

**ANDREA PERRONE, TOMMASO BARDELLI,
PAULINE BERNARD, RACHELE GRECO**

**LAVORO E PERDONO DIETRO LE SBARRE.
LA COOPERATIVA GIOTTO
NEL CARCERE DUE PALAZZI DI PADOVA**

PREFAZIONE DI **GIOVANNI MARIA FLICK**
POSTFAZIONE DI **ADOLFO CERETTI**

**WORKING
PAPERS**

WP-2WEL 3/15

In partnership con



e con

CORRIERE DELLA SERA



LAVORO E PERDONO DIETRO LE SBARRE.
LA COOPERATIVA GIOTTO
NEL CARCERE DUE PALAZZI DI PADOVA

Questo lavoro è stato generosamente sostenuto dal Fetzer Institute



Giovanni Maria Flick, Presidente emerito della Corte Costituzionale.

Andrea Perrone, Professore ordinario di Diritto commerciale – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Direttore del CESEN (Centro Studi sugli Enti Ecclesiastici e sugli altri Enti senza fini di lucro).

Tommaso Bardelli, Ph.D. in Political Science – Università di Yale.

Pauline Bernard, Ph.D. e M.A. in History – EHESS di Parigi.

Rachele Greco, Dottore in Scienze dell'educazione – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Adolfo Ceretti, Professore ordinario di Criminologia – Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Percorsi di secondo welfare è un progetto di ricerca diretto da Franca Maino (Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università di Milano) con la supervisione scientifica di Maurizio Ferrera (Centro Einaudi e Università di Milano), realizzato dal Centro Einaudi in partnership con CISL Lombardia, CISL Piemonte, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariplo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione con il Sud, Forum ANIA Consumatori, KME Group, Luxottica, e Corriere della Sera, SPS (Scienze Politiche e Sociali, Università di Milano), Città di Torino.

Avviato nel 2011 con l'obiettivo di ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello stato sociale in Italia, il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative cosiddette di «secondo welfare» (realizzate cioè da soggetti privati: imprese, fondazioni, associazioni, enti del terzo settore). L'attività è costruita a partire da una raccolta sistematica di dati volta a caratterizzare e monitorare le esperienze in corso. Ricognizione e analisi dell'esistente sono infatti essenziali per promuovere valutazioni d'impatto capaci di fornire uno stimolo non solo al dibattito ma alla concreta promozione del secondo welfare.

Il sito web www.secondowelfare.it raccoglie e vuole diffondere le più significative esperienze di secondo welfare a livello nazionale ma anche internazionale.

2WEL Percorsi di secondo welfare • Centro Einaudi • Via Ponza 4 • 10121 Torino
+39 011 5591611 • e-mail: segreteria@centroeinaudi.it
www.secondowelfare.it • www.centroeinaudi.it

INDICE

LAVORO E PERDONO DIETRO LE SBARRE.

LA COOPERATIVA GIOTTO NEL CARCERE DUE PALAZZI DI PADOVA

<i>Prefazione • di Giovanni Maria Flick</i>	5
1. Giotto nella casa di reclusione di Padova	11
1.1. Giotto negli anni	11
1.2. La costituzione del Consorzio sociale Giotto	12
1.3. Lo sviluppo all'interno del Due Palazzi	13
1.4. Il contesto italiano	13
1.5. L'organizzazione del lavoro	15
2. Procedure di recupero	19
2.1. L'organizzazione del lavoro nel Due Palazzi	19
2.2. Recupero attraverso il lavoro: le strategie di Giotto	21
3. Lavorare «dietro le sbarre»: effetti e benefici	25
3.1. Panoramica generale della sezione	25
3.2. Dati e metodi	26
3.3. I benefici del lavoro per i detenuti del Due Palazzi	27
3.4. Conclusioni: alcune ipotesi sugli effetti di Giotto	32
Appendice	36
<i>Postfazione • di Adolfo Ceretti</i>	43

PAROLE CHIAVE

riabilitazione, diritto penale, sistema penitenziario, innovazione sociale

ABSTRACT

**LAVORO E PERDONO DIETRO LE SBARRE. LA COOPERATIVA GIOTTO
NEL CARCERE DUE PALAZZI DI PADOVA**

Questo *paper* ha come oggetto le attività svolte dalla cooperativa sociale *Giotto* nella casa di reclusione di Padova. A partire dagli anni Novanta la Cooperativa ha offerto opportunità di inserimento lavorativo a centinaia di detenuti del carcere Due Palazzi. La prima parte del *paper* analizza la storia della Cooperativa e le attività attualmente svolte all'interno delle strutture penitenziarie: tra le altre, una pluripremiata pasticceria e la produzione di sofisticati modelli di biciclette. La seconda sezione è dedicata alle *best practices* sviluppate dalla Cooperativa nel campo della riabilitazione dei detenuti. Questa parte studia le principali caratteristiche strutturali e gli archetipi del modello rieducativo della Cooperativa. Infine, nella terza sezione – basata su interviste semi-strutturate ad alcuni detenuti attualmente in organico alla Cooperativa – vengono identificati alcuni effetti del metodo applicato da Giotto. Le persone intervistate attribuiscono al loro coinvolgimento con Giotto molti benefici: dal miglioramento della propria condizione fisica e mentale a una radicale trasformazione personale. La ricerca si conclude aprendo a un'ulteriore raccolta di dati, sia qualitativi che quantitativi, allo scopo di misurare attentamente gli effetti derivanti dall'approccio innovativo della Cooperativa Giotto all'interno del carcere Due Palazzi.

