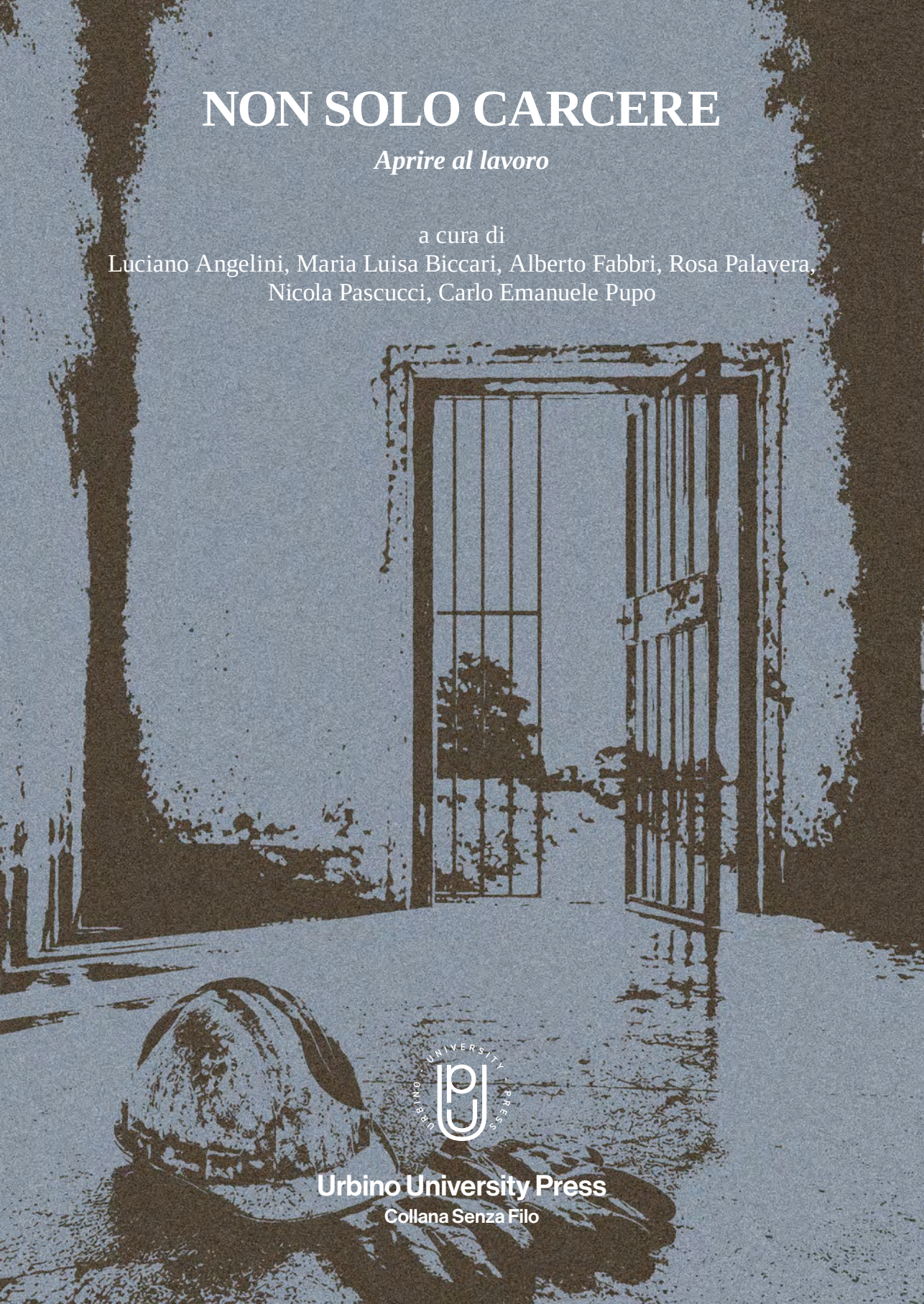
NON SOLO CARCERE

Aprire al lavoro

a cura di
Luciano Angelini, Maria Luisa Biccari, Alberto Fabbri, Rosa Palavera,
Nicola Pascucci, Carlo Emanuele Pupo



Urbino University Press
Collana Senza Filo


URBINO · UNIVERSITY · PRESS

1506
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO
UUP URBINO UNIVERSITY PRESS

Il volume raccoglie gli scritti presentati in occasione del Progetto di supporto al reinserimento lavorativo dei detenuti della Casa circondariale di Pesaro Villa Fastiggi, finanziato dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo nell'ambito delle iniziative di terza missione.

