



**Ambienti  
narrativi  
e pratiche  
di cura**

*Collana diretta da*  
**Vincenzo Alastra**

12

*Membri del Comitato Direttivo:*  
**Barbara Bruschi e Lorenza Garrino**

**Comitato scientifico internazionale:**

**Vincenzo Alastra**, Università degli Studi di Torino  
**Valerio Ferro Allodola**, Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria  
**Guenda Bernegger**, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana  
**Barbara Bruschi**, Università degli Studi di Torino  
**Micaela Castiglioni**, Università degli Studi di Milano Bicocca  
**Lorenza Garrino**, Università degli Studi di Torino  
**François Goupy**, Université Paris Descartes (Paris 5)  
**Emanuela Guarcello**, Università degli Studi di Torino  
**Maria Luisa Iavarone**, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”  
**Francesca Marone**, Università degli Studi di Napoli Federico II  
**Laurent Marty**, UCA, Université Clermont Auvergne  
**Lyngstad Mette Bøe**, Western Norway University of Applied Sciences  
**José González Monteagudo**, Università di Siviglia  
**Luigina Mortari**, Università degli Studi di Verona  
**Giuseppe Scaratti**, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano  
**Sandro Spinsanti**, Istituto Giannini di Roma  
**Lucia Zannini**, Università degli Studi di Milano

*I volumi pubblicati in questa collana  
sono preventivamente sottoposti a una doppia procedura di peer review*

Natascia Curto  
[a cura di]

# Scenari pedagogici per la deistituzionalizzazione

Volume realizzato con il contributo di  
Dipartimento di Filosofia e Scienze dell'Educazione  
Università degli Studi di Torino

ISBN volume 979-12-5568-141-0  
ISSN collana 2611-7673

2024 © by Pensa MultiMedia®  
73100 Lecce • Via Arturo Maria Caprioli, 8 • Tel. 0832.230435  
[www.pensamultimedia.it](http://www.pensamultimedia.it)

# Indice

I.	<b>Niente di speciale: traiettorie di vita, contesti e istituzionalizzazione</b> <i>Natascia Curto, Cecilia Marchisio</i>	7
II.	<b>L'ombra dell'oppressore: il fenomeno dell'abilismo interiorizzato</b> <i>Rosa Bellacicco, Tania Parisi</i>	25
III.	<b>Il welfare della distanza tra colpa e anormalità.</b> <b>Note comparative sull'esperienza di disabilità e homelessness</b> <i>Silvia Stefani, Natascia Curto</i>	41
IV.	<b>Oltre lo stato di minorità. Per una decolonizzazione del tempo e dei dispositivi pedagogici</b> <i>Alessandro Monchietto</i>	55
V.	<b>Condizioni di possibilità, rappresentazioni e spazi per un agire pedagogico emancipatorio attraverso la progettazione personalizzata</b> <i>Natascia Curto, Cecilia Marchisio</i>	67
VI.	<b>Progettazione personalizzata partecipata: le radici</b> <i>Alice Bernini, Natascia Curto</i>	85
VII.	<b>La negoziazione individuale nell'accompagnamento personalizzato al progetto di vita: alcune note critiche</b> <i>Natascia Curto</i>	101
VIII.	<b>Prendere spazio, prendere voce; la student voice come pratica partecipativa per le studentesse con disabilità in Università</b> <i>Alice di Leva</i>	117
IX.	<b>La formazione on the job per gli operatori sociali tra metodologia e organizzazione: l'esperienza del Valdarno Aretino</b> <i>Cecilia Marchisio, Alice Bernini</i>	129



## IX.

# La formazione on the job per gli operatori sociali tra metodologia e organizzazione: l'esperienza del Valdarno Aretino

---

*Cecilia Marchisio, Alice Bernini<sup>1</sup>*

### 9.1 Ripensare i modelli formativi classici alla luce dell'attuazione della CRPD: un percorso pluriennale

L'approvazione della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità nel 2006, giunta in Italia con la ratifica del 2009, ha segnato un cambio di paradigma che ha generato la necessità di un cambiamento radicale nell'organizzazione dei servizi sociosanitari. Successivamente, la Legge Delega in materia di disabilità (Lg. 227/2021), percorrendo la traiettoria delineata dalla CRPD, ha sancito che per le persone con disabilità vengano realizzati progetti individuali personalizzati e partecipati che muovano da aspirazioni e desideri e che garantiscano il pieno godimento di tutti i diritti sociali e civili (Piccione, 2023). È possibile, dunque, affermare che la CRPD ha offerto ai territori l'occasione per dare una spinta in avanti ad un cambiamento, primariamente culturale e politico; nei confronti dei nuovi assetti, tuttavia, il sistema di servizi sociosanitari ha mostrato, negli anni e nelle pratiche messe in campo, una resistenza talvolta stupefacente per forza e persistenza (Curto, 2021). La nota cristallizzazione dei sistemi di welfare italiani può essere ricondotta ad una stratificazione di fattori che riguardano diversi ambiti, dai percorsi formativi degli operatori che vi lavorano (De Leonardis, 2001), al residuo del modello medico-individuale (Saraceno, 2021), dal paradigma paternalista (Addis, 2021) all'assenza di integrazione socio-sanitaria (Zuttion, 2024). Negli anni, dalla promulgazione della CRPD in avanti, molto si è cercato di sperimentare sull'attuazione pratica dei cambiamenti apportati in particolare riguardo alle modalità di costruzione del progetto di vita che sia realmente personalizzato e partecipato