PREFAZIONE

di Giovanni Maria Flick

Uno degli strumenti tipici per cercare di risolvere i problemi del carcere – fra cui in primo luogo quello del lavoro – è il ricorso al principio di sussidiarietà: sia la sussidiarietà verticale, con una serie di livelli che salgono dai livelli locali a quelli superiori, dal comune alla provincia, alla regione, allo Stato e all’Unione Europea; sia la sussidiarietà orizzontale.

Soprattutto di fronte ai rischi di patologia della sussidiarietà verticale (ad esempio, nello svolgimento dei compiti affidati alle regioni e al decentramento) ci rendiamo conto di quanto sia importante la sussidiarietà orizzontale, la gestione dei compiti di assistenza e di solidarietà da parte dei cittadini. L’articolo 118 ultimo comma della Costituzione esordisce riferendosi alla sussidiarietà verticale e conclude riferendosi a quella orizzontale. Il costituente riconosce il diritto-dovere dei singoli e delle formazioni sociali a svolgere attività per recuperare, per assistere, per provvedere alla realizzazione dei diritti fondamentali.

Attraversiamo un momento in cui crescono e sono sistemiche la corruzione e la *mala gestio* della sussidiarietà verticale e ora, purtroppo, anche di quella orizzontale. Abbiamo bruciato risorse ed energie nel coltivare male quella sussidiarietà (le spese pazze delle regioni; la moltiplicazione dei vincoli burocratici; l’inefficienza di un centralismo regionale che si è sovrapposto a quello statale, invece di eliminarlo; da ultimo l’inquinamento, con la corruzione, nella cooperazione per l’assistenza ai soggetti più deboli e indifesi come i detenuti e i migranti). Proprio nel momento in cui ci preoccupiamo della inefficienza degli strumenti della sussidiarietà verticale fino al punto di rischiare di buttare via il bambino con l’acqua sporca, occorre guardare con particolare attenzione anche all’altra componente della sussidiarietà, quella orizzontale con cui si cerca di uscire dalla rigida contrapposizione tra il «pubblico» e un privato inteso soltanto come mercato.

È il caso della Cooperativa sociale Giotto di Padova oggetto del presente studio commissionato dal Fetzer Institute. Quello di Giotto è un caso con evidenti caratteristiche di esemplarità: un’impresa sociale che interagisce con l’amministrazione pubblica, coniugando imprenditorialità e socialità con esiti rilevanti, puntualmente evidenziati dalla ricerca, sul piano del recupero umano, dei rapporti familiari ricostruiti e della reintegrazione sociale dei detenuti nel tessuto normale delle nostre comunità.

Proprio il caso padovano dimostra che siamo abituati a ragionare guardando da un lato ciò che è «pubblico» come autorità, rigidità, burocrazia che troppo spesso per questo diventa inefficienza; e dal lato opposto guardando un «privato» in contrapposizione allo Stato, un privato che è solo profitto e mercato, che è fondato soltanto sulla relazione del contratto e dello scambio.

Forse abbiamo incominciato a capire che occorre uscire dalla contrapposizione rigida fra lo Stato da un lato, con il suo autoritarismo; il privato dall'altro lato, con la sua logica del profitto. Però non siamo ancora stati capaci di cogliere pienamente le grandi potenzialità positive del terzo settore, del volontariato; ci siamo limitati a guardarne soltanto l'aspetto negativo di supplenza e di vicarietà alle carenze del *welfare* pubblico in tempi di crisi come quelli attuali, senza coglierne le potenzialità positive.

Quali sono queste potenzialità? Oggi (mi sembra) siamo tutti d'accordo che c'è un fortissimo bisogno di valorizzare una realtà la quale si colloca al di là della logica e della prospettiva dello Stato, del pubblico. Abbiamo toccato con mano le carenze, le difficoltà dello Stato, del pubblico, come unico gestore dei diritti fondamentali e responsabile della loro attuazione.

È una consapevolezza che viene da lontano; avevamo incominciato a constatare che lo Stato ha grandi problemi nel gestire i diritti fondamentali quando abbiamo visto (nell'ultima guerra, nel caso della Shoah) in quale modo soprattutto alcuni Stati hanno gestito i diritti civili e i diritti politici. L'affermazione del principio dell'ingerenza umanitaria è la risposta faticosamente elaborata (e spesso strumentalizzata) dalla comunità internazionale per reagire a questi drammi. Ma adesso, con la crisi del *welfare*, stiamo toccando con mano come lo Stato abbia un'analoga difficoltà nel gestire i diritti sociali; e i diritti fondamentali (quelli civili e politici da un lato e quelli sociali dall'altro) sono indivisibili.

