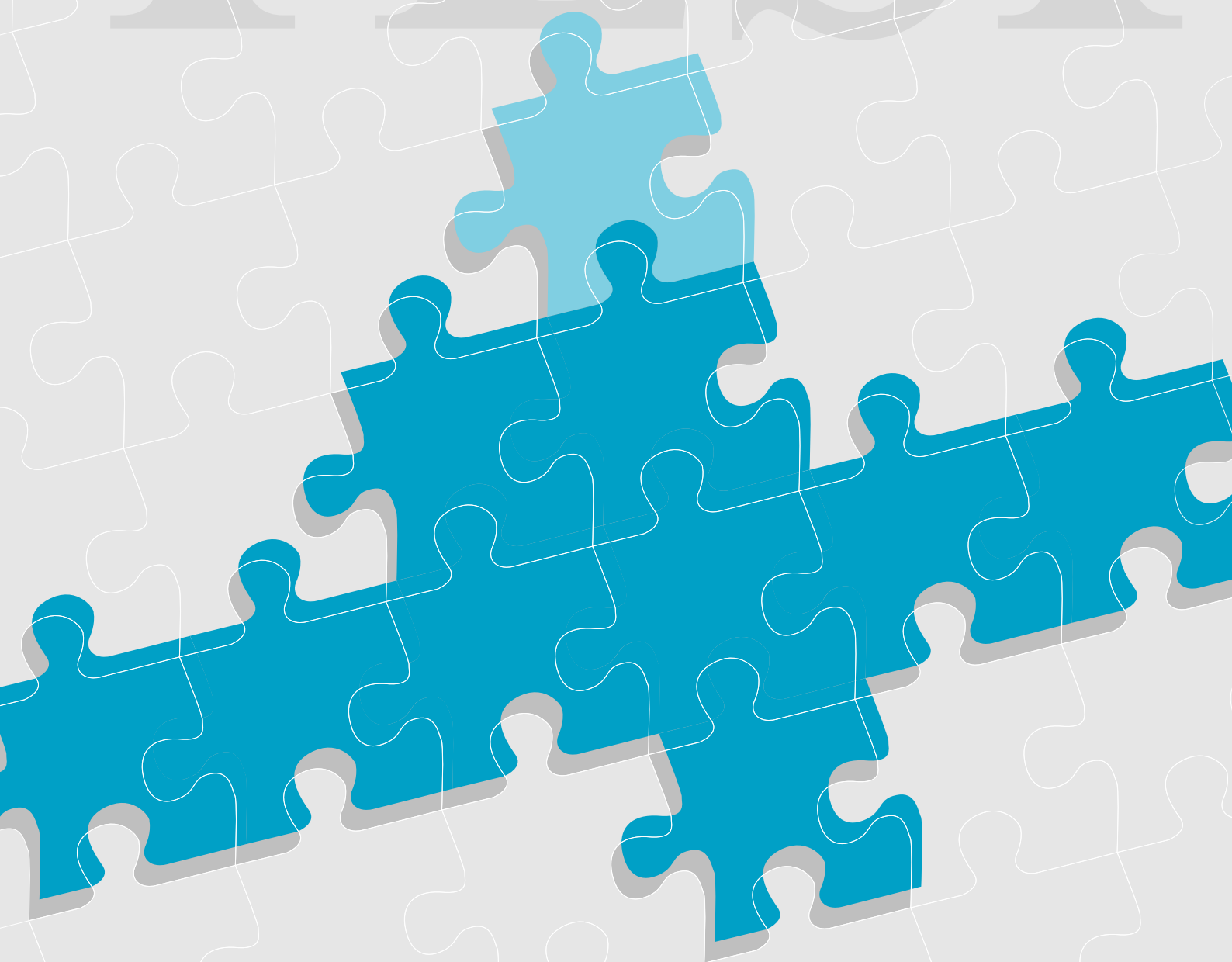


Tele Servizi  
Integrati  
per l'Impiego

# L'inserimento lavorativo di persone provenienti da percorsi penali



Unione Europea  
Fondo Sociale Europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
Ufficio Centrale per l'Orientamento e  
la Formazione Professionale dei Lavoratori



Regione Lombardia



iniziativa  
comunitaria



## **Agenzia di Solidarietà per il Lavoro**

# **PROGETTO EQUAL TESI: LE ATTIVITÀ CON PERSONE DETENUTE**

*A cura di Andrea Molteni*

## **L'Agazia di solidarietà per il lavoro**

L'associazione Agenzia di Solidarietà per il Lavoro onlus (AgeSoL) è nata dall'idea e dall'impegno di un gruppo di donne e di uomini detenuti a San Vittore che, dopo una prima fase di riflessione, ricerca e analisi sul rapporto tra detenzione e lavoro, rilevò la necessità di individuare una forma organizzativa e un luogo operativo che permettessero di rendere effettivo il diritto al lavoro per le persone detenute.

Costituitasi a Milano nel luglio del 1998 come associazione senza scopo di lucro, essa prevede la partecipazione di rappresentanti delle diverse organizzazioni di categoria del mondo imprenditoriale, professionale e del lavoro, di rappresentanti degli enti locali e delle associazioni del volontariato laico e religioso impegnate nell'area del disagio, di persone detenute o che hanno subito recenti esperienze di detenzione<sup>1</sup>.