1 I capitoli 9.1 e 9.4 sono di Cecilia Marchisio, i capitoli 9.2 e 9.3 di Alice Bernini.

(Curto, Marchisio, 2021). In particolare, per quanto attiene allo scenario di questo testo, il lavoro del Centro Studi per i Diritti e la Vita Indipendente<sup>2</sup>, gruppo di ricerca dell'Università di Torino, ha cercato, dalla ratifica della CRPD, di immaginare percorsi di attuazione che fossero davvero in grado di garantire diritti e cittadinanza, maturando negli anni una lunga serie di esperienze di realizzazione che hanno portato progressivamente alla sistematizzazione di strategie di attuazione possibili (Marchisio, 2019). Il gruppo di ricerca ha sviluppato in termini sperimentali, fin dai primi momenti, modalità formative e di attivazione delle comunità portate avanti con differenti metodologie, interrogandosi man mano su come fosse possibile, una volta individuate le strategie di attuazione possibili, trasferire tale bagaglio di conoscenze agli operatori del settore<sup>3</sup>. In un primo momento ci si è concentrati soprattutto su una diffusione culturale a tappeto, che toccava trasversalmente cittadini e professionisti (Marchisio, Curto, 2011): la sperimentazione delle esperienze di attuazione, il contatto costante e diretto con famiglie, persone, operatori e soprattutto il muoversi in territori e organizzazioni di servizi differenti ha permesso di affinare sempre di più le modalità di accompagnamento. Le varie esperienze di messa a punto di modelli di welfare locale rights based messe in campo negli anni dal gruppo di ricerca (Curto, Marchisio, 2020) ha coinvolto un variegato assetto di organizzazioni ed enti in tutto l'ambito nazionale, su territori anche molto diversi tra loro: associazioni di primo e secondo livello, Enti pubblici (Comuni, Consorzi Socioassistenziali, Aziende Sanitarie, Amministrazioni Regionali), Centri di ricerca (universitari e non), ed Enti del terzo settore (cooperative sociali e associazioni) hanno contribuito a costruire il cambiamento. È stata dunque una conseguenza necessaria, parallelamente alle strategie e modalità di attuazione, provare a immaginare i tipi di percorsi formativi che permettessero il trasferimento di pratiche *right based* sia al livello della progettazione educativa che a livello organizzativo dei servizi.

Quello che è emerso fin da subito chiaramente, pur da esperienze molto

2 [www.centrostudidivi.unito.it](http://www.centrostudidivi.unito.it)

3 Il gruppo di lavoro si costituisce nel 2007, proprio l'anno successivo all'approvazione della Convenzione, con lo scopo di avvicinarne e sostenerne l'attuazione, inizialmente nel territorio del Piemonte e in seguito a livello nazionale. Il gruppo attiva una serie di sperimentazioni collaborando di volta in volta con le realtà locali: associazioni di primo e secondo livello, enti pubblici (Comuni, consorzi, asl – Aziende sanitarie locali, Regioni), centri di ricerca (universitari e non) ed enti del terzo settore diventano a mano a mano protagonisti delle diverse esperienze. Nel corso degli anni sono oltre ottanta i soggetti coinvolti. Per approfondire: Curto, Marchisio 2021.

eterogenee, è che non sarebbe stato efficace immaginare un percorso formativo classico in cui prima si illustrano gli aspetti del cambio di paradigma su un piano teorico e si riconducono alla pratica solo successivamente: per sostenere un cambiamento così profondo, infatti, il piano formativo doveva riguardare più livelli contemporaneamente (Curto, 2021). Se, infatti, è apparsa evidente nell'immediato la necessità di coinvolgere il livello operativo -dato il forte intreccio relazionale tra operatori, persone con disabilità e famiglie che una modalità di lavoro rights based comporta- altrettanto repentinamente si è configurato necessario un accompagnamento alla trasformazione del livello organizzativo dei servizi socioeducativi. La pratica dei primi anni, infatti, ha messo in luce sempre di più come lavorare in un'ottica right based attiva negli operatori una dimensione trasformativa potente, che però si scontra con i vincoli organizzativi degli enti per cui lavorano, strutturati sul modello assistenziale precedente. Date le nuove consapevolezze che man mano si sono sviluppate a livello della cosiddetta *messa a terra* di modalità operative, dunque, l'obiettivo è diventato immaginare e creare le condizioni per sviluppare direttrici di attuazione del framework rights based attraverso modelli formativi e di trasferimento delle pratiche che fossero sufficientemente flessibili per poter essere utilizzabili e modulabili nella vasta eterogeneità dell'organizzazione dei servizi sul territorio nazionale.

Inizialmente si è sperimentata una modalità formativa basata sull'osservazione laboratoriale (Marchisio, Curto, 2018; 2022) in cui operatori e decisori erano coinvolti nel seguire i passaggi della messa in campo del paradigma dei diritti promossa da ricercatori interni al gruppo. Anche in tale modello, tuttavia, teoria e pratica risultavano essere troppo separati<sup>4</sup>: il gruppo di ricerca ha, dunque, cercato di affinare e modellare pratiche di *formazione on the job*.