Lo Stato ha ceduto sovranità verso l'alto (all'Unione Europea) e ha ceduto potere verso il basso (alle autonomie locali); rischia adesso di cedere sovranità ai mercati, con la democrazia dello *spread*. La nostra democrazia oggi sembra vincolata quasi soltanto più da una serie di leggi economiche. Ecco perché a questo punto, di fronte alle carenze, alle insufficienze dello Stato nella tutela dei diritti civili e dei diritti sociali fondamentali, sorge prepotente la necessità di guardare alla sussidiarietà orizzontale. La spinta nasce anche dal fatto che la sussidiarietà verticale non ha dato risultati gran che buoni nel nostro Paese, per tutta una serie di ragioni ben note.

Però, se il secolo breve ha dimostrato nella sua seconda metà la crisi dello Stato nella tutela dei diritti fondamentali sia civili che sociali, l'inizio del nuovo secolo ha dimostrato la crisi del mercato. Ci eravamo illusi che bastasse il privato (e quindi il mercato, lo scambio) per garantire la realizzazione dei diritti fondamentali. Non era così.

Come sfuggire, allora, alla tenaglia e alla contrapposizione tra un pubblico rigido e inefficiente e un privato caratterizzato solo da un profitto? Alla tenaglia tra lo Stato e il mercato?

Una via di soluzione, forse, può essere rappresentata dalla riscoperta del privato sociale e dei valori della solidarietà e della prossimità; dalla valorizzazione del pluralismo.

Una delle ragioni per cui è essenziale il mondo del terzo settore è la varietà dei suoi protagonisti, degli operatori e delle strutture con cui si opera; è la riscoperta della solidarietà. L'articolo 118 ultimo comma della Costituzione è la dimostrazione palese di questa situazione. Però noi corriamo il rischio di riempirci la bocca di volontariato e di non preoccuparci delle strutture fondamentali cui agganciarlo, per consentire il massimo di sviluppo delle sue potenzialità e delle sue risorse.

Il libro V del Codice civile contiene una serie molto ampia di norme per regolare la società, cioè il fenomeno associativo, nella logica delle imprese e del mercato. Invece, per regolare le associazioni, le fondazioni, le imprese sociali e tutte quelle strutture con cui opera il volontariato, ci sono ben poche norme (poco più di una ventina) nel libro I del Codice.

Occorre ripensare un'autorità che inquadri e che protegga questo settore. Occorre una legge-quadro, come quella all'esame del Parlamento, che delimiti i compiti possibili; che assicuri garanzie di efficienza e di efficacia; che assicuri imparzialità nell'erogazione dei servizi da parte del terzo settore; che assicuri l'eguaglianza, pur rispettando e salvaguardando la libertà e la spontaneità di questa realtà, nelle sue diverse manifestazioni.

Finora il tema del terzo settore è stato vissuto sempre e soprattutto, se non soltanto, in chiave di agevolazioni fiscali, con normative disorganiche che intervenivano a dare dei piccoli contentini fiscali che adesso, con la *spending review*, si rischia di vanificare.

Io credo che si debba evitare il riassorbimento di questo mondo meraviglioso nell'ambito del pubblico; occorre garantire l'assenza di rigidità; ma occorre, al tempo stesso, evitare l'assorbimento di questo mondo nel mercato, fra l'altro sfruttando le agevolazioni fiscali. Sono troppe le situazioni in cui sotto l'etichetta del volontariato si fa in realtà impresa, per avere agevolazioni fiscali, per sottrarsi alle taglie, ai vincoli delle regole che disciplinano le società commerciali, o per sfruttare il lavoro.

L'esempio di Giotto dimostra che si può riuscire in una conciliazione da molti ritenuta impossibile: una realtà del terzo settore che si dà un assetto imprenditoriale mirato al raggiungimento della qualità dei processi e dei prodotti, e che non «nonostante ciò», ma «in forza di ciò», si mostra in grado da una parte di realizzare un

intervento sociale efficace, dall'altra di collaborare con il pubblico. E questo grazie a una rete di relazioni virtuose in cui l'impresa sociale contribuisce a mettere in dialogo pubblico e privato, aziende e mondo del carcere.

Qualcuno si è domandato se, per affrontare l'inquadramento del terzo settore, dobbiamo modificare la Costituzione. Quest'ultima richiama la sussidiarietà orizzontale soltanto nel quarto comma dell'articolo 118. Ne parla quasi per sbaglio, in un contesto in cui ci si occupa di stabilire la ripartizione della competenza legislativa fra lo Stato e le Regioni. Qualcuno chiede perciò di riscrivere le norme della Costituzione, l'articolo 5 per esempio, aprendo a questa realtà nuova.