NON SOLO CARCERE

Aprire al lavoro

a cura di
Luciano Angelini, Maria Luisa Biccari, Alberto Fabbri, Rosa Palavera,
Nicola Pascucci, Carlo Emanuele Pupo

NON SOLO CARCERE
Aprire al lavoro

a cura di Luciano Angelini, Maria Luisa Biccari, Alberto Fabbri, Rosa Palavera, Nicola Pascucci, Carlo Emanuele Pupo

Comitato scientifico
Presidente: prof. Glauco Giostra (Sapienza Università di Roma).
Componenti: prof. Gianni Loy (Università degli Studi di Cagliari); prof. Stefano Fiore (Università degli Studi del Molise); prof. Marco Parisi (Università degli Studi del Molise); prof. Alberto De Pra (Università degli Studi di Padova)

Progetto grafico
Mattia Gabellini

Referente UUP
Giovanna Bruscolini

In copertina
L'immagine di copertina è stata realizzata con l'ausilio di IA, su prompt testuale © 2026 Marina Frunzio

[Print] ISBN 9791257650117
[PDF] ISBN 9791257650094
[ePub] ISBN 9791257650100

Le edizioni digitali dell'opera sono rilasciate con licenza Creative Commons Attribution 4.0 - CC-BY, il cui testo integrale è disponibile all'URL:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/



Le edizioni digitali online sono pubblicate in Open Access su:
https://press.uniurb.it/index.php/UrbinoUP

© Gli autori per il testo, 2025, 2026
© 2026, Urbino University Press
Via Saffi, 2 | 61029 Urbino
Sito web: https://uup.uniurb.it/ | e-mail: uup@uniurb.it

L'edizione cartacea del volume può essere ordinata in tutte le librerie fisiche e online ed è distribuita da StreetLib (https://www.streetlib.com/it/)

I saggi qui raccolti hanno ricevuto una valutazione positiva da parte di esperti del settore, mediante un processo di *double blind peer review*.

Sommario

9
Non è un’introduzione
Alessandro Bondi

Capitolo I
Per un carcere *extrema ratio*: attualità e prospettive

31
Il nome della giustizia è Dignità
Luciano Eusebi

47
Un carcere *extrema ratio*?
Tentativi e contraddizioni del legislatore alla prova dei fatti
Nicola Pascucci

57
Carcere “altro” e carcere “minimo”: il presupposto della pericolosità nella prospettiva del carcere *extrema ratio*
Silvia Cecchi

73
L’*extrema ratio* che non c’è: due scenari europei
Lorenzo Bernardini

95
Il carcere come illusoria panacea
Sergio Sottani

103
Appunti sul carcere come *extrema ratio*
Guido Colaiacovo

111
Molte ombre e una fioca luce sull’esecuzione penale a cinquant’anni dall’ordinamento penitenziario
Lina Caraceni

Capitolo II
Per un carcere risocializzante: la centralità del lavoro

137
Carcere e lavoro: il buio dietro e oltre le sbarre
Piera Campanella

155
L'Utopia necessaria di un carcere fondato anche sul lavoro
Riflessioni a margine di un mesto anniversario
Chiara Gabrielli

171
Lavorare e formarsi in carcere
Diritti, agevolazioni economiche e (nuove) politiche per il reinserimento sociale delle persone detenute
Luciano Angelini

201
Lavoro e carcere
Antonia Menghini

219
Dignità nel lavoro carcerario e opportunità per le imprese
Francesca Malzani

229
Il lavoro carcerario: breve quadro di sintesi di una figura tipologicamente diversa dal lavoro libero
Francesca Marinelli

239
Lavoro intramurario e *desistance*: quali condizioni?
Luisa Ravagnani

Capitolo III
Per un'effettiva valorizzazione del lavoro penitenziario: voci da dentro e da fuori le sbarre

253
Economia sociale, imprese sociali e lavoro in carcere
Il ruolo decisivo dell'impresa sociale nell'inserimento lavorativo dei detenuti.
Elisabetta Righini

269
Il lavoro carcerario: normativa, attuazione e criticità
Stefano Camassa

277
Mercato del lavoro e lavoratori detenuti: criticità e prospettive
Vincenzo Lamonaca

289
Carcere e impresa: culture organizzative a confronto
Roberto Bezzi

301
Carcere e lavoro. Prerequisiti e criticità
Gabriele Terranova

311
Un'urgenza: il lavoro
Padre Francesco Maria Acquabona

315
La speranza delle persone detenute. Le possibilità in carcere
Daniela Minelli

317
Sperare, agire, progettare
Chiaroscuro su finalità rieducativa della pena e lavoro *in executivis*
Rosa Palavera

371
Non è una conclusione… Le lunghe radici di un eterno problema
Marina Frunzio

CARCERE E IMPRESA: CULTURE ORGANIZZATIVE A CONFRONTO

Roberto Bezzi
Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria
Responsabile dell'Area Educativa della II Casa di Reclusione di Milano-Bollate