Tale formazione prevede un'acquisizione preliminare di pochissime conoscenze e competenze e una messa in campo immediata di modalità operative che, attraverso un accompagnamento condotto con una stretta supervisione, stimolano la riflessione dal basso: dalla soluzione di problemi concreti che emergono nel corso degli accompagnamenti rights based si derivano, dunque, in modalità induttiva, modelli di accompagnamento che si rivelano in grado di essere maggiormente situazione-specifici. Con l'espressione "on the job", dunque, si intende il sostegno fornito all'opera-

4 Per un approfondimento di queste dinamiche di separazione si veda Curto 2021 cit.

tore a riflettere su ciascuna azione condotta nell'ambito del suo lavoro quotidiano in un'ottica rights based. In particolare, la supervisione si concentra sullo sviluppo della competenza dell'operatore nell'immaginare e orientare le conseguenze delle sue azioni in termini di accessibilità ai diritti e capacitazione. Il supervisore ha, dunque, il ruolo di sostenere e modellare metodologicamente approcci alternativi ritagliandoli sulle modalità di intervento precedenti, intervenendo cioè soltanto laddove le modalità consuete mostrino criticità e limiti se collocate nel paradigma dei diritti. L'accompagnamento on the job prevede tre livelli di supervisione che corrispondono ad un accompagnamento gradualmente più sfumato (Tabella 1):

- Il 1° livello riguarda coloro che non hanno mai lavorato con modelli operativi capacitanti e a cui è destinato un accompagnamento stretto: prima e dopo ogni azione ci si confronta con il supervisore. Tale intensità di accompagnamento del supervisore è funzionale perché solitamente in questa fase l'operatore non solo deve imparare a valutare gli esiti delle sue azioni in termini di empowerment e libertà, ma deve anche acquisire il modello di ragionamento necessario a iniziare a progettare in autonomia gli interventi alternativi.
- Il 2° livello è destinato a operatori che attuano progettazioni personalizzate in equipe miste in cui parte degli operatori hanno già utilizzato l'approccio e parte sono alle prime esperienze. Per questo livello solitamente l'accompagnamento è meno intenso: ci si confronta con il supervisore prima e dopo le azioni principali, i grandi cambiamenti, nei momenti di stesura dei progetti o in caso di criticità. A questo punto del percorso infatti di solito l'operatore più formato è in grado di prevenire le criticità attivando il sostegno nel momento in cui riconosce i segnali di rischio a mettere in campo pratiche tradizionali.
- Il 3° livello infine coinvolge operatori che seguono percorsi di vita in cui tutti hanno già approcci emancipatori. In questo caso il ruolo del formatore-supervisore assume una funzione di mediazione e l'accompagnamento diventa periodico: ci si confronta con il supervisore in gruppi con una periodicità mensile o bimestrale mentre possono essere organizzate supervisioni individuali su richiesta specifica.

LIVELLI	EQUIPE	TIPO DI ACCOMPAGNAMENTO
PRIMO LIVELLO	Operatori che non hanno mai utilizzato la metodologia	Accompagnamento on the job stretto: prima e dopo ogni azione ci si confronta con il supervisore
SECONDO LIVELLO	Operatori che hanno già utilizzato la metodologia e operatori che non l'hanno mai utilizzata	Accompagnamento intermedio: ci si confronta con il supervisore prima e dopo le azioni principali (co-progettazione con la famiglia, avvio del lavoro, grandi cambiamenti...) e on demand
TERZO LIVELLO	Tutti gli operatori hanno utilizzato la metodologia da almeno un anno	Accompagnamento periodico: ci si confronta con il supervisore in gruppi con una periodicità mensile o bimestrale. Possono essere organizzate supervisioni individuali su richiesta specifica

Tabella 1. Livelli di training on the job

Nonostante le difficoltà insite in un cambio di paradigma tanto consistente, tale lavoro, con le modifiche e gli aggiustamenti che man mano sono stati necessari, ha dato risultati interessanti all'interno dei servizi socioeducativi (Rossi, Ronco, 2022; Belluschi et al., 2022). In particolare, quello che è risultato efficace della formazione on-the-job è il coinvolgimento più diretto degli operatori, che supportati nella riflessione che deriva proprio dalla pratica quotidiana non hanno più la sensazione di dover aderire a priori a principi astratti, ma si sentono coinvolti in prima persona nel praticare modalità di accompagnamento maggiormente rispondenti al modello dei diritti.

## 9.2 L'esperienza sul campo del Valdarno Aretino: struttura e premesse

Nel territorio del Valdarno Aretino<sup>5</sup>, in Toscana, si è cercato di lavorare per definire sul campo un modello operativo e organizzativo che potesse consentire ai servizi socioassistenziali del territorio di costruire e accompagnare progetti di vita per persone con disabilità attuativi della CRPD L. 18/09.

5 Il Valdarno è una vallata della Toscana, attraversata dal fiume Arno, che si divide tra le province di Arezzo, Firenze e Pisa. In particolare il Valdarno Aretino, che conta circa 100.000 abitanti, è la zona che si estende tra le province di Firenze e Arezzo, delimitato a nord dal Massiccio montuoso del Pratomagno e a sud dal territorio del Chianti. La zona è suddivisa in 8 comuni: Laterina-Pergine Valdarno, Terranuova Bracciolini, Montevarchi, San Giovanni Valdarno, Bucine, Cavriglia, Loro Ciuffenna e Castelfranco Piandiscò.

Gli obiettivi specifici della definizione di tale modello hanno riguardato i tre ambiti di lavoro principali che muovono il processo di trasformazione dei territori verso l'attuazione della CRPD, ovvero la formazione degli operatori, la modifica e la creazione di nuovi modelli organizzativi e l'ambito di diffusione culturale.