AgeSoL ha lo scopo di promuovere l'inserimento sociale, attraverso il lavoro, delle persone detenute o uscite dal carcere ed opera cercando di superare le difficoltà strutturali del mercato del lavoro, i vincoli della condizione detentiva e le stigmatizzazioni ad essa associate, in un'ottica d'equiparazione di chi è detenuto ad ogni altro soggetto di diritto. Questo obiettivo è perseguito attraverso un costante lavoro di coinvolgimento e di promozione della collaborazione di tutti i soggetti che si occupano di lavoro, dagli imprenditori ai sindacati, dagli enti locali alle associazioni di volontariato oltre che degli operatori e delle strutture locali del Ministero della Giustizia.

### **Il progetto e i suoi obiettivi**

Una ricerca<sup>2</sup> realizzata da AgeSoL sulle opportunità occupazionali offerte alle persone provenienti dal carcere, insieme alle valutazioni delle attività realizzate in precedenza e dei risultati raggiunti, ha costituito la base dell'analisi del fabbisogno che ha dato forma al progetto rivolto ai detenuti realizzato nell'ambito del più ampio progetto EQUAL "TESI".

Dalle azioni di accompagnamento al lavoro realizzate erano emersi in effetti un insieme di ostacoli all'inserimento lavorativo di persone detenute. Da una parte ci si era scontrati con le resistenze messe in atto dai datori di lavoro, dall'altra con le difficoltà legate alle complessità proprie del processo di mediazione per l'inserimento.

Agli stereotipi che la società 'esterna' propone rispetto al mondo del carcere si sommano rigidità proprie del 'sistema' della giustizia, dovute alla numerosità degli attori coinvolti e al fatto che si tratta di un sistema caratterizzato da regole e obiettivi codificati, legati all'esecuzione della pena, che presenta rigidità strutturali, modalità di comunicazione e linguaggi specifici.

Inoltre la popolazione detenuta che si rivolge ai servizi di accompagnamento al lavoro mostra caratteristiche di estrema debolezza rispetto all'accesso al mercato del lavoro. Debolezza legata alla bassa scolarità, alla mancanza di una qualifica professionale spendibile e di reti sociali utili alla ricerca del lavoro. Sempre più, inoltre, gli operatori dei servizi incontrano persone per cui la detenzione è soltanto uno dei fattori che rendono difficoltoso l'accesso al lavoro. Si tratta di soggetti che raccontano o manifestano storie di uso e abuso di sostanze stupefacenti, situazioni sociali e familiari di sofferenza e povertà, fragilità psicologiche, povertà economica e culturale, disagio abitativo. Queste caratteristiche, già

---

<sup>1</sup> I soci fondatori di AgeSoL sono: APA Confartigianato, API Milano, AGCI (Associazione Generale Cooperative Italiane), CARITAS Ambrosiana, CGIL-CISL-UIL Milano, CNA (Confederazione Nazionale Artigianato) di Milano, ConfCooperative, Gruppo di lavoro dei detenuti di San Vittore, Lega delle Cooperative Lombardia, Sodalitas di Assolombarda. I soci sostenitori sono Provincia e Comune di Milano. Ad essi si sono aggiunti oltre 100 soci ordinari, persone o associazioni.

<sup>2</sup> Agenzia di solidarietà per il Lavoro, "Le risorse occupazionali dei territori circostanti le case di reclusione dell'area milanese", Rapporto di ricerca di Alessandra Naldi e Andrea Molteni, Milano, marzo 2002.

presenti al momento dell'ingresso in carcere, si aggravano al momento dell'uscita per gli effetti prodotti dalla carcerazione sulla persona detenuta e sulla sua rete familiare, per lo stigma che la detenzione porta con sé e per il protrarsi degli effetti penali che non si esauriscono automaticamente al termine della pena detentiva.

La ricerca realizzata aveva comunque rilevato l'esistenza di opportunità lavorative costituite in gran parte da mansioni con bassa qualifica presso imprese di piccole dimensioni, i cui proprietari o amministratori presentavano però spesso scarse motivazioni rispetto all'inserimento di persone provenienti da percorsi penali.<sup>3</sup>

Queste riflessioni hanno contribuito a definire gli obiettivi e le azioni proposte nell'ambito del progetto EQUAL "TESI". In particolare sono stati individuati alcuni obiettivi prioritari. Un primo obiettivo era costituito dalla necessità di approfondire la conoscenza dei meccanismi di reclutamento del personale e delle resistenze agite dagli imprenditori nell'inserimento lavorativo di persone provenienti da un'esperienza di detenzione, per poter individuare risorse e strategie utili per orientare e dare forma agli interventi. Inoltre occorre individuare e sperimentare modelli di intervento capaci di affrontare la complessità dei processi di inserimento lavorativo rivolti a persone che vivono situazioni di particolare fragilità che coinvolge differenti aspetti della loro esistenza. In particolare era importante poter valutare l'importanza e il ruolo delle reti attivate nei processi di inserimento lavorativo nelle situazioni delineate individuando contemporaneamente modalità e opportunità di coinvolgimento diretto, in tali reti di intervento, degli imprenditori che potevano offrire concrete opportunità lavorative<sup>4</sup>.