Sono sempre più convinto che occorra rileggere la Costituzione, prima di provare a riscriverla; a rileggerla bene, essa prevede e richiede di attuare molte cose che noi finora non abbiamo realizzato. Ad esempio, la Corte Costituzionale ha proposto tre indicazioni essenziali in tema di volontariato. Si tratta di una sentenza fondamentale del 1988 (la numero 396) sulle IPAB, istituti di assistenza e beneficenza; di un'altrettanto e forse ancora più fondamentale sentenza del 1993 (la numero 500) che si occupava proprio di volontariato sottolineando il valore della solidarietà, la sua autonomia, la sua originalità, il suo essere un fortissimo strumento di partecipazione; infine, delle due sentenze che si sono occupate in particolare delle fondazioni di origine bancaria, nel 2003, per sbarrare la strada a chi voleva riportarle nell'ambito del pubblico.

Le indicazioni dell'articolo 118 sono importanti: favorire autonome iniziative dei singoli e delle associazioni; esercitare le libertà e le iniziative di solidarietà in forma associata. È bene ricordare anche che l'articolo 118 parla di cittadini; ma il concetto di cittadino sta entrando in crisi (come indice di discriminazione, mentre era nato come espressione di eguaglianza) di fronte a una realtà in cui la parità delle condizioni tra cittadino e non cittadino, tra migrante economico, migrante che chiede asilo e cittadino, impongono di riconoscere i diritti umani fondamentali a tutti. I diritti sono riconosciuti dalla Dichiarazione Universale del 1948 alla persona, non al cittadino.

Tutto questo vuol dire attribuire una grande importanza alla sussidiarietà orizzontale, alla rete, alla possibilità di fare squadra sul serio (non come formula politica), di fare sistema attraverso il terzo settore. Il terzo settore deve avere un collegamento con la sussidiarietà verticale, con quella istituzionale; ma non un collegamento gerarchico fra uno più e l'altro meno importante. È la scelta, come evidenzia il caso Giotto, di chi è più adatto ad affrontare i problemi in chiave di prossimità.

Sotto questa prospettiva si può rileggere meglio l'articolo 2 della Costituzione, che è espressione del cosiddetto «personalismo sociale»: espressione di quell'umanesimo integrale delineato da Maritain, che supera da un lato la dimensione individualista di tipo liberale e dall'altro la dimensione collettivista.

Il volontariato aiuta a capire meglio l'articolo 3 della Costituzione: l'attuazione del pieno sviluppo della personalità attraverso i meccanismi della sussidiarietà e della solidarietà. La Costituzione garantisce a tutti e a ciascuno il diritto alla diversità in quanto diritto alla identità. Come risolvere l'ossimoro, la contraddizione tra il principio di eguaglianza e il principio del diritto alla diversità? Attraverso la pari dignità assicurata dalla solidarietà. Quest'ultima mira a evitare che la diversità diventi condizione di inferiorità e di sopraffazione; il terzo settore può fare molto a questo fine.

Significa saper rileggere l'articolo 27 della Costituzione nella sua duplice indicazione – la tendenza alla rieducazione e la non contrarietà al senso di umanità – per svilupparne tutte le potenzialità e per darle la concretezza che merita. La vera sicurezza del carcere passa attraverso la porta aperta, la progressività del percorso educativo, il lavoro all'interno e fuori dal carcere.

Non sarebbe possibile affrontare il tema delle misure alternative al carcere se non vi fosse un volontariato che molto spesso supplisce alle carenze della sussidiarietà verticale: cioè agli impegni degli enti locali nell'affrontare i bisogni concreti legati all'attuazione delle misure alternative, nel predisporre le strutture indispensabili di supporto per eseguirle.

Volontariato, rieducazione, dignità e umanità in carcere; volontariato come ponte (nei due sensi) tra l'isola del carcere e la società e la realtà circostanti. Credo che il volontariato sia una delle chiavi fondamentali per rileggere la Costituzione; per attuarla in chiave di personalismo, considerando la persona come fine e mai come mezzo; per attuarla in chiave di pluralismo, considerando la comunità – anche quella coattiva, come il carcere – una forma intermedia del vivere insieme con pari dignità e solidarietà.

Forse per questa via, per questo *tertium*, si può cercare di superare ciò che non funziona sia nel pubblico sia nel privato: non in chiave di residualità, ma superando la logica della contrapposizione pubblico-privato per aggregare la pluralità nella solidarietà come dimensione del sociale.

L'impegno del volontariato e dell'impresa sociale per la vivibilità del carcere e l'esecuzione della pena è uno dei contributi più concreti ed essenziali per realizzare – in favore dei soggetti più deboli, più «diversi», più emarginati (gli abitanti di quella discarica sociale che oggi è il carcere) – la pari dignità sociale che è la chiave del nostro vivere insieme secondo la Costituzione; e che, a ben vedere, è anche una chiave non trascurabile per la nostra sicurezza.

La ricerca su Giotto nella casa di reclusione di Padova – la storia di una realtà concreta che ha offerto un'occasione di inserimento lavorativo qualificato a persone svantaggiate nel carcere – è una testimonianza fondamentale dell'impegno dell'impresa sociale; della capacità di attuare concretamente gli obiettivi proposti dagli

articoli 4 (sul diritto-dovere di tutti al lavoro) e 27 (sulla tendenza alla rieducazione e sul senso di umanità della pena) della Costituzione; della possibilità di realizzare effettivamente anche per i detenuti – che più di altri ne hanno bisogno e diritto – la pari dignità sociale che l'articolo 3 della Costituzione propone come obiettivo primario alla Repubblica, cioè a tutti noi.