Il soggetto promotore della sperimentazione è stata la Fondazione Riconoscersi ETS<sup>6</sup>, una Fondazione che raccoglie famiglie di persone con disabilità oltre a numerose associazioni, che dal primo momento si è impegnata in un ruolo di stimolo e coordinamento nei confronti del Servizio Pubblico. La sperimentazione, volta a individuare il modello operativo maggiormente armonico con le caratteristiche del territorio, ha visto, dunque, fin da subito, il coinvolgimento dei soggetti territoriali deputati alla strutturazione del sistema dei servizi, tra cui ruolo prevalente hanno assunto la Conferenza dei Sindaci del Valdarno Aretino (con il Comune di Terranuova Bracciolini capofila in quel periodo) e il Distretto Sanitario di riferimento (Zona-Distretto Valdarno, articolazione dell'Azienda USL Toscana Sud Est). Il processo trasformativo che si è cercato di attuare con il territorio prevedeva una fase preliminare di definizione delle condizioni organizzative, una fase pilota di sperimentazione dei primi percorsi e una fase finale di implementazione del modello a tutto il territorio.

La fase preliminare ha preso avvio, dopo alcuni incontri di organizzazione, con un momento di formazione residenziale a cui hanno partecipato sia soggetti pubblici, privati che del Terzo Settore del territorio del Valdarno Aretino, svoltosi nella sede di Savigliano dell'Università di Torino<sup>7</sup>. In tale momento formativo si è definita una progettazione di dettaglio relativa alla fase pilota, declinandola in relazione alle caratteristiche specifiche del sistema locale. Il processo si è poi interrotto nell'anno 2020, a causa dell'epidemia da Covid-19, per poi riprendere nel 2021 con l'avvio della fase pilota. Nello specifico, la fase pilota ha avuto il triplice obiettivo di trasferire sul territorio una prima parte di expertise relativa agli approcci metodologici per l'attuazione della Convenzione ONU nell'ambito dell'accompagnamento al progetto di vita, individuare le modifiche necessarie al modello organizzativo dei servizi che potessero consentire agli operatori di mettere in campo la coprogettazione capacitante e mostrare e offrire un riferimento

6 <https://www.fondazionericonoscersi.it/>

7 Per una descrizione del modello formativo implementato si veda Curto, Marchisio (2022) *Formazione on the job come strumento di attivazione dei territori: il progetto GROW Lab*.

ai diversi soggetti del territorio (servizi, associazioni, cittadinanza, tessuto produttivo...) relativamente alla possibile attuazione del paradigma rights based. Le modalità con le quali si sono cercati di raggiungere questi obiettivi hanno previsto come modalità formativa principale, l'accompagnamento on the job.

Il percorso è iniziato con una formazione a tutti gli operatori incaricati di accompagnare il progetto di vita sul paradigma dei diritti (Bernardini, 2024) e sulla coprogettazione capacitante (Marchisio, 2019), scelta come modalità di sviluppo della progettazione personalizzata. Nello specifico la formazione ha coinvolto gli assistenti sociali dei comuni e gli educatori della Cooperativa Elleuno, titolare dell'appalto del servizio di educativa territoriale della USL; le assistenti sociali si sono candidate su spinta dei rispettivi dirigenti comunali che hanno dato il mandato di sperimentare questa modalità di accompagnamento. La struttura individuata per permettere l'accompagnamento e sostenere la costruzione del progetto di vita personalizzato attuativo della Convenzione ONU è stata quella della *micro-equipe* di progettazione personalizzata partecipata: una per ogni persona con disabilità accompagnata, l'*equipe* era composta dall'assistente sociale del Comune di riferimento e da due educatori, uno del servizio di educativa territoriale appaltato alla Usl (cooperativa Elleuno) e uno inizialmente messo a disposizione dalla Fondazione Riconoscerci ETS e successivamente del servizio di educativa territoriale comunale (cooperativa Koinè, Cooperativa LeGo, Cooperativa Elleuno). L'assistente sociale aveva il ruolo di *case manager* del progetto, mentre gli educatori avevano il ruolo di mettere in atto gli obiettivi e le azioni co-progettate.

L'accompagnamento formativo svolto agli operatori coinvolti nei progetti ha riguardato in questa fase solo il training on the Job di 1° livello (vedi tabella). Dati poi i risultati positivi del primo anno di lavoro, nel 2022 la Zona ha deciso di ampliarla ai restanti Comuni e il training on the job ha previsto tutti i livelli di supervisione. Erano, infatti, a questo punto presenti *micro-equipe*, coinvolte dalla fase pilota, che avevano già utilizzato la metodologia da almeno un anno insieme a *micro-equipe* miste che vedevano il coinvolgimento anche di operatori che non avevano ancora mai lavorato con questo approccio.

Parallelamente all'accompagnamento dal basso, si è cercato di accompagnare il sistema ad individuare le modifiche necessarie al modello organizzativo dei servizi che consentissero agli operatori di mettere in campo la progettazione personalizzata partecipata attraverso modalità operative specifiche messe appunto dal gruppo di ricerca. Queste modalità operative,