### **Le azioni realizzate e i principali risultati raggiunti**

Nell'ambito dell'azione del progetto EQUAL "TESI" rivolta ai detenuti sono state svolte due attività complementari.

Una prima attività è consistita nella progettazione e realizzazione di una ricerca sui problemi di inserimento lavorativo di persone provenienti da percorsi penali. Come accennato, i risultati di precedenti lavori di ricerca e le valutazioni emerse dai differenti progetti già realizzati da AgeSoL avevano evidenziato la necessità di capire quali fossero gli elementi di 'resistenza' del mondo imprenditoriale rispetto all'inserimento lavorativo di persone provenienti da un'esperienza di detenzione e, più in generale, quali fossero gli atteggiamenti degli imprenditori rispetto al carcere e alle persone detenute. Era inoltre stata rilevata l'opportunità che tale indagine fosse accompagnata dall'analisi delle prassi di inserimento

---

<sup>3</sup> Tali osservazioni sono state peraltro successivamente confermate, a più ampio livello, da una comunicazione del dicembre 2003 che intendeva definire "gli orientamenti per la seconda fase dell'iniziativa comunitaria EQUAL relativa alla cooperazione transnazionale per promuovere nuovi mezzi di lotta contro tutte le forme di discriminazione e di disparità connesse al mercato del lavoro" nella quale la Commissione europea ha rilevato che "troppo spesso gli ex detenuti sono abbandonati a loro stessi una volta usciti dal carcere. Penalizzati da scarsa autostima e spesso da bassi livelli di istruzione, hanno poche possibilità di trovare un lavoro, il che comporta il rischio di ricadere nell'illegalità. La discriminazione sul mercato del lavoro è elevata e molti datori di lavoro sono riluttanti ad assumere un ex detenuto". (Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, "Libera circolazione delle buone idee", COM (2003) 840 definitivo, Bruxelles 30.12.2003).

<sup>4</sup> Anche in questo caso le valutazioni svolte hanno in qualche misura trovato conferma nella stessa comunicazione della Commissione che ha individuato, tra le "pratiche promettenti di EQUAL" quelle rivolte alla ricerca di "nuovi modi per motivare [le piccole imprese] a svolgere un ruolo attivo nell'integrazione dei gruppi svantaggiati". Questa considerazione deriva dal fatto che le caratteristiche organizzative proprie delle piccole imprese fanno sì che un'impostazione "basata sulla responsabilità sociale delle imprese ha meno interesse per loro". Risultati positivi in questo senso sono stati ottenuti "attraverso un contatto diretto e personale con i datori di lavoro delle piccole imprese e fornendo un supporto e servizi che permettono alle singole piccole e medie imprese di affrontare i problemi connessi alla loro situazione per quanto riguarda l'occupazione delle persone con esigenze particolari".

lavorativo adottate dalle aziende con particolare attenzione all'inserimento lavorativo di quelle che la normativa definisce 'fasce deboli' (tra cui rientrano anche le persone sottoposte a misure penali o al termine della detenzione).

La seconda azione ha agito, per così dire, sull'altro fronte del problema. Anche in questo caso lo stimolo progettuale dell'attività è stata la necessità di comprendere meglio i meccanismi che facilitano l'inserimento lavorativo di persone che escono dal carcere, in particolare di individuare strumenti metodologici e operativi idonei ad affrontare i cambiamenti che hanno caratterizzato la popolazione detenuta negli ultimi anni. Nei progetti realizzati e dal confronto con le altre agenzie e servizi che operano in ambito penitenziario e penale emerge sempre più prepotentemente infatti che l'inserimento lavorativo non è, per molti, il solo elemento che può rendere effettivo un percorso di inserimento sociale. I detenuti che si rivolgono ai servizi sono sempre più e sempre più spesso persone che si trovavano già prima della detenzione in situazioni di povertà economica, sociale o culturale. Il percorso di inserimento lavorativo si scontra, in questi casi, con la frammentazione e la segmentazione dei servizi di welfare e rischia di fallire se non si riesce ad affrontare in maniera coerente e coordinata questi diversi problemi. Queste considerazioni hanno 'dato forma' ad un percorso di sperimentazione svolto presso la Seconda Casa di Reclusione di Milano-Bollate. L'obiettivo della sperimentazione è stato quello di offrire a dieci persone, detenute presso l'istituto e prossime all'uscita, percorsi personalizzati di accompagnamento che non si limitassero all'orientamento e inserimento lavorativo (o in percorsi di formazione) ma che fossero capaci di leggere e affrontare i diversi problemi e le differenti difficoltà che la persona prefigurava o avrebbe comunque dovuto affrontare all'uscita dall'istituto. Lo 'sfondo' dell'intervento è stato il tentativo di favorire un apprendimento e una riflessione organizzativa che, basandosi sull'esperienza condotta, fosse in grado di individuare e costruire competenze riconoscibili e trasferibili.