1. VALORIZZARE LE COMPETENZE

Con la riforma penitenziaria del 1975, una delle più rilevanti innovazioni è stata quella di introdurre due concetti chiave, ovvero il binomio osservazione scientifica della personalità/trattamento, che rimanda a una visione di origine medico-positivista richiamando la coppia diagnosi/terapia, nel senso che

> ‹‹il rapporto tra l'osservazione penitenziaria ed il trattamento rieducativo si pone nei termini dell'attività diagnostica rispetto all'intervento terapeutico, essendo evidente che, mentre la prima deve necessariamente precedere e condizionare il secondo, resta assodato che lo svolgimento della terapia richiede una costante analisi dei risultati, una verifica delle condizioni della persona per le opportune modificazioni o integrazioni degli interventi di trattamento››[1].

Negli anni e a seguito di indicazioni ministeriali sempre più operative, il termine *osservazione* ha trovato una nuova dimensione semantica, senza dubbio più chiara e immediata, in *conoscenza*, così come il *trattamento*, che rischiava di essere frainteso in termini di passività di chi veniva trattato, ha lasciato il posto alla *co-progettazione individuale*[2] più coerente con l'approccio andragogico della formazione in età adulta. Posto che i due interventi non sono, ovviamente, distinti ma si sovrappongono e sono l'uno parte dell'altro, di certo il primo tipo di approccio che l'istituzione offre al

1 M. Canepa – S. Merlo, *Manuale di diritto penitenziario*, IX ed., Milano, 2010, p. 113.

2 Circolare del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria – Direzione Generale del Personale, *Incremento pianta organica Funzionario Giuridico Pedagogico – Valorizzazione del ruolo e della figura professionale, 03.02.*2022.

soggetto recluso, quindi quella dell'accoglienza e dell'informazione, ha già natura conoscitiva e tale postura prosegue, di fatto, per tutta la detenzione, soltanto per coloro che sono condannati in via definitiva.

In questo perimetro il legislatore, all'art 13 dell'ordinamento penitenziario, evidenzia come primo focus quello di ‹‹incoraggiare le attitudini e valorizzare le competenze che possono essere di sostegno al reinserimento sociale››, prima ancora di indagare le cause del disadattamento e la criminogenesi. Si tratta, quindi, di un allertamento a rilevare, da subito, anche le parti sane, per evitare che uno sguardo eccessivamente patologizzante ne limiti l'emersione. Per una parte della popolazione reclusa, senza dubbio, tale incoraggiamento deve fare i conti con i processi di grave deprivazione socioeducativa, di dipendenze da sostanze e di fragilità psicologiche che, però, non devono limitare lo sguardo alle sole parti disfunzionali, quand'anche queste ultime sono le più evidenti. Pur non essendo questa la sede per approfondire il tema della soggettività della conoscenza, del rischio di stereotipizzazione e dei *bias* impliciti degli osservatori (derivanti dalla necessità di elaborare in tempi rapidi le informazioni sensoriali provenienti dal mondo esterno) che provocano *illusioni cognitive* o preconcetti di cui non si è consapevoli[3], si deve tenere conto di tali elementi anche nella rilevazione delle attitudini e delle competenze.

La detenzione tende ad omologare chi la vive, rischia di produrre un'esperienza di spoliazione che comporta la rinuncia al proprio corredo identitario e il conseguente smussamento dell'individualità[4] e questi processi, uniti alle possibili sindromi penitenziarie connesse alle strategie di adattamento, sono ossimoriche a quanto previsto dal mandato osservativo e rieducativo.

Si dovrebbe, invece, come suggerisce Martha Nussbaum, partire dal presupposto che soltanto rimuovendo gli *svantaggi corrosivi* si può mettere la persona nella condizione di capire cosa può fare ed essere in termini di *capacità*, tenendo conto che le stesse possono essere *interne* – quelle acquisite e sviluppate – ma strettamente connesse con quelle *combinate*, ovvero con le opportunità di scelta[5].

3 G. Gulotta, *Innocenza e colpevolezza sul banco degli imputati. Commento alle linee guida psicoforensi per un processo sempre più giusto*, Milano, 2018.

4 E. Goffman, *Asylum. Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, Torino, 2010.

5 M.C. Nussbaum, *Creare capacità*, Bologna, 2023.

In questo processo di conoscenza dell'altro, finalizzato a potenziare competenze e a sollecitarlo a immaginarsi diverso da ciò che è stato, l'operatore deve muoversi nella direzione di una dimensione *possibile* che cerca di contrastare quella del *probabile*[6], per dare senso alla detenzione che, in caso contrario, rischia di reiterare processi di stigmatizzazione e di restituire al condannato la sua condizione come ineluttabile.