sviluppate nell'ambito del progetto GROW-Lab<sup>8</sup>, nascono con la finalità di innescare innovazione sociale attraverso modalità *bottom up*, considerate anche secondo la letteratura nazionale più efficaci. In particolare attraverso metodologie di *peer education* (*PMN-peer modeling network*) ogni due mesi si sono organizzati incontri tra tutte le assistenti sociali del territorio in cui le assistenti sociali coinvolte riportavano il loro percorso alle altre per offrire una discussione dal punto di vista operativo-professionale. Per quanto riguarda il supporto alla riflessione organizzativa, invece, è stata creata fin da subito seguendo il modello FoCA (Marchisio, Curto, 2022, cit.), una “cabina di regia” in cui erano presenti i soggetti rappresentativi di USL, Conferenza dei Sindaci, la Fondazione Riconoscersi e l'Università di Torino, in modo che di volta in volta i servizi socioassistenziali potessero discutere e modificare il welfare locale in ottica emancipatoria integrando o superando i vincoli esistenti. Tale processo avrebbe permesso, attraverso il supporto e la mediazione dei formatori, il monitoraggio dei modelli innovativi in itinere durante il processo. La cabina di regia aveva anche il compito in una fase successiva (definita di “allargamento”) di trasferire una prima parte di expertise relativa agli approcci metodologici e organizzativi che rendono possibili modalità emancipatorie di accompagnamento e sostegno. L'obiettivo finale era quello dell'individuazione collegiale delle modifiche necessarie all'assetto dei servizi del territorio per poter mettere a sistema modelli di accompagnamento *right based*. In questo modo infatti si può, definendolo a livello locale (a livello cioè di distretto, Comune, Zona, Consorzio...), creare una cornice in grado di superare il regime “sperimentale” dell'approccio rendendolo sistematico.

### 9.3 Il Valdarno Aretino nel cuore del cambiamento: criticità e risorse

L'esperienza di attuazione della CRPD del Valdarno Aretino si caratterizza come quella maggiormente sistematica condotta a cavallo dell'approvazione della legge 227/21 e conseguenti decreti attuativi. Tale collocazione temporale contribuisce a costruire l'individuazione delle criticità in senso generativo, evidenziando cioè il modo in cui esse possono essere superate.

Innanzitutto, è risultato evidente quanto profondamente la progetta-

8 Grow-lab è un progetto triennale di sviluppo dei territori promosso nell'ambito della misura PON Ricerca e Innovazione 2014-2020.

zione personalizzata necessita di modelli di accompagnamento che non possono svilupparsi insistendo esclusivamente sul piano metodologico, ma che richiedono l'individuazione delle necessità di modifica infrastrutturale per la loro attuazione. In alcune fasi del percorso, infatti, in particolare da parte di alcuni soggetti che, per la loro natura organizzativa, erano meno strettamente coinvolgibili in tutti i passaggi, a questo proposito si è generato un equivoco su cosa si stesse sperimentando. Ancora spesso legati ad un paradigma di tipo medico riabilitativo, si è ricaduti spesso nel pensare che ciò che si stava sperimentando fosse una metodologia educativa, una sorta di "tecnica" o modello para-terapeutico in grado di agire *sulle* persone e *sulle* famiglie. La progettazione personalizzata, invece, veniva sperimentata non per testarne la "fattibilità" (parola spesso utilizzata) per definire un assetto di personalizzazione dei servizi coerente con la struttura e la cultura territorio-specifica. Questa modalità sperimentale attraverso cui definire modelli operativi di attuazione della CRPD è stata sviluppata nello specifico momento storico in cui è nata immersa, cioè, nel percorso di attuazione normativa del documento: la Convenzione ONU stava diventando (prima lentamente, poi con la spinta della emanazione della 227/1) sempre più cogente e ciò rendere appunto necessario sperimentare non "se" si potesse applicare la nuova norma (il nostro ordinamento non prevede un'opzione per cui le norme possono essere formalmente non applicate), ma quali fossero le condizionalità organizzative per realizzare tale applicazione nel modo migliore possibile per i soggetti coinvolti. Parte dell'equivoco, nel territorio del Valdarno, si è fondato sul non completo allineamento dei soggetti del territorio che ha visto alcuni tra essi – Fondazione Riconoscersi, alcuni Comuni, in taluni passaggi Conferenza dei Sindaci – assumersi un ruolo di attivatore del cambiamento che ha finito talvolta per definire meccanismi di delega delle maggiori complessità ad esso collegate, risolvendo l'empasse momentanea che di volta in volta si presentava, ma non consentendo di sviluppare a fondo la riflessione su un modello territoriale di servizi alternativo all'esistente.

Parallelamente l'efficacia dell'accompagnamento on-the-job nel rendere gli operatori velocemente competenti nel sostenere le vite delle persone in modo attuativo della Convenzione ONU, ha fatto sé che non si riuscisse a procedere altrettanto rapidamente nel rendere tutta l'infrastruttura del sistema right based. Si potrebbe dire, con una distinzione utilizzata da Curto (*infra*) che il territorio ha camminato velocemente per quanto riguarda la progettazione personalizzata (intesa come l'insieme delle modalità di accompagnamento del progetto di vita che si declinano attraverso la