LAVORO E PERDONO DIETRO LE SBARRE. LA COOPERATIVA GIOTTO NEL CARCERE DUE PALAZZI DI PADOVA

1. GIOTTO NELLA CASA DI RECLUSIONE DI PADOVA

Giotto è una cooperativa sociale con sede a Padova. Quella che nella metà degli anni Ottanta era una piccola impresa, creata da alcuni amici universitari, offre da allora opportunità di inserimento lavorativo a centinaia di persone svantaggiate e non, compresi alcolisti, detenuti e soggetti con disabilità fisiche e mentali. I progetti della Cooperativa sono vari e includono la fornitura di servizi nei settori della ristorazione, dell'accoglienza e custodia di edifici e musei, della manutenzione del verde, delle pulizie e raccolta dei rifiuti, delle attività museali e dei call center¹. Questo *paper* affronta una parte delle attività di Giotto: il suo lavoro nella casa di reclusione *Due Palazzi* di Padova, un carcere di massima sicurezza dove circa 140 degli 800 detenuti sono impegnati in attività lavorative qualificate.

La sezione 1 offrirà una panoramica su Giotto (e di ciò che è nato dalla Cooperativa) e ne presenterà la storia e l'organizzazione, approfondendone l'attività nella casa di reclusione di Padova.

1.1. GIOTTO NEGLI ANNI

La Cooperativa sociale Giotto viene creata nel 1986 da alcuni giovani appena laureati in Scienze agrarie e forestali all'Università di Padova: un gruppo di amici appassionati di temi ambientali e di cura del verde pubblico e privato. La prima attività della Cooperativa è stata principalmente la progettazione, la realizzazione e la manutenzione di parchi e giardini.

Nel 1990 Giotto prende parte a una gara indetta dall'amministrazione del carcere Due Palazzi per il recupero delle aree verdi che circondano la casa di reclusione.

¹ Giotto è una cooperativa sociale di tipo B regolata dalla legge 381/1991. In quanto tale, integra persone svantaggiate nel mercato del lavoro. In base a quanto previsto dalle disposizioni della legge, le categorie di persone svantaggiate alle quali si rivolge possono includere i soggetti affetti da disabilità fisica e mentale, da tossicodipendenza e alcolismo, da disturbi dello sviluppo, e i detenuti.

La Cooperativa, oltre a presentare la propria offerta economica, propone alla direzione del carcere di non appaltare il lavoro, ma di formare a questo scopo i detenuti, dando loro in questo modo la possibilità di lavorare e, contemporaneamente, di apprendere un mestiere. Il direttore del carcere annulla la gara e concede loro di dare il via a un corso di giardinaggio per 20 detenuti. Nel 1998, in un'area di 8.000 mq, viene realizzato all'interno del carcere il primo «Parco didattico»; il parco diventa un'aula all'aperto dove si tengono lezioni pratiche di giardinaggio.

Nel 2001 il Parlamento vara i decreti attuativi della cosiddetta «legge Smuraglia» (legge 193/2000) che – a oggi – prevede agevolazioni fiscali per le aziende che assumono detenuti sia all'interno degli istituti penitenziari che in attività esterne. Proprio alcune settimane dopo l'attuazione della legge Smuraglia, Giotto trasforma un capannone inutilizzato in un laboratorio artigianale per la produzione di manichini di cartapesta per l'alta moda realizzati secondo una tecnica tradizionale toscana. Il laboratorio continua a operare con il coinvolgimento di detenuti fino al 2008. Nel corso degli anni, la Cooperativa riesce a incrementare gradualmente la sua attività all'interno del Due Palazzi.

Nel 2004 alla Giotto viene affidato dal Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria il confezionamento dei pasti del carcere Due Palazzi, utilizzando la cucina dell'istituto e ispirandosi a un progetto simile, per quanto di minori dimensioni, già avviato dalla Cooperativa a Roma l'anno precedente. La strategia sperimentale attuata dal Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria su scala nazionale prevede che siano dieci i penitenziari italiani che affidano i propri servizi di ristorazione a organizzazioni *non profit*.

Il progetto del Ministero considerava qualificante ampliare l'offerta lavorativa per i detenuti anche con lavorazioni rivolte all'esterno. Così Giotto coinvolge la cooperativa sociale *Work Crossing*, che già allora possedeva un *curriculum* nella ristorazione di tutto rispetto, trasferendo a essa la gestione delle cucine e invitandola a portare nel carcere un piccolo laboratorio di pasticceria esistente da anni a Padova.

Le specialità erano le colombe pasquali e i panettoni, questi ultimi prodotti in circa 4.000 pezzi l'anno. Nasce così la pasticceria che produce artigianalmente uno dei dolci più tipici della tradizione italiana, il panettone, e altri prodotti, con un importante impatto sociale e grande risonanza in Italia e all'estero. Da allora i «Dolci di Giotto» ricevono quasi ogni anno alcuni tra i premi più prestigiosi del mondo dell'enogastronomia.