#### *La ricerca*

Il progetto della ricerca è nato dalla constatazione delle difficoltà di individuare e aprire nuovi spazi per l'inserimento lavorativo per le persone in uscita dal carcere, alla fine della pena detentiva o ancora sottoposte a misure penali interne o esterne. Il lavoro infatti, pur essendo un elemento essenziale nel percorso di inserimento sociale della persona condannata (come emerge dalla stessa definizione normativa di trattamento penitenziario), non riesce a essere garantito a tutti coloro che attraversano un'esperienza penale. Le possibilità di trovare un lavoro in regola si limitano spesso alle poche occasioni offerte dalla cooperazione sociale o in generale dal mondo del *no profit*. Diventa così necessario individuare nel mondo dell'impresa *for profit* nuove opportunità lavorative. Il mercato del lavoro tradizionale sarebbe infatti potenzialmente in grado di assorbire le persone in uscita dal sistema penale, tenuto conto anche del tipo di professionalità che queste esprimono e dell'esiguità dei numeri di cui si tratta. Gli operatori dell'inserimento lavorativo si scontrano però con una netta chiusura del mondo imprenditoriale nei confronti dell'impiego di persone provenienti da esperienze penali: chiusura che sembra originata non tanto dalla consapevolezza delle effettive difficoltà che comporta inserire in un'impresa persone provenienti da percorsi penali, ma piuttosto da un'ignoranza diffusa nei confronti del carcere e della penalità, fatta anche di tanti pregiudizi rispetto alle persone che hanno alle spalle esperienze di detenzione, e che nel caso degli imprenditori si trasforma in un atteggiamento di diffidenza e di paura che ostacola l'inserimento lavorativo. La ricerca si è posta quindi le seguenti finalità:

- conoscere quali siano i canali privilegiati di reclutamento del personale da parte delle imprese per professionalità simili a quelle espresse dall'universo della popolazione detenuta in modo da individuare le strategie migliori per coinvolgere il mondo imprendito-

riale negli interventi di inserimento lavorativo delle persone provenienti da percorsi penali;

- indagare il livello di conoscenza tra gli imprenditori delle difficoltà concrete che si incontrano nell'assumere persone provenienti da esperienze di detenzione e soprattutto gli eventuali stereotipi e pregiudizi che ostacolano l'assunzione di persone provenienti dalla detenzione nel mondo dell'impresa for profit;
- individuare quali siano gli elementi più adatti per stimolare gli imprenditori ad assumere persone provenienti da esperienze di detenzione.

Sono state svolte due differenti indagini, tra loro complementari. Una rilevazione campionaria ha indagato le modalità e i canali che le imprese privilegiano per il reclutamento della manodopera, con riferimento a profili professionali analoghi a quelli espressi dalla popolazione detenuta o comunque sottoposta a misure penali. L'indagine, effettuata attraverso la somministrazione telefonica di un questionario strutturato, ha coinvolto un centinaio di imprese attive nel territorio individuato come potenziale bacino di inserimento di persone detenute nella casa di reclusione di Milano-Bollate (area circoscrizionale di Rho, comuni dell'asse del Sempione, zona nord-ovest della città di Milano).

Una seconda indagine ha avuto come oggetto l'atteggiamento degli imprenditori nei confronti delle persone provenienti da percorsi penali. Obiettivo di questa seconda indagine è stato quello di analizzare le motivazioni che sono alla base della chiusura del mondo imprenditoriale nei confronti delle possibilità di impiego di ex detenuti o comunque di persone con problemi di giustizia. In particolare, si è cercato di capire se e fino a che punto l'indisponibilità del mondo imprenditoriale ad assumere persone provenienti da percorsi penali derivi da una reale conoscenza delle difficoltà e dei problemi concreti che può comportare l'inserimento in azienda di un lavoratore proveniente dal carcere; o se, al contrario, l'atteggiamento di chiusura da parte degli imprenditori non sia piuttosto il frutto di quegli stereotipi e pregiudizi che danno forma all'immaginario tanto diffuso quanto poco realistico nei confronti delle persone detenute. L'indagine è stata compiuta attraverso la realizzazione di una serie di interviste in profondità rivolte a imprenditori - o a persone da loro delegate - selezionate prevalentemente attraverso segnalazioni delle associazioni datoriali operanti sul territorio milanese.

L'azione di ricerca stessa ha definito, nel suo svolgersi, un campo di intervento e un linguaggio. La ricerca non è stata dunque estranea ed esterna al campo di indagine che si poneva come oggetto, ma ha contribuito alla sua stessa costruzione e definizione. In questo senso essa è stata *di per sé* un intervento di 'sensibilizzazione' in quanto ha interrogato e condotto a interrogarsi gli attori cui si è rivolta rispetto ai processi che indagava. L'aver contribuito alla costruzione di interrogativi rispetto ai processi oggetto di riflessione rappresenta dunque un primo, e auspicato, obiettivo/risultato del lavoro di ricerca condotto.

Rispetto a quanto rilevato nell'indagine si possono poi sintetizzare alcuni dei principali elementi emersi. In particolare, per quanto concerne i risultati dell'indagine telefonica meritano di essere evidenziati:

- Lo scarso utilizzo e la modesta conoscenza degli strumenti di mediazione al lavoro: addirittura più di un quarto degli intervistati hanno dichiarato di non sapere di cosa si tratti.
- La preferenza per canali di reclutamento del personale di tipo informale: tra gli imprenditori intervistati, è sicuramente il 'passaparola' tra amici e conoscenti il canale privilegiato per reperire la manodopera di cui hanno bisogno.