condivisione con la persona di un progetto socioeducativo personale, individualizzato e partecipato<sup>9</sup>) mentre ha faticato a mettere a fuoco la necessità di personalizzazione (ovvero della costruzione di assetti organizzativi e dispositivi di programmazione, governo, finanziamento e controllo volti a costruire un sistema di servizi in grado agire in modo individualizzato nella rimozione degli ostacoli alla piena partecipazione<sup>10</sup>). Tale discrasia è emersa in modo particolarmente evidente nel momento in cui il territorio ha iniziato a ragionare sul far uscire tale modalità di accompagnamento dal connotato di sperimentazione con “eccezionalità” rispetto al modello di presa in carico sistemico: senza le opportune modifiche dal punto di vista organizzativo, anche il potenziamento della professionalità, le competenze acquisite e l’impegno più fruttuoso degli operatori non è stato sufficiente. Il momento storico in cui ci si trovava ha portato, inoltre, il territorio a valutare l’opportunità di una fase di stallo nelle modifiche organizzative: nel 2022, infatti, con il processo di stesura dei decreti attuativi in corso, sembrava tardi per iniziare la definizione di nuovi assetti organizzativi ma è apparso a tutti i soggetti più ragionevole attendere il completamento del quadro normativo, in modo da agire a valle. Questo momento di flessione nella spinta di modifica organizzativa, pur ragionevolmente motivata, ha finito per gravare completamente sugli operatori che erano già compressi nelle loro modalità operative da 15 mesi di lavoro (gli educatori in particolare) a cavallo tra due paradigmi (Curto, 202, cit.) che hanno sentito su di sé la fatica del sostenere percorsi di libertà senza essere a loro volta sostenuti da un modello organizzativo coerente con questo assetto. Alcuni vincoli rispetto all’organizzazione e alla struttura dei servizi, infatti, si sono rivelati talmente limitanti da rendere impossibile immaginare nel lungo termine un accompagnamento right based che mantenesse tali assetti. Qui, l’equivoco su cosa si stesse sperimentando è risultato maggiormente evidente: se da una parte, infatti, l’emergere delle infrastrutture di sistema incoerenti con l’attuazione della CRPD era l’obiettivo primario della sperimentazione, dall’altra, nel procedere quotidiano dei percorsi il territorio non è riuscito ad attenzionare tali vincoli come elemento da ripensare o modellare ma ha teso ad agire per individuare soluzioni immediate, finendo per schiacciare la fatica del cambiamento sugli operatori. Questa oggettiva fatica è stata parzialmente

9 Si veda Piccione 2023 par. 3.5.

10 Si veda Zuttion 2024, Starace 2024.

dovuta anche a fasi di riorganizzazione che il territorio stava attraversando (la contestuale stesura della Convenzione Sociosanitaria, il mandato in scadenza del Comune capofila della Conferenza dei Sindaci) unitamente alle indicazioni contrastanti che provenivano dal livello Regionale (insistenza sulla messa a terra di un modello di assessment dei progetti sviluppato pre-Convenzione). La fatica di ricomporre primariamente la prospettiva culturale dell'esperienza ha fatto sì che, spesso, la spinta di assistenti sociali ed educatori a realizzare un modello operativo differente da quello fino ad allora implementato, che pure aveva consentito di ottenere ragguardevoli risultati nell'arco relativamente breve di poco meno di un anno, fosse basata su una messa in campo di strategie, di un lavoro basato sull'assunzione di maggiori responsabilità e sviluppato in modo creativo che tuttavia appariva persistentemente in contrasto con i modelli organizzativi di tipo verticale, con la delega connaturata al sistema degli appalti, con un paradigma primariamente custodialistico e medico-individuale, ancora in quel momento diffusi nelle strutturazioni dei servizi. Gli strumenti amministrativi di appalto e accreditamento, ad esempio, fanno sì che il rapporto tra servizio pubblico e ente di Terzo Settore sia fondamentalmente gestito in modo quantitativo in termini di ore, genera rigidità nello spazio di movimento di cui necessitano gli operatori nella pratica, ne consegue una organizzazione delle cooperative rigida, poco in grado di modellarsi su una progettazione autenticamente intrecciata con le opportunità del mondo tutti. Inoltre, spesso, l'orario di lavoro degli operatori nell'ambito delle progettazioni personalizzate veniva completato con incarichi di natura diversa, spesso collocati in paradigmi e con obiettivi radicalmente differenti. Questo aspetto, pur se connaturato alla fase di transizione tra paradigmi, grava in modo consistente sugli operatori. In primo luogo, va a discapito sia della flessibilità di cui, in particolare gli educatori, avrebbero bisogno per gestire e organizzare il tempo-lavoro sulla base delle esigenze del progetto personalizzato e, in secondo luogo, comprime enormemente lo spazio necessario per la riflessione, la possibilità di procedere fluidamente nell'acquisizione dei principi teorici e operativi sistematizzati dalla CRPD. Dal lato del Servizio Pubblico, inoltre, la nota frammentazione a cui il welfare italiano è soggetto (Saraceno, 2019) unita alla diffusa mancanza di integrazione sociosanitaria (Starace, 2011) non permettono ai sistemi locali di offrire risposte uniformi e ben governate, generando uno scivolamento dalla complessità al disordine. Nell'esperienza Aretina, frammentazione nell'organizzazione e nel reperimento delle risorse, hanno visto il loro segnale più macroscopico nell'impossibilità di individuare

una figura di coordinamento tra gli operatori<sup>11</sup> che ha contribuito alla sensazione di solitudine che essi hanno esperito, e continuano ad esperire, sul territorio: la spinta di motivazione individuale al processo ha visto così negli anni una flessione e, conseguentemente, lo spazio per il mantenimento dei percorsi di ciascuna progettazione nella piena coerenza con i principi della Convenzione ONU è diventato sempre più risicato, innescando un circolo vizioso in cui essa richiede agli operatori scelte complicate e sproporzionatamente faticose (Merlo, 2019).