Da questo presupposto, oltre a comprendere, quindi, le condizioni criminogene e le disfunzionalità, personali e sociali, che hanno fatto da contesto al reato, si deve sempre tendere a far emergere le capacità e gli interessi da sostenere, anche in termini di inserimento lavorativo o di formazione. Questi ultimi, centrali nella normativa penitenziaria, che li colloca all'art 15 come principali elementi del trattamento, appaiono nella vita di una persona adulta essenziali non solo come mezzo economico e di autonomia ma di definizione di sé e della propria identità. Il lavoro, in particolare, veicola in termini positivi il proprio sentimento di potere – *powerfullness* – e permette di sperimentare la dimensione della *self efficacy* e del *locus of control*, cioè la consapevolezza di essere capaci e competenti e della responsabilità nel risultato, dimensioni latenti del lavoro nelle persone adulte[7].

Il periodo di detenzione permette, nel processo di conoscenza, di ricostruire, ove possibile, le esperienze formative e lavorative dei reclusi, comprendere le loro aspirazioni e sollecitare percorsi di formazione e preparazione alla (re)immissione nel mondo del lavoro.

L'orientamento, azione essenziale anche in termini educativi e non solo per l'inserimento professionale, secondo la *Social cognitive career theory*, dovrebbe tenere conto delle credenze di autoefficacia e delle aspettative di risultato, evitando di mettere in atto una sorta di certificazione delle disuguaglianze, come talvolta accade nei corsi scolastici dell'obbligo le cui certificazioni rischiano di limitare lo sviluppo, mentre lo scopo dell'orientamento è avere/creare aspirazioni.[8] Infatti, anche in ambito penitenziario, si rischia di partire – e limitarsi – all'evidente, quindi alle gravi carenze socioculturali, e di non riuscire ad andare oltre, a provare a indagare gli

6 V. Pellegrino, *Futuri possibili,* Verona, 2019.

7 V. Friso, *Identità adulta e lavoro. L'impegno educativo* in V. Friso - L. Decembrotto (a cura di), *Università e carcere. Il diritto allo studio tra vincoli e progettualità*, Milano, 2018.

8 S. Soresi - L. Nota, *L'orientamento e la progettazione professionali,* Bologna, 2020.

interessi che forse solo per mancato accesso a servizi di base non sono noti neanche al soggetto. Si dovrebbero utilizzare strategie quali il *narrative career counseling* o il bilancio delle competenze che sollecitino la capacità di *agency* dell'individuo affinché sia proiettato verso il *sé possibile*[9] piuttosto che fermarsi al sé noto e vissuto nelle esperienze devianti o marginali che rischiano di limitare l'orizzonte, sia del condannato sia degli operatori.

È essenziale, per la conoscenza finalizzata all'inserimento lavorativo (e in contesti sociali normali), che negli istituti siano attivi sportelli lavoro o centri per l'impiego che offrano servizi quali la creazione di un curriculum vitae, che aiutino il soggetto a comprendere sia le propensioni sia le carenze formative che dovrebbero essere colmate per avvicinarlo al mondo produttivo.

La normativa penitenziaria in tema di lavoro, all'art. 20, prevede espressamente che ‹‹l'organizzazione e i metodi del lavoro penitenziario devono riflettere quelli del lavoro nella società libera al fine di far acquisire ai soggetti una preparazione professionale adeguata alle normali condizioni lavorative per agevolarne il reinserimento sociale››, quindi, soprattutto per i lavori gestiti da imprese private, anche la selezione dovrebbe avvenire come avviene all'esterno (da qui la necessità del CV) con colloqui svolti da un referente dell'azienda che valuta l'idoneità del candidato.

Gli operatori devono entrare nell'ottica di poter dialogare con le aziende armonizzando tempi, modi e linguaggi tra le esigenze di sicurezza e quelle dell'azienda stessa. La medesima visione è necessaria per coinvolgere le aziende nelle assunzioni di detenuti all'esterno, cioè attraverso l'applicazione dell'art. 21 dell'ordinamento penitenziario ma per mettere a regime un modello operativo di questo tipo, si devono conciliare le procedure interne al sistema penitenziario con i tempi e i linguaggi delle imprese.