1.2. LA COSTITUZIONE DEL CONSORZIO SOCIALE GIOTTO

È in questo quadro che nel 2004 la cooperativa Giotto promuove la costituzione del Consorzio sociale Giotto, anche per facilitare le relazioni con varie figure importanti per il reinserimento delle persone svantaggiate, quali la direzione del car-

cere, educatori, psicologi, psichiatri, assistenti sociali, operatori dei Comuni e delle Asl nei settori delle dipendenze, psichiatria, invalidità e handicap. Il Consorzio, inoltre, si pone da subito l'obiettivo di fornire servizi alle consociate, come ad esempio il cosiddetto «Ufficio Sociale», che cura la selezione, l'accompagnamento, il *counseling* e la formazione dei lavoratori svantaggiati, cioè tutti i detenuti e, all'esterno, i lavoratori con disabilità fisiche e psichiche con cui la Cooperativa lavorava fin dall'inizio degli anni Novanta.

1.3. LO SVILUPPO ALL'INTERNO DEL DUE PALAZZI

Solo un anno più tardi, Giotto apre un *call center* all'interno del carcere Due Palazzi, per fornire ai detenuti un'ulteriore opportunità di crescita professionale. Il *call center* permette a Giotto di diversificare le attività e anche di avviare nuove lavorazioni, facilitando l'assunzione di nuovo personale detenuto. In effetti, l'anno 2005 vede l'apertura del laboratorio di valigie Roncato e del laboratorio di gioielli Morellato, quest'ultimo in funzione fino al 2011. Tutte queste attività lavorative vengono inaugurate ufficialmente il 7 novembre 2005. Tale data rappresenta la prima «uscita pubblica» della Cooperativa, che presenta alla cittadinanza e ai mezzi di comunicazione il lavoro svolto al Due Palazzi. L'attività di Giotto all'interno della casa di reclusione viene ancora una volta ampliata nel 2009 quando, in collaborazione con Infocert, si crea un laboratorio per la produzione e la programmazione delle *business key, drive pen USB* per la firma digitale e la digitalizzazione di documenti; nel frattempo viene aperta anche un'officina per la produzione di biciclette per conto di un'importante azienda del settore con marchi famosi in Italia e all'estero.

Aumenta pertanto la varietà di opzioni lavorative: ai detenuti vengono offerte opportunità professionali più adeguate alle diverse attitudini e ai livelli di formazione.

Tabella 1 – Numero di dipendenti annuali della Giotto operanti nel Due Palazzi, dal 2001 a oggi

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
4	10	8	39	75	97	106	106	122	138	112	158	143	175

1.4. IL CONTESTO ITALIANO

Lo sviluppo sopra descritto è avvenuto all'interno di un quadro normativo in linea generale favorevole. La legge Smuraglia è già stata menzionata; altre disposizioni di legge di quegli anni incentivano le cooperative sociali come Giotto ad assumere un ruolo più attivo nell'economia nazionale.

Anzitutto, le cooperative sociali ottengono il riconoscimento della personalità giuridica, nel 1991, con l'approvazione della legge sulle cooperative sociali (legge 381/1991). Nel descrivere le cooperative e i consorzi sociali come un «nuovo settore del sistema cooperativo italiano», la nuova legge mira a garantire che le cooperative e i consorzi sociali valorizzino le comunità e accrescano la promozione umana attraverso l'impiego di persone svantaggiate e la fornitura di servizi sociali. Grazie anche a queste leggi, Giotto cerca di ampliare il suo ambito di operatività in settori quali la pulizia, la sicurezza, i parcheggi, la gestione e la raccolta dei rifiuti.

In realtà le carceri italiane si trovano in uno stato sempre più critico e il Governo non si mostra in grado di dare un'efficace attuazione al quadro normativo. Il Paese risente degli effetti di una forte crisi del sistema penitenziario, afflitto da alti tassi di recidiva, costi in aumento e un rapido incremento del numero di detenuti, che affollano strutture sempre più inadeguate a ospitarli. La situazione è insostenibile sotto diversi punti di vista, specie in termini di violazione dei diritti sociali dei detenuti. Dalla società civile nascono vari appelli al Governo affinché prenda a cuore la situazione del sistema carcerario.

Come si è già detto, la legge Smuraglia disciplina il lavoro carcerario e prevede agevolazioni fiscali, nel rispetto dei dettami della Costituzione italiana (art. 27) che identifica la rieducazione come l'obiettivo principale della detenzione. Ciononostante, la situazione del lavoro nelle carceri continua a essere deficitaria sotto vari aspetti. Molti osservatori infatti criticano la scarsità di risorse stanziata per attuare la legge Smuraglia, pur riconoscendola come un atto legislativo che va nella giusta direzione, puntando sul lavoro quale strumento efficace nella rieducazione dei detenuti. Il Ministero della Giustizia alla fine del 2012 ha stimato che le carceri hanno operato al 42% sopra la capacità massima (con il risultato di 142 detenuti per ogni 100 posti disponibili). Nel corso di quell'anno, solo il 3,45% dei 65.701 detenuti nel sistema penitenziario italiano era impegnato con un lavoro vero all'interno del carcere. Da questo calcolo sono esclusi i detenuti occupati nei cosiddetti «lavori domestici», che rappresentano un sussidio diseducativo al fine del recupero del detenuto.