#### 9.4 Costruire la piena cittadinanza nel nuovo scenario normativo

Se da una parte, dunque, l'esperienza del Valdarno, a cavallo della stesura della norma, ha fatto da modello per immaginare strade possibili nell'attuazione della 227, dall'altra, guardando trasversalmente le esperienze di messa in campo di pratiche coerenti con la CRPD, la sperimentazione locale rende sempre più chiaro che se ideare e realizzare progettazioni attuative della Convenzione ONU è possibile, è assolutamente necessario uscire dalla logica del "trasferimento" di un modello e porsi nella posizione di ripensare modelli organizzativi e pratiche con la radicalità che la CRPD richiede e che, ad oggi, la norma consente. Il concetto di trasferimento delle pratiche, infatti, risulta ormai obsoleto in questo campo in quanto esso nasce, esattamente come i servizi attuali, all'interno di un paradigma assistenziale. Quando si immagina di "replicare" un modello di intervento, infatti, si ha dunque di solito in mente un oggetto – nominato come "servizio" – le cui caratteristiche intrinseche sono in grado di definirne natura, funzionamento, efficacia e sostenibilità. Proprio per questa ragione nelle pratiche di accompagnamenti right based la trasferibilità risulta superata: la progettazione personalizzata in attuazione della CRPD non si configura

11 Ciascuna progettazione personalizzata era in capo a un assistente sociale di un Comune diverso (quindi ciascun assistente sociale riferiva a un Dirigente diverso), e veniva sviluppata da due operatori, ciascuno di una cooperativa (quindi ciascuno con un coordinatore e un'organizzazione del lavoro distinte). Tale compagine andava a costituire una microequipe di progettazione personalizzata. All'interno di queste equipe, inoltre, vi era talvolta la presenza di un educatore fornito dalla Fondazione Riconoscersi, per ovviare alla difficoltà di organizzare il personale già ingaggiato. Mancando una figura di coordinamento, il supervisore esterno (ruolo prima ricoperto dall'Università, poi dalla Fondazione stessa) veniva spesso investito del ruolo di coordinatore di-fatto, contribuendo a generare diversi conflitti di competenze.

come una metodologia puntuale, ma come un processo mediante il quale si costruiscono sostegni in grado di generare esiti di cittadinanza, partendo da desideri e aspirazioni della persona e in maniera strettamente e infrastrutturalmente integrata con le caratteristiche del territorio. Per questa ragione uno degli errori concettuali che porta alla paralisi dei sistemi di innovazione è quello di rappresentare il sistema territoriale di accompagnamento personalizzato come “un servizio”. Tale rappresentazione, infatti, consente di immaginarlo come una sorta di monade, un meccanismo che funziona – e soprattutto è chiamato a funzionare – di per sé, prescindendo dai contesti. È soltanto in conseguenza a questa rappresentazione che è possibile immaginarsi che, una volta definite le caratteristiche intrinseche ottimali, sarà verosimilmente realizzabile l’operazione di trasferire – magari con qualche adattamento minore – quell’“oggetto-servizio” in un altro luogo, un altro spazio, un altro territorio (Curto, Marchisio, 2019). Al contrario, l’esperienza del Valdarno ha dimostrato, in un momento storico in cui era prezioso farlo, e cioè a ridosso della fase di prima attuazione del Decreto 64/2024, che per raggiungere un’efficacia nello sviluppo di quanto prescritto dalla CRPD è fondamentale immaginare un’organizzazione community based, in grado di garantire gli esiti di cittadinanza, in cui le modifiche organizzative del sistema dei servizi non vengono condotte a valle, in risposta a profonde criticità e quando i processi di progettazioni entrano in grave crisi, ma costituiscono una infrastruttura primaria già di per sé orientata ai diritti e alla personalizzazione. La 227/21 consente, infatti, di immaginare già prima di iniziare il percorso formativo le modifiche al modello organizzativo che possano permettere agli operatori di potersi muovere in modo flessibile. In questo assetto, la formazione on the job si rivela in grado di incidere in modo strutturale in quanto strumento in grado di agire sul piano della connessione con la pratica: la flessibilità e l’eterogeneità necessarie alla progettazione personalizzata, infatti, unitamente al fatto che essa è legata indissolubilmente alla realtà territoriale in cui viene svolta, fa sì che una formazione frontale confonda sul piano del linguaggio e nelle interpretazioni quello che si vuole trasmettere, risultando poco efficace nell’incidere sulle rappresentazioni di cui i diversi soggetti sono portatori (Marchisio, 2019).

Nella prospettiva della Convenzione ONU, dunque, si rendono necessari modelli organizzativi che consentano di accompagnare percorsi situati, radicati e profondamente interconnessi con la dimensione sociale e che consentano, di conseguenza, di innescare percorsi di sviluppo in grado di integrare strutturalmente la realtà culturale, relazionale, economica e persino

geografica di ciascuno specifico territorio. Tutto l'opposto, quindi, rispetto a un servizio per il quale è possibile definire caratteristiche che ne garantiscano l'efficacia a prescindere dal contesto e che risulti perciò replicabile con relativa facilità. Le esperienze condotte mostrano che l'assunto della replicabilità dei servizi, frutto del mito della standardizzazione (Saraceno, 2017) rischia, al contrario, di generare ulteriori criticità.

In questo senso il cambiamento culturale deve seguire direttrici globali, sistemiche, territoriali: tale tipo di accompagnamento, infatti, è efficace se svolto nell'ambito di una "immersione" del territorio nella cultura dei diritti. Il percorso svolto in modo specifico per ogni *micro-equipe*, che richiede un consistente impiego di tempo da parte del supervisore, deve essere ricordato con azioni sistemiche di formazione, con assetti organizzativi coerenti alle progettazioni, con una crescita culturale diffusa del territorio, in modo da ristrutturare la combinazione di supporto specifico (svolto nel setting supervisore-microequipe) e promozione culturale (che non necessita di uno spazio così micro). Ad oggi, l'approvazione della legge 227/21 e dei rispettivi decreti attuativi hanno trasformato lo scenario della progettazione personalizzata, aprendo lo scenario allo sviluppo di un modello formativo in grado di configurarsi come maggiormente diffusivo non solo degli strumenti necessari, ma anche della prospettiva intrinseca della CRPD in tutte le sue implicazioni.