2. TEMPI, PRASSI E LINGUAGGI A CONFRONTO

Dal materiale prodotto in occasione dell'evento Recidiva zero, organizzato presso il CNEL il 16 aprile 2024, nel *paper* prodotto da The European House - Ambrosetti[10] si legge tra l'altro che per le imprese tra gli aspetti critici

9 A. Cunti - A. Priore, *Aiutami a scegliere. L 'orientamento nella relazione educativa*, Milano, 2020.

10 The European House - Ambrosetti, *Materiali e documenti per la giornata di lavoro di martedì 16 aprile 2024 presso il CNEL*, in *Recidiva zero: studio, formazione e lavoro in carcere: dalle esperienze progettuali alle azioni di sistema*,

della collaborazione con gli istituti di pena si rileva ‹‹la lentezza burocratica nel processo di assunzione» e

> ‹‹In seguito, la mancanza di una cultura pro-business e di interlocutori operativi specializzati e l'inadeguatezza degli spazi interni utilizzabili riducono la competitività del lavoro in carcere. (...) l'assenza di profilazione a fini formativi e lavorativi (…) La mancanza di garanzie e flessibilità lavorativa, dovuta alle costrizioni e agli obblighi della detenzione, rende ancora più complessa l'assunzione di detenuti da parte delle imprese››.

Si tratta, dunque, oltre alla sensibilizzazione delle imprese, che negli ultimi anni si sono molto avvicinate al sistema penitenziario anche grazie a protocolli e progetti, di adeguare la cultura organizzativa degli istituti a quella delle aziende.

La conoscenza delle potenzialità/capacità, come sopra indicato, è alla base per poter agevolare le operazioni di *scouting* da parte di chi può offrire lavoro. Inoltre, orari e procedure interne (nel caso di lavoro ai sensi dell'articolo 20 dell'ordinamento penitenziario), orari di apertura delle aree adibite al lavoro, controllo della merce devono, ovviamente, tenere conto delle esigenze di sicurezza ma nell'ottica di garantirle senza limitare eccessivamente, o addirittura scoraggiare, le imprese.

Anche il linguaggio dei due mondi appare in certe occasioni profondamente diverso e questo potrebbe essere motivo di distanziamento: burocratico e talvolta tecnicistico l'uno, spesso anglofono l'altro, letti contemporaneamente possono sembrare cronologicamente distanti, quasi appartenenti a due epoche/spazi diversi, ma tale scarto è in realtà colmabile con lo sforzo di comprensione l'uno dell'altro e con il desiderio di essere compresi. Il gergo tecnico deve lasciare spazio all'efficacia linguistica, senza dare per scontato che l'interlocutore comprenda il messaggio.

https://www.cnel.it/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=1174&articleid=3721&documentid=2159

Il D.L. 11 aprile 2025 n. 48, come evidenziato dalla circolare della Direzione Generale dei Detenuti e del Trattamento del 16 aprile[11], che ne illustra il contenuto per quanto riguarda gli artt. 34 – 36, si muove proprio in quest'ottica, ovvero: accelerazione del processo decisionale (per quanto riguarda le proposte dei privati), maggiore certezza procedurale, semplificazione e razionalizzazione delle relazioni con il sistema imprenditoriale, implementazione di modelli organizzativi fondati sulla cogestione, oltre all'ampliamento dell'applicazione degli sgravi contributivi previsti nella legge Smuraglia nell'applicazione del lavoro all'esterno. È necessario adottare strategie di *collaborative management*, essenziali nelle organizzazioni complesse all'interno delle quali l'efficacia degli interventi è strettamente connessa all'integrazione e al coordinamento delle diverse aree[12] che segnano il cambiamento di prospettiva, soprattutto dalla visione autocratica del carcere a quella produttiva e in perenne osmosi con il territorio, necessario per perseguire la finalità della pena.

Anche in merito al lavoro all'esterno appare indispensabile adottare modalità di selezione dei candidati adatte ai tempi e ai modi delle imprese, ad esempio le Équipe di Osservazione e Trattamento, quando ritengono che un detenuto abbia i requisiti per essere ammesso a quanto previsto dall'art. 21 dell'ordinamento penitenziario, al di là del fatto che vi sia o meno in quel momento una proposta di lavoro, dovrebbero formulare un'ipotesi generica (ad esempio "ammissione al lavoro all'esterno presso idonea attività lavorativa da reperire") al fine di poter proporre alle aziende una persona per la quale si è già conclusa una fase della conoscenza e quindi "pronta" – anche dal punto di vista amministrativo – il che abbassa i tempi di attesa per l'avvio al lavoro in caso di esito positivo della candidatura, che comunque prevede la fase di valutazione ed eventuale approvazione del programma da parte del magistrato di sorveglianza.

11 *Disposizioni urgenti in materia di sicurezza pubblica, di tutela del personale, in servizio, nonché di vittime dell'usura e di ordinamento penitenziario. Disposizioni in materia di lavoro penitenziario,* Direzione Generale dei Detenuti e del Trattamento, Ufficio IV – Promozione e Coordinamento del Lavoro Penitenziario.