È pertanto evidente che l'esperienza di Giotto costituisce una *rara avis* nel quadro italiano. È una delle poche organizzazioni e imprese che sono riuscite a offrire una opportunità di impiego a un considerevole numero di carcerati. La Cooperativa assume detenuti che continuano a scontare la loro condanna, permettendo loro di acquisire, mantenere e accrescere le proprie attitudini e capacità professionali, facilitandone così il processo rieducativo. Daremo ora uno sguardo più approfondito all'organizzazione di Giotto e alle sue attività all'interno dell'istituto di pena, a partire dal numero di persone impiegate e dalle tipologie e modalità operative delle diverse lavorazioni.

1.5. L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il Consorzio Giotto impiega poco più di 450 lavoratori, dei quali circa il 40% in condizione di svantaggio²; tra questi 450, al momento della realizzazione del presente studio, 140 sono detenuti nel carcere Due Palazzi, una cifra che rappresenta quasi il 16% della popolazione totale dell'istituto penitenziario.

Tabella 2 – Numero di lavoratori e supervisori assegnati alle diverse attività, al momento del presente studio

	Lavoratori	Supervisori
Cucina	19	3
Pasticceria	23	4
Call center	54	4
Laboratorio valigie	10	1
Laboratorio biciclette	19	2
Business key	3	1

Il catering, la pasticceria e la ristorazione

Le attività alimentari svolte nella casa di reclusione di Padova comprendono la preparazione di colazione, pranzo e cena per tutti i detenuti oltre alla produzione di diversi semilavorati per il mercato esterno, dalle insalate alla macedonia a vari tipi di pasticceria salata, panini e tramezzini. Il numero dei lavoratori di ciascun settore (cucina e pasticceria) è indicato nella tabella 2; va sottolineato, inoltre, che i lavoratori della pasticceria aumentano di 6 o 7 unità nel periodo precedente il Natale, aggiungendosi a coloro che vi operano tutto l'anno. La settimana lavorativa dei detenuti va dalle 24 alle 36 ore, con variazioni che dipendono dalle diverse esigenze settimanali.

Nella pasticceria, posizionata in un'area diversa e indipendente dalla cucina, vengono sfornati prodotti di alta qualità artigianale. La linea principale è quella dei «Dolci di Giotto» con in testa il panettone, più volte premiato e offerto al pubblico in diverse versioni, e la colomba pasquale anch'essa proposta in varie tipologie. La linea è completata da un nutrito assortimento di dolci da forno e biscotti. I «Dolci di Antonio» invece nascono dall'interesse da parte dei maestri pasticceri e dei detenuti per la figura di Sant'Antonio, che durante la sua breve vita dimostrò sempre attenzione ai carcerati con iniziative socialmente rilevanti a loro favore. Grazie alla collaborazione con i Frati della Basilica del Santo, attraverso il recupero di notizie storiche del Medioevo e lunghe sperimentazioni sugli ingredienti e le ricette dell'epoca, è nata una linea di dolci dai sapori antichi come la «Noce del Santo». A tutto ciò si aggiunge la pasticceria fresca, dolce e salata, che ogni giorno esce dal

² Secondo la legge 381/1991 sulle Cooperative sociali, almeno il 30% dei lavoratori presso una cooperativa sociale deve rientrare nei lavoratori cosiddetti «svantaggiati» (cfr. nota 1) ed essere anche socio della cooperativa, se il loro stato lo permette.

laboratorio del carcere per fornire bar, ristoranti e strutture di ristorazione collettiva del territorio.

La configurazione del laboratorio soddisfa tutte le condizioni disposte dalla legge 81/2008: formazione obbligatoria e attività di sviluppo per tutti i lavoratori, fornitura dei materiali e dei dispositivi di protezione richiesti per il lavoro, informazione completa sui possibili rischi e pericoli da parte di professionisti accreditati nella sicurezza sul lavoro. La cucina inoltre si conforma rigorosamente a tutte le normative vigenti in materia di analisi dei rischi e controllo delle criticità in materia di igiene e sicurezza.

Tre cuochi professionisti e tre maestri pasticceri affiancano i detenuti, oltre a due dirigenti che supervisionano l'intero processo. Altri professionisti, chef e pasticceri, tengono occasionalmente seminari di aggiornamento professionale. Questi laboratori mirano ad accrescere la competenza dei detenuti e, allo stesso tempo, permettono loro di incontrare professionisti animati da passione per il loro lavoro, fattore quest'ultimo ritenuto fondamentale nel processo di recupero.