- Tra le difficoltà di reperimento di nuovo personale, le più frequenti hanno a che fare con la mancanza di esperienza e l'inadeguatezza della formazione; diversi intervistati hanno segnalato addirittura la mancanza di candidati a ricoprire il profilo professionale di cui avevano bisogno.
- Molte tra le imprese coinvolte nell'indagine impiegano lavoratori extracomunitari mentre poche hanno tra i loro dipendenti persone appartenenti a categorie protette (in particolare persone con qualche handicap fisico); praticamente assenti, tra gli intervistati, i lavoratori appartenenti alle altre categorie svantaggiate.
- Tra gli strumenti per favorire l'impiego di personale appartenente a categorie svantaggiate, gli imprenditori intervistati esprimono un discreto favore per l'introduzione di figure di garanzia, di supporto e di sostegno nei percorsi di inserimento, siano esse identificate in strutture formali (agenzie o servizi di supporto e tutoring) piuttosto che in figure informali (persone conosciute che fungano da garanti).

In merito all'indagine in profondità, che ha riguardato gli atteggiamenti degli imprenditori, riportiamo alcuni degli elementi più interessanti rilevati nel corso delle interviste:

- Per quanto riguarda le tipologie contrattuali, gli imprenditori intervistati (tutti responsabili di aziende che operano nei settori tradizionali della nostra economia) hanno manifestato una preferenza per rapporti di lavoro regolati in maniera tradizionale, in particolare per contratti di lavoro dipendente a tempo indeterminato.
- Gli imprenditori intervistati lamentano la difficoltà a reperire personale con un livello di formazione e di esperienza acquisita che risponda alle loro esigenze, anche per mansioni non particolarmente specializzate e per livelli di professionalità non elevate.
- Nel reclutamento di nuovo personale, quasi tutti gli imprenditori intervistati sottolineano l'importanza del periodo di prova come unico, vero strumento di selezione del personale da assumere, soprattutto laddove il mercato del lavoro non offra una grande disponibilità di manodopera già in possesso di un buon livello di formazione e professionalità. Parallelamente, però, la scarsa conoscenza degli strumenti di mediazione al lavoro rende quasi inesistente l'utilizzo di tirocini formativi e di borse lavoro: sono quindi del tutto sottovalutate le opportunità che questi strumenti possono offrire anche all'impresa, consentendo non solo una fase di formazione e training sul campo per il lavoratore ma anche un periodo di conoscenza reciproca prima dell'assunzione.
- Ancora riguardo agli strumenti di mediazione al lavoro, da parte di molti degli imprenditori intervistati si riscontra un apprezzamento per il principio che orienta questi strumenti - quello di 'far apprendere il mestiere' alle persone che devono entrare nel mondo del lavoro - ma anche una diffusa indisponibilità a farsi carico dei costi, non necessariamente economici, che questi percorsi potrebbero comportare per la propria azienda.
- Le imprese contattate per questa indagine non hanno quasi mai esperienza di assunzione di personale appartenente a categorie svantaggiate e non si dimostrano particolarmente disponibili verso simili esperienze. La ragione è sempre ricondotta alle piccole dimensioni delle imprese e alla conseguente impossibilità, per mancanza di tempo e di personale, di farsi carico dell'onere di seguire queste persone.
- Riguardo alla possibilità loro prospettata di inserire nella propria azienda una persona proveniente dal carcere, gli imprenditori intervistati non manifestano quasi mai un atteggiamento di rifiuto netto e di rigida chiusura; tuttavia il quadro che emerge analizzando le risposte raccolte in maniera più articolata mostra come la disponibilità a mettersi in gioco in prima persona si limiti spesso a una dichiarazione superficiale e in un certo senso 'di facciata' per compiacere l'intervistatore o per conservare un profilo 'politicamente corretto' di fronte a un tema che comunque crea problemi e difficoltà. Gli imprenditori che non hanno mai avuto esperienze di contatto con il mondo penale e

penitenziario dichiarano di credere nelle possibilità di reinserimento delle persone provenienti dal carcere e nel fatto che sia giusto concedere a tutti una possibilità; tuttavia, quando il discorso viene spostato sul piano personale, emergono i 'distinguo' e le difficoltà.

- La conoscenza della persona viene spesso indicata come la strada principale per superare le diffidenze, i preconcetti e le paure che comporta l'inserimento in azienda di un ex detenuto; un altro fattore che viene spesso indicato come fondamentale per superare queste diffidenze e paure è la fiducia nella struttura che invia la persona da inserire. Tuttavia avere una struttura di riferimento non è sempre considerato un elemento dirimente, poiché si tratta di strutture poco o per nulla conosciute dagli imprenditori.
- Dalle interviste effettuate, emerge uno scarsissimo livello di consapevolezza delle difficoltà reali che comporta l'inserimento in azienda di una persona proveniente dal carcere. Molti imprenditori credono inoltre che sia sufficiente conoscere la persona da inserire e appurare la sua volontà per avviare un percorso di inserimento destinato a una buona riuscita.
- Scarsamente consapevoli delle difficoltà reali che l'inserimento lavorativo di una persona proveniente da esperienze penali comporta, gli imprenditori intervistati sono abbastanza unanimi nel descrivere le diffidenze e paure che avrebbero ad assumere nella propria azienda una persona proveniente dal carcere o che abbia comunque avuto problemi di giustizia. Prima fra tutte, la paura che questa persona possa reiterare il comportamento criminale che l'ha portato in carcere o che in generale possa arrecare un danno all'azienda o ai suoi dipendenti. Altra paura diffusa è quella di investire su una persona che non merita fiducia, di essere 'traditi' da colui che si è 'aiutato'; è probabilmente per questo, per sapere meglio 'chi si ha davanti' che molti intervistati dichiarano che vorrebbero sapere qual è il reato di cui la persona è stata accusata, anche perché il tipo di reato commesso viene visto come uno dei fattori che può determinare la riuscita o il fallimento del percorso di inserimento.