12 F. Giordano, *La formazione manageriale per la dirigenza del sistema penitenziario,* in *Recidiva zero: studio, formazione e lavoro in carcere: dalle esperienze progettuali alle azioni di sistema*, https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/Comunicazione/MATERIALI%20CARCERI/CARCERI%2016%20APRILE%202024%20-%20GIORDANO%20(2).pdf?ver=2024-04-12-072432-650&timestamp=1712906679938

Creando, quindi, un elenco di persone ammissibili al lavoro all'esterno (valutazione giuridica e personologica) con indicate le competenze o le aspettative (valutazione legata all'inserimento lavorativo), magari organizzando dei percorsi di formazione scelti in base ai profili maggiormente richiesti dalle imprese, si mette in atto una fase prodromica all'incontro con la richiesta delle aziende che, in tal modo, potranno effettuare i colloqui di lavoro solo tra coloro che hanno le caratteristiche per un eventuale inserimento all'esterno.

Al contempo, una volta avviata la procedura, nella stesura dei programmi di lavoro all'esterno, posto quanto previsto dall'art. 48 del regolamento di esecuzione, si dovranno tenere presenti le possibili esigenze di modifica (di orari o sede) dell'azienda, formulando, laddove possibile e previ accordi con la magistratura di sorveglianza competente, programmi "cornice" ovvero che anticipino possibili modifiche, ad esempio prevedendo più opzioni di turni (e quindi di orari di uscita e rientro dall'istituto) o turni straordinari, di volta in volta comunicati alla magistratura e agli organi addetti ai controlli. Infatti, anche nella fase esecutiva del programma, cioè una volta approvato, i tempi e le esigenze diverse dei due interlocutori (il carcere che deve poter controllare il detenuto ammesso al lavoro all'esterno e l'azienda con la necessità di flessibilità operativa) dovranno trovare una mediazione possibile.

Le aziende che si affacciano al sistema penitenziario, per ragioni di sensibilità, di carenza nel reperimento di talune figure professionali, per le agevolazioni fiscali, per la necessità di formulare il bilancio sociale, devono essere rese edotte dei meccanismi peculiari del provvedimento amministrativo, degli oneri di comunicazione e dei controlli sul posto di lavoro ma al contempo non scoraggiate nel proseguire con la collaborazione. Vi sono, infatti, altri aspetti positivi riscontrabili nell'assunzione di un detenuto, ad esempio la motivazione verso il lavoro che molto spesso viene vissuto non solo come elemento di riscatto ma anche con la consapevolezza che il lavoro all'esterno, se ha esito positivo, può essere prodromico ad altri spazi di libertà e a misure alternative, il che comporta un'attenzione particolare da parte del lavoratore, nonché un tasso di assenteismo molto basso, ecc.

Come detto sopra, per chi si inserisce in un contesto produttivo, quest'ultimo veicola (o può veicolare) importanti aspetti identitari, dato

che un auspicato cambiamento dello stile di vita deve partire dal ‹‹cambiamento delle preferenze e dell'immagine che un individuo ha di sé stesso, ritenuto fondamentale dai criminologi per il processo di desistenza del crimine (c.d. "*secondary desistance from crime*")››[13].

Un altro elemento a forte valenza educativa è l'esperienza della socializzazione con i colleghi e i datori di lavoro, con le loro esperienze, con i loro linguaggi e la loro quotidianità, spesso molto diversi da quelli del detenuto, soprattutto se proveniente da contesti marginali o devianti, e questa contaminazione narrativa – che inizialmente può provocare sensazioni di estraneità e inadeguatezza – può col tempo rappresentare un'alternativa allettante che potrebbe fare da contraltare alle esperienze di *educazione informale* che i detenuti sperimentano in ambito carcerario, quali l'assunzione di un determinato ruolo all'interno della sezione, l'omertà, la strumentalità, la condivisione di un codice non scritto[14].

Una volta attivato il percorso di lavoro all'esterno, gli operatori penitenziari devono garantire ascolto, supporto e monitoraggio ai detenuti, soprattutto nella prima fase, ovvero quella della reimmissione nel mondo del lavoro che spesso sollecita reazioni emotive e paure che richiedono un accompagnamento specifico, talvolta anche con le aziende e con i dipendenti delle stesse che potrebbero esplicitare il timore verso il condannato (con tutte le immagini stereotipate e non che sollecita) e quindi far emergere la necessità di interventi di mediazione. Oltre a tali aspetti, la socializzazione tra pari può generare, dal punto di vista emotivo, una crisi o comunque muovere una dimensione intima e affettiva che la detenzione ha "ibernato" e questo dovrà essere oggetto di attenzione da parte degli operatori.

