperimenti.

Anche il sostegno alla decisione aiuta a chiarire il punto. Sostenere non significa sostituirsi alla persona o attendere che decida senza aiuto, ma predisporre condizioni comunicative, relazionali e temporali attraverso cui la volontà possa essere espressa e compresa. È una direzione coerente con una riforma che pone desideri, aspettative e scelte della persona al centro del Progetto di Vita.

Un Progetto di Vita realmente partecipato dovrebbe quindi poter imparare da ciò che accade: riconoscere che una preferenza si è precisata, che un obiettivo ha perso significato, che un sostegno deve diventare stabile o che il progetto stesso va cambiato.

La partecipazione non è un passaggio del procedimento. È una qualità del procedimento.

Cinque domande per servizi ed équipe

Se questa lettura è corretta, servizi ed équipe potrebbero interrogarsi almeno su cinque aspetti.

1. Durante un rinvio, la persona continua ad avere accesso a forme significative, anche parziali o sostenute, dell’esperienza?
2. I sostegni possono cambiare oppure si aspetta soltanto che cambi la persona?
3. Preferenze, rifiuti, esitazioni e nuove richieste possono modificare obiettivi, tempi e sostegni oppure vengono soltanto registrati?
4. I tempi del progetto rispondono alla situazione concreta o soprattutto alle esigenze del dispositivo?
5. L’obiettivo iniziale può cambiare, fino a riconoscere che non sia più adeguato, desiderato o significativo?

Non è una checklist per produrre automaticamente la “giusta” decisione. Sono domande che mantengono visibile ciò che le procedure rischiano di nascondere: il tempo del progetto entra nella vita della persona.

Il tempo non è neutro

La riforma apre una possibilità importante: spostare il baricentro dai servizi alla persona e ricomporre sostegni e obiettivi in una prospettiva realmente biografica. Non basta domandarsi se il progetto sia stato attivato o se le procedure siano state rispettate. Occorre interrogare anche la temporalità che quelle procedure producono.

Un rinvio può essere necessario e tuttavia diventare sottrattivo. Un automatismo può ridurre una barriera e tuttavia anticipare il processo rispetto alla persona. Una procedura può essere efficiente e tuttavia scarsamente partecipata. La questione non è scegliere tra lentezza e rapidità. È chiedersi chi può incidere sul tempo, sulle soglie e sulle trasformazioni del progetto.

Il Progetto di Vita non dovrebbe limitarsi a coordinare interventi nel tempo. Dovrebbe rendere interrogabile il modo in cui quel tempo viene organizzato. Perché né “non ancora” né “si procede” possono sostituire una costruzione realmente condivisa.

La domanda decisiva, alla fine, non è soltanto quando qualcosa inizierà. È se la persona potrà continuare a cambiare il senso di ciò che sta iniziando.