#### *La sperimentazione di un servizio di orientamento e accompagnamento*

La sperimentazione di un servizio di orientamento e accompagnamento sociale ha coinvolto, come previsto, 10 persone detenute presso la Casa di reclusione di Milano-Bollate<sup>5</sup>. Con ciascuna persona coinvolta è stato definito un progetto personalizzato di accompagnamento con l'obiettivo di affrontare in maniera coerente e organica tutte le diverse domande di sostegno espresse o rilevate. L'accompagnamento non ha dunque riguardato il solo, pur centrale, intervento di orientamento e accompagnamento al lavoro, ma ha sperimentato un contemporaneo intervento rispetto a tutte le aree di bisogno emerse (problema abitativo, formazione, informazione, situazione socio-sanitaria, situazione familiare, ecc.)

La realizzazione dell'attività ha permesso di evidenziare la complessità delle reti formali e informali che è stato necessario e utile coinvolgere nei percorsi di orientamento e accompagnamento socio-lavorativi avviati. Il lavoro è stato condotto con persone che, oltre allo specifico problema legato alla detenzione, presentavano una situazione e domande di intervento che rendevano evidente una più ampia situazione di debolezza economica, socio-familiare e culturale. Le persone coinvolte avevano in effetti, oltre a situazioni di diffi-

---

<sup>5</sup> Le segnalazioni, pervenute dagli operatori dei servizi pubblici e del privato sociale che operano presso la C.R. di Milano-Bollate, sono state 60. Circa 30 persone possedevano i requisiti previsti dal progetto e sono state incontrate per un colloquio di conoscenza. Sulla base di quanto emerso nel corso dei colloqui sono state selezionate le 10 persone seguite.

coltà economica e culturale (e, in alcuni casi, di sofferenza psicologica), una scarsa dotazione di capitale sociale<sup>6</sup>.

La frammentazione e la povertà delle relazioni accessibili per le persone accompagnate ha comportato un notevole lavoro di lettura e ricostruzione delle relazioni già disponibili, di individuazione dei soggetti e delle organizzazioni che era possibile coinvolgere e di tessitura di una nuova struttura della rete di relazione accessibile che permettesse di impostare un progetto personalizzato di emancipazione dal bisogno. In alcuni casi ciò ha comportato la necessità di realizzare direttamente interventi di empowerment sociale (affiancato a quello individuale) che coinvolgessero i familiari e i servizi pubblici e del privato sociale.

L'attivazione di reti ego-centrate che coinvolgessero tutti gli attori rilevanti (presenti e potenziali) per costruire effettivi percorsi di empowerment ha dunque rappresentato un fattore di successo per la realizzazione degli obiettivi personali proposti da ciascun progetto di accompagnamento. Certamente un lavoro di rete così complesso e articolato ha rappresentato un impegno di lavoro notevole, in particolare per l'operatrice che ha condotto l'attività, anche per il livello di impegno e di auto-riflessività che ha comportato.

Rispetto alla sperimentazione del servizio di orientamento e accompagnamento, la prosecuzione dei percorsi personalizzati ha reso necessario e possibile attivare processi di coinvolgimento degli attori rilevanti rispetto a ciascun progetto. La sensibilizzazione/coinvolgimento che si è costruita attorno ai concreti 'oggetti' del lavoro di accompagnamento ha riguardato sia gli attori stabilmente coinvolti – con la partecipazione al Tavolo di Coordinamento Interistituzionale stabilmente costituito presso il carcere di Bollate – sia gli attori non abitualmente coinvolti ma rilevanti rispetto agli obiettivi di ciascun progetto (familiari, risorse e servizi locali, reti amicali, volontari, operatori dei servizi pubblici o del privato sociale, ecc.). Nel costruire l'intervento si è dunque, consapevolmente, costruito anche il campo di azione. La condivisione di analisi, obiettivi, risorse e informazioni ha costituito naturalmente una azione di sensibilizzazione finalizzata al successo del progetto personale di inserimento socio-lavorativo. Si è scelto dunque di non costruire una rete specifica per il progetto ma di partecipare e ad un Tavolo, che nel frattempo si era costituito presso la casa di reclusione, composto dalle principali organizzazioni attive all'interno dell'istituto e nel territorio. Tale partecipazione ha consentito una migliore condivisione delle finalità e delle metodologie dell'intervento, con risultati positivi in particolare nelle fasi di selezione delle persone da coinvolgere. Ciò ha avuto anche effetti positivi sui tempi dell'azione, permettendo di avviare i percorsi più rapidamente di quanto ipotizzato. Oltre alla partecipazione alla rete 'istituzionale' attiva presso il carcere di Bollate l'operatrice del progetto ha attivato, per ciascuna persona seguita, una rete *ad hoc* che permettesse di affrontare ciascuna difficoltà rilevata. Proprio la capacità di essere nodo di congiunzione tra le reti istituzionali e le reti formali e informali attivate relativamente a ciascun percorso ha costituito l'elemento di innovazione e di successo del progetto realizzato. L'attenzione al coinvolgimento dei diversi attori e servizi che potevano farsi carico dei singoli aspetti problematici individuati (documenti, casa, lavoro, affetti, salute) ha infatti permesso, in molti casi, di realizzare un capillare intervento di accompagnamento ai servizi. Tale intervento ha rappresentato un incremento del capitale sociale disponibile per la persona accompagnata, che ha infine potuto disporre di una *propria* rete accessibile in grado di fornire informazioni e risorse nei momenti di difficoltà. Tale lavoro di 'tessitura' di reti e di opportunità ha riguardato in alcuni casi, come accennato, non solo la persona detenuta ma anche la sua famiglia.