3. PROSPETTIVE POSSIBILI

Negli ultimi anni molte esperienze di collaborazione tra il sistema penitenziario e le imprese dimostrano che tale osmosi è possibile, anche in termini

13 F. Giordano, *Inclusione lavorativa e recidiva: stato della ricerca e indicazioni di policy,* in *Recidiva zero: studio, formazione e lavoro in carcere: dalle esperienze progettuali alle azioni di sistema*, https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/Comunicazione/MATERIALI%20CARCERI/CARCERI%2016%20APRILE%202024%20-%20GIORDANO.pdf?ver=2024-04-08-161121-620&timestamp=1712592782139

14 F. Oggionni, *Osservare la complessità del carcere per illuminare le zone d ombra,* in R. Bezzi - F. Oggionni (a cura di), *Educazione in carcere. Sguardi sulla complessità,* Milano, 2021 Bologna, 2020.

di risultati. L'attenzione al tema del lavoro, ritenuto centrale per il raggiugimento della finalità rieducativa della pena, con il Decreto Ministeriale del 10 dicembre 2023 è stato istituito, a livello centrale, un apposito Ufficio. Quest'ultimo si occupa della promozione e del coordinamento del lavoro penitenziario: pianificazione, sviluppo ed attuazione dei progetti e delle ulteriori iniziative, anche mediante l'accesso a finanziamenti europei, che favoriscano l'implementazione delle opportunità di lavoro dei detenuti; convenzioni con soggetti pubblici o privati o cooperative sociali per l'applicazione della Legge 22 giugno 2000, n. 193; pianificazione e cura delle convenzioni per lo svolgimento di lavori di pubblica utilità da parte dei detenuti; pianificazione, attivazione e coordinamento delle lavorazioni penitenziarie produttive e connessa. Oltre a singole esperienze che i diversi istituti di pena hanno avviato già da decenni, alcune hanno dato vita, anche in modo implicito, a una serie di buone prassi esportabili che sono poi state oggetto di protocolli a livello nazionale. Di certo l'attenzione delle aziende verso il carcere è cresciuta negli anni, anche grazie a eventi e incontri di sensibilizzazione rivolti proprio al mondo produttivo e anche l'amministrazione centrale si è resa promotrice di accordi, non sempre sviluppati, o almeno non nello stesso modo, nelle diverse realtà locali.

Ad esempio, il Programma 2121, siglato tra il Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria e Lendlease nel 2018 (e tuttora attivo) ha visto l'impegno di diverse aziende coinvolte nella riqualificazione dell'area presso la quale si è tenuto l'Expo' 2015 (nella periferia nord di Milano) che hanno creato una sorta di modello, infatti, ‹‹il mondo produttivo territoriale esterno al carcere partecipa al progetto attraverso una *clausola sociale* premiante. Questa clausola inserita nelle gare di appalto mira a creare valore sociale trasformando culturalmente la filiera di riferimento››[15].

Negli anni la multinazionale che governa la gestione delle aziende appaltanti, unitamente ad Arexpo, Anpal, Città metropolitana, PlusValue e Fondazione Triulza, con azioni messe in atto dal Comune di Milano, nella gestione delle gare d'appalto, grazie proprio alla suddetta clausola, ha individuato le aziende disponibili alla collaborazione con il carcere, da lì le segnalazioni alle Aree Educative delle job description, l'individuazione dei candidati, lo svolgimento dei colloqui da parte delle aziende, la selezione,

15 https://www.programma2121.org/visione/

la formulazione dei programmi di lavoro all'esterno e, in caso di approvazione, l'avvio, talvolta sotto forma di tirocinio, dell'esperienza, che, al termine del tirocinio stesso, spesso si trasforma in assunzione. Si tratta di una *shared value partnership* che dai dati riportati in occasione della terza edizione degli awards del progetto ha avuto un andamento positivo:

> ‹‹Ad oggi, le 38 aziende afferenti al progetto hanno attivato 132 opportunità di inserimento di tirocinio di cui il 55% è andato a buon fine. Dall'inizio del progetto, il 71% delle posizioni lavorative attivate è stato esteso dopo gli iniziali 6 mesi e il 56% si è trasformato in contratto a tempo determinato o indeterminato. (…) Il valore sociale totale creato è pari a $4.314.000››[16].

Oltre ai risultati quantificabili, il progetto, attraverso gli stakeholder, ha rilevato benefici per i detenuti connessi al sentimento di accettazione, all'aumento dell'autostima, alla speranza[17] quindi che incidono anche sulla qualità della vita, anche in termini extrapenitenziari, e sulle famiglie.

Altri progetti analoghi dimostrano l'efficacia delle azioni volte al reinserimento accompagnato nel tessuto produttivo; *Second Chance*, ad esempio, con il quale il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria ha siglato un protocollo il 29 novembre 2024 – ma attivo già pregressamente, che sensibilizza le aziende, le coinvolge – cerca posizioni lavorative e poi, in base alla collocazione dell'opportunità, contatta gli istituti penitenziari della zona inviando il profilo richiesto e organizzando l'ingresso degli imprenditori per effettuare i colloqui di selezione. Tale progetto, attivo su tutto il territorio italiano, vanta numeri importanti e contratti di lavoro proseguiti anche dopo il termine della pena.

In ambito milanese, in particolare con la II Casa di Reclusione di Milano (coinvolta anche nel Programma 2121), si segnala il progetto Riparto da me (giunto alla terza edizione) organizzato dalla Fondazione Adecco, dalla Fondazione Riva e da altri partner per la formazione che, dopo un'accurata

16 https://www.programma2121.org/visione/2025/02/06/Ecco i vincitori 2024 del Programma 2121: 7 tra soggetti istituzionali, grandi aziende e partecipanti premiati a Programma 2121 Awards – Programma 2121

17 N. Boschi (a cura di), *Programma 2121. la via italiana per l'innovazione sociale*, Milano, 2021.

selezione, fornisce una formazione di base (anche su come sostenere un colloquio di lavoro e come comprendere le proprie propensioni), attiva un percorso di formazione tematica, in base alle aziende che già all'origine del progetto si rendono disponibili ad assorbire il personale e che poi accompagna i detenuti nei colloqui di lavoro e nella fase di inserimento lavorativo. I settori coinvolti sono soprattutto quello della ristorazione/bar, dell'edilizia e della vendita al dettaglio. Questo progetto ha coinvolto aziende che non avevano mai collaborato con il settore penitenziario che, grazie alla sensibilizzazione prima e all'accompagnamento poi, sono diventate parti attive dei programmi di reinserimento sul territorio dei detenuti coinvolti[18].

Per quanto riguarda il modello di aggancio tra aziende e candidati detenuti per possibili inserimenti lavorativi, a titolo esemplificativo, si riporta lo schema adottato dal già citato Programma 2121 come appare nel sito del progetto stesso ma estendibile a tutti gli interventi che cercano di collocare lavorativamente le persone recluse.



Azioni di coinvolgimento delle aziende anche grazie ad associazioni che le rappresentano (SidebySide, Confimprese, ecc) sono tutti interventi che negli anni, sul territorio milanese, hanno creato quei legami virtuosi e proficui che hanno avvicinato i due mondi diversi, come detto sopra, ma in grado di interfacciarsi e di cooperare.

18 Per ulteriori informazioni: https://fondazioneadecco.org/i-nostri-progetti/lavori-in-corso/riparto-da-me-3/

In questo senso l'esperienza pluriennale delle cooperative sociali, così come di servizi di avviamento al lavoro specializzati (a Milano quello messo a disposizione dal Comune, il CELAV, Centro di Mediazione al Lavoro) hanno insegnato quanto siano necessarie, almeno nella fase iniziale, non solo la capacità di creare matching adeguati ma anche quella di fornire un supporto (tutoring) importante per sostenere il lavoratore da un lato e l'azienda, soprattutto se neofita del contesto penitenziario, proprio nella comunicazione con gli istituti.

Progetti ed esperienze come quelle accennate non partecipano solo alla finalità rieducativa della pena ma anche, se rese note, a decostruire quella che, in taluni contesti, viene percepita come dicotomia, cioè il rapporto tra educazione e sicurezza, "come se gli sforzi trattamentali finalizzati al reinserimento non fossero intrinsecamente azioni di sicurezza sociale e che quest'ultima non potesse essere perseguita se non attraverso politiche e gestioni penitenziarie tese alla neutralizzazione e alla repressione››[19].

Proprio i dati sull'incisività tra inserimenti lavorativi, che spesso sono anche sociali e affettivi, e recidiva testimoniano che non si tratta di rapporti dicotomici, anzi di termini convergenti e sintonici di cui l'uno è il mezzo per perseguire l'altro. Allo stato attuale, quindi, vi è una tendenza positiva nella collaborazione tra imprese e carcere e si auspica che il trend sia in crescita, dato che, senza dubbio, il lavoro, con tutte le sue componenti (economiche, identitarie e sociali) è uno strumento di reinserimento efficace. Solo così la tensione rieducativa può trovare il suo sviluppo e si evita quel processo di *reformation* che si limita a trasformare il soggetto criminale nel soggetto detenuto[20] cercando, invece, di permettergli l'esperienza dell'essere un cittadino socializzato, con i diritti e i doveri di tutti.

19 P. Buffa, *Narrazioni e distopie penitenziarie*, Pesaro, 2024, p. 136.

20 D. Melossi – M. Pavarini, *Carcere e fabbrica*, Bologna, 2017.