A differenza di quando la pionieristica esperienza del Valdarno Aretino ha preso le mosse, ad oggi, i tempi sono maturi affinché si generino spirali di circolarità trasformativa su tutto il sistema in grado di far sì che la progettazione personalizzata diventi il dispositivo che orienta il modello di organizzazione del welfare del territorio. L'esperienza del Valdarno mostra che modalità formative che mettono in campo fin da subito la possibilità concreta di sperimentare un cambiamento nella vita delle persone con disabilità sono inscindibilmente connesse con la cultura condivisa, dentro e fuori dai servizi, con la promozione della cultura dell'accessibilità, con la costruzione di assetti *right first* che si basano, a prescindere da ogni tecnica di accompagnamento, sulla inammissibilità dell'esclusione di alcuni cittadini dalla direttrici della cittadinanza e della partecipazione. Tale prospettiva, ad oggi, appare in grado di sostenere la possibilità di una efficace attuazione del nuovo quadro normativo costruendo un nuovo assetto di servizi non più concepibili monadi standardizzate ma autenticamente in grado di lavorare nella comunità e per la comunità (Saraceno, 2021).

## Riferimenti bibliografici

- Addis, P. (2021). Antipaternalismo, disabilità, costituzione. *Materiali per una storia della cultura giuridica, Rivista fondata da Giovanni Tarello*, 2, 393-409.
- Belluschi, R., Bestente, S., Ferri, F., Lamberti, A., Rabioglio, C., Spertino, A. et al. (2022). Un'equipe educativa di tutor per la vita adulta: l'esperienza della Cooperativa Vedogiovane Asti. In N. Curto (Ed.) *Da utenti a cittadini. Territori ed accademia per una effettiva applicazione della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità* (pp. 67-72). Lecce: Pensa MultiMedia.
- Bernardini, M. G. (2016). *Disabilità, giustizia, diritto. Itinerari tra filosofia del diritto e Disability Studies*. Torino: Giappichelli (Bernardini 2024).
- Curto, N. (2021). *Trasformare i servizi socioeducativi. Dall'assistenza ai diritti*. Roma: Carocci.
- Curto, N. (2024). Welfare multicentrico e di prossimità. In C. Tarantino, *Soggiorno Obbligato* (pp. 477-505). Bologna: Il Mulino.
- Curto, N., Marchisio, C. (2020). *I diritti delle persone con disabilità. Percorsi di attuazione della convenzione ONU*. Roma: Carocci. (Curto Marchisio, 2021, I diritti delle persone con disabilità).
- Curto, N., Marchisio, C. (2022). Formazione on the job come strumento di attivazione dei territori: il progetto GROW Lab. In N. Curto (Ed.), *Da utenti a cittadini- Territori ed accademia per una effettiva applicazione della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità* (pp. 89-98). Lecce: Pensa MultiMedia.
- Curto, N., Marchisio, C.M. (2022). Inclusion processes for persons with intellectual disability through multiple negotiation networks. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 22(1), 229-244.
- De Leonardis, O. (2001). *Le Istituzioni. Come e perché parlarne*. Roma: Carocci.
- Marchisio, C.M. (2019). *Percorsi di vita e disabilità. Strumenti di coprogettazione*. Roma: Carocci.
- Marchisio C.M., Curto N. (2018). *Costruire futuro. Ripensare il dopo di noi con l'Officina della vita indipendente*. Trento: Erickson.
- Marchisio, C.M. (Ed.). (2019). *Sostenere la cittadinanza delle persone con disabilità intellettiva*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Merlo, G., Magani, F. (2019). In nome della procedura? *Minority Reports: Cultural Disability Studies*, 9(2), 87-108. Milano: Mimesis.
- Piccione, D. (2023). *Costituzionalismo e disabilità. I diritti delle persone con disabilità tra Costituzione e Convenzione ONU*. Torino: Giappichelli.
- Rossi G., Ronco, G. (2022). Nuovi scenari per l'intervento sociale: lo sguardo del servizio pubblico. In N. Curto (Ed.), *Da utenti a cittadini- Territori ed accademia per una effettiva applicazione della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità* (pp. 55-60). Lecce: Pensa MultiMedia.
- Saraceno, B. (2017). *Sulla povertà della psichiatria*. Roma: DeriveApprodi.
- Saraceno, B. (2019). *Psicopolitica: città salute migrazioni*. Roma: DeriveApprodi.
- Saraceno, C. (2021). *Il welfare. Tra vecchie e nuove disuguaglianze*. Bologna: Il Mulino.

- Starace, F. (Ed.). (2011). *Manuale pratico per l'integrazione sociosanitaria. Il modello del Budget di salute*. Roma: Carocci.
- Starace, F. (2024). Il budget di progetto. In C. Tarantino (Ed.), *Soggiorno obbligato* (pp. 134-167). Bologna: Il Mulino.
- Zuttion, R. (2024). Abitare comunitario. In C. Tarantino (Ed.), *Soggiorno obbligato* (pp. 168-182). Bologna: Il Mulino.