La quantità della produzione è molto rilevante. La cucina prepara per 365 giorni l'anno 800 colazioni, pranzi e cene, oltre a fornire ogni anno decine di migliaia di chilogrammi di semilavorati per i clienti della ristorazione. Nel 2014, a titolo di esempio, la pasticceria ha prodotto 84.000 panettoni e 15.000 colombe. Abbiamo già accennato ai numerosi premi tributati alla pasticceria, tra cui il più recente come migliore pasticceria italiana del 2013³.

La fabbrica di valigie Roncato

Il laboratorio per l'assemblaggio di parti delle valigie Roncato è attivo all'interno della casa di reclusione dal 2005. Tutte le componenti del bagaglio di alta qualità vengono realizzate all'interno del laboratorio per essere poi spedite direttamente allo stabilimento principale dell'azienda, dove sono indirizzate su diverse linee di produzione.

L'intero processo viene eseguito in conformità a standard rigorosi: il controllo della qualità viene attuato internamente con risultati ottimali in termini di precisione e minima quantità di prodotto non conforme. Il metodo di produzione richiede che i detenuti lavorino in modo altamente collaborativo: ciascuno ha il proprio compito che contribuisce alla realizzazione del prodotto finale. La comunicazione nella risoluzione delle inevitabili difficoltà risulta elemento essenziale nella creazione di un gruppo coeso e di elevata efficienza.

L'officina di biciclette Esperia

Dal 2009 la casa di reclusione è sede anche di una seconda officina per la produzione di biciclette per la società Esperia. Al momento della realizzazione di questo studio, una percentuale significativa della produzione annuale di biciclette di Espe-

³ La gara è stata organizzata dal gastronomo Davide Paolini in collaborazione con Le Sinfonie di Agugiaro e Figna Molini. Nell'indagine sono state incluse 300 pasticcerie in tutto il paese con la partecipazione di 27.000 votanti. Ben 4.478 hanno votato per «Pasticceria Giotto».

ria (il volume totale è di 400.000 unità all'anno) viene costruita al Due Palazzi. I detenuti producono svariate linee di biciclette con marchi storici: Torpado, Legnano, Bottecchia, Fondriest. Il modello in costruzione cambia ogni due o tre giorni: non raramente si tratta di modelli di punta dell'azienda, con tecnologie di avanguardia. I requisiti della certificazione dell'Unione Europea sono rigorosamente rispettati e controllati: una volta completato l'assemblaggio, le biciclette vengono spedite direttamente ai venditori. Ancor più del laboratorio delle valigie, il lavoro richiede la massima collaborazione tra i detenuti e rigorose verifiche di qualità.

Business key e digitalizzazione

Infocert è una società specializzata nella creazione e nello sviluppo di sistemi per la digitalizzazione dei documenti cartacei. Questi sistemi comprendono la gestione dei documenti, i sistemi di archiviazione dati, l'e-mail certificata, soluzioni di *Enterprise Content Management* e le firme digitali. In quest'ultimo settore Infocert ha realizzato la *Business key*, una chiavetta USB che permette all'utente di firmare i documenti digitalmente e archiviare con sicurezza i dati personali.

I lavoratori della Cooperativa Giotto assemblano le *Business key* in un laboratorio del Due Palazzi dal 2009, adattandole alle esigenze dei singoli clienti. Le modifiche apportate spaziano dal caricamento di vari software sulle chiavette alla personalizzazione del design esterno. Le *Business key* – se ne producono fino a 20.000 al mese – arrivano direttamente a tutte le Camere di commercio d'Italia, alle associazioni professionali e a importanti organizzazioni nazionali. La collaborazione con Infocert prevede altresì l'impiego di detenuti nella digitalizzazione dei documenti cartacei. Questo lavoro viene eseguito con macchinari di ultima generazione e comporta l'elaborazione digitale, precisa e ad alta velocità, di ogni singolo tipo di documento cartaceo. I fogli lavorati sono circa 200.000/250.000 al mese.

I servizi di call center

Lavorando part-time, 54 detenuti forniscono servizi di *call center* con telefonate sia in entrata (numeri verdi e servizio di assistenza clienti) che in uscita (*customer satisfaction* e *telemarketing*). Uno dei clienti più importanti è il *provider* di energia elettrica e gas Illumia, per il quale non solo effettuano chiamate di accoglienza ma verificano anche i nuovi contratti e controllano la documentazione. Solo per Illumia, nel 2012 gli operatori del *call center* hanno fatto 4.000 chiamate di presentazione ed elaborato 4.000 contratti al mese grazie ai software e alla formazione forniti dalla società. Nel 2014, il *call center* ha gestito circa 20.000 chiamate mensili per la società bolognese.

Tra i clienti passati va ricordato il gestore di servizi Internet e telefonici Fastweb, mentre l'altro principale cliente del servizio di *call center* è il sistema ospedaliero e sanitario di Padova. I detenuti prenotano gli appuntamenti per esami diagnostici e visite specialistiche con un volume di circa 100.000 contatti/anno. In seguito quest'ultimo servizio è stato esteso anche a parte del sistema sanitario di Venezia.

Il lavoro del *call center* è complesso: la competenza tecnologica è un requisito fondamentale per operare con il software e le esigenze degli utenti richiedono una preparazione specifica unita a una notevole esperienza, senza contare