---

<sup>6</sup> Con capitale sociale si intende qui indicare la ricchezza di reti di relazioni formali e informali (amicali, familiari, lavorative, associative, dei servizi pubblici e del privato sociale,...) che permettono - in qualche modo - di misurare il grado e il potenziale di partecipazione alla vita sociale.

## Alcune riflessioni

In conclusione si possono delineare le prime indicazioni che emergono dalle riflessioni condotte intorno al lavoro svolto.

La ricerca effettuata, oltre ad aver permesso di approfondire la conoscenza rispetto ai meccanismi di inserimento lavorativo e di individuare alcuni elementi utili a disegnare gli interventi di accompagnamento e mediazione al lavoro, aiuta a delineare meglio e in profondità il ruolo che possono svolgere gli operatori dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro per persone detenute o sottoposte a misure penali. In particolare è possibile evidenziare il ruolo degli operatori e dei servizi come generatori di fiducia. La mediazione degli operatori non riguarda dunque soltanto il reperimento delle risorse occupazionali e l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, ma anche la qualità della relazione instaurata. La relazione fiduciaria emerge come l'elemento che può consentire di risolvere le difficoltà opposte all'inserimento lavorativo. Se consideriamo la fiducia come strategia di riduzione della complessità nell'ambito di una transazione relazionale in cui lo scambio è basato sull'accesso alle informazioni<sup>7</sup>, allora possiamo supporre che, in una situazione nella quale l'attore che effettua una scelta (l'assunzione) non possiede e non può accedere all'insieme di informazioni che permettano una completa prevedibilità dei suoi esiti, egli adotta strategie di riduzione della complessità (intesa come incertezza) che gli permettano di operare una 'scommessa' rispetto ai risultati attesi dalla sua scelta. Ciò pare avvenire attraverso due meccanismi: la riproducibilità di esperienze positive e consolidate e l'affidamento alla propria capacità di pre-vedere e governare il processo che deriva dalla scelta effettuata. In questo processo l'operatore dell'inserimento può svolgere un ruolo essenziale di mediatore fiduciario quando sia in grado di essere garante della relazione fra i due attori coinvolti. Deve però sapere e poter essere 'trasparente' rispetto alla relazione instaurata tra i due attori principali del processo di inserimento: l'azienda e il lavoratore. Deve possedere cioè le competenze per rendere possibile e accompagnare tale processo permettendo a ciascuno degli attori coinvolti di farsi carico completamente e consapevolmente delle proprie responsabilità. Per poterlo fare l'operatore/servizio deve possedere competenze che non siano legate esclusivamente allo specifico carcerario ma che riguardino anche i fenomeni organizzativi, le strategie imprenditoriali, il mercato del lavoro, l'individuazione delle competenze professionali legate a ciascuna mansione, ecc.

L'operatore deve essere in grado di accompagnare con competenza nel processo di inserimento lavorativo non soltanto la persona che offre il proprio tempo/lavoro ma anche l'impresa che può assumerlo garantendo una lettura/consulenza organizzativa che riduca la percezione del 'rischio' assunto con l'inserimento di una persona percepita, comunque, come 'problematica'.

Un altro elemento rilevante (e rilevato) è che la fiducia può *darsi* in un ambito di relazione entro il quale sia possibile l'astensione<sup>8</sup>, in questo senso è fondamentale saper affidare la *proprietà* del percorso di inserimento ai due soggetti principali di tale percorso: imprendito-

---

<sup>7</sup> Si tratta certamente di un utilizzo riduttivo, in qualche misura pragmatico, del concetto di fiducia. In effetti "la fiducia costituisce in ogni caso una relazione sociale che è sottomessa a leggi proprie. La fiducia si sviluppa in un contesto di interazione influenzato da strutture sistemiche di carattere sia psichico sia sociale, e non può venire associata in maniera esclusiva a una sola di queste" (Niklas Luhmann, *La fiducia*, Il Mulino, Bologna, 2002, pp. 7-8). In particolare occorre tenere presente, rispetto all'utilizzo qui proposto del concetto, che "la fiducia è e resta un problema. La complessità è un rischio ineliminabile. In considerazione dell'inevitabilità del rischio, diventa decisiva la forma che quest'ultimo assume. Nella maggior parte dei casi i sistemi possono tollerarlo più facilmente in quanto rischio inerente alla fiducia." (Ivi, p. 45)

<sup>8</sup> La fiducia può essere 'messa in gioco' se gli attori hanno la possibilità di astenersi dalla cooperazione nel caso non si fidino, altrimenti l'aspettativa di un esito positivo della cooperazione stessa può rappresentare al più una speranza.

re (o responsabile aziendale) e candidato all'assunzione. Allora può essere utile, ad esempio, proporre più candidati per l'assunzione, permettendo a chi seleziona il personale di scegliere la figura che ritiene più adatta assumendosi la responsabilità della scelta e restituendo, contemporaneamente, la capacità/responsabilità di lavoratore alla persona 'capace' di farsi assumere.

L'agenzia che propone l'inserimento deve inoltre sapersi affermare come organizzazione competente garantendo servizi di informazione, consulenza e supporto alle imprese cui si rivolge (attivando figure di consulenti/esperti di organizzazione e gestione del personale, ad esempio) che riducano la complessità dell'inserimento lavorativo per l'impresa che decide di effettuarlo, utilizzando strumenti e strategie cosiddette *push*, cioè modalità attive di coinvolgimento delle imprese (costruendo strumenti di informazione, proponendo occasioni e momenti di conoscenza e incontro, offrendo servizi di monitoraggio dell'inserimento, ecc.)

La riflessione condotta rispetto alla sperimentazione svolta ha affrontato in particolare il ruolo del tutor/servizio di orientamento come operatore di rete (utilizzando, anche se in forma semplificata, alcuni indicatori e strumenti propri dell'analisi dei reticoli). L'obiettivo è stato quello di valutare l'incremento della quota di capitale sociale (intesa anche in questo caso in maniera riduttiva come quantità e qualità delle relazioni accessibili) disponibile per la persona che ha usufruito del percorso di orientamento e accompagnamento socio-lavorativo e l'eventuale incremento prodotto dal percorso stesso per poterne valutare, in tal senso, l'efficacia. In particolare appare evidente come le reti istituzionali (quelle costituite, ad esempio, presso l'istituto penitenziario) possano essere utili strumenti di governo dei processi di inserimento sociale quando siano stabili, capaci di aggregare tutti gli attori coinvolti e sappiano proporre strumenti di partecipazione e condivisione delle strategie e delle modalità operative. Il successo dei percorsi individuali di inserimento dipende però anche dalla capacità di attivare, per ciascun percorso, reti 'mobili' e temporanee, coinvolte rispetto al *concreto* oggetto di lavoro ed (ego-)centrate rispetto al soggetto del percorso di inserimento. La rete stabile e istituzionale non appare dunque sufficiente per il percorso di *ciascuna* persona ma deve essere capace di estendersi e coinvolgere, di volta in volta, le agenzie e le organizzazioni che operano nell'ambito dell'esecuzione penale, i servizi pubblici e del privato sociale che possono farsi carico delle difficoltà vissute dalla persona e dalla sua famiglia, le reti informali – familiari e amicali – che possono contribuire a un esito positivo del percorso di inserimento. L'operatore del servizio di orientamento e accompagnamento può allora costituire un nodo fondamentale della rete, capace di essere attivatore e tramite di tale ampliamento temporaneo e finalizzato. Deve perciò possedere competenze rispetto alla lettura delle reti e ai meccanismi che permettono di aggregarle. Deve infine essere capace, ed è l'aspetto più difficile, di accompagnare la persona che si rivolge al servizio ad 'appropriarsi' di tale rete. Se in una prima fase, dall'analisi dell'esperienza svolta, l'operatore è 'buco strutturale' nella rete ego-centrata (è cioè l'unico nodo che collega diverse sottoreti e quindi la sua assenza interrompe il collegamento) egli deve essere man mano in grado di restituire la proprietà dei contatti al soggetto del percorso che, al termine dello stesso, deve poter accedere in maniera autonoma alle diverse risorse/opportunità che la rete gli offre. Il 'sedimento' di questo percorso costituisce l'aumento di capitale sociale disponibile per la persona accompagnata.

Una complessità di intervento come quella delineata si scontra però con rilevanti difficoltà che ne possono anche determinare il fallimento. In particolare la scarsità delle opportunità disponibili (in particolare quelle lavorative e abitative) e la progressiva riduzione delle risorse e della capacità di 'presa in carico' da parte dei servizi pubblici e del privato sociale rende difficile individuare soluzioni soddisfacenti, a breve e a lungo termine, per persone che presentano una situazione di particolare fragilità sociale e personale. L'ampiezza

dell'intervento richiesto (accompagnamento rispetto ai differenti bisogni e, a volte, allargamento dell'intervento all'intorno familiare e territoriale) e la complessità delle reti attivate comporta un notevole impegno e richiede adeguati investimenti, anche economici, per garantire la coerenza e la qualità degli interventi effettuati. La frammentazione e l'incertezza prodotte, in alcuni casi, dalle logiche di finanziamento a progetto e l'incapacità di conciliare efficienza e continuità nell'erogazione dei servizi che le hanno spesso accompagnate possono costituire ulteriori elementi di fallimento o forte turbativa degli interventi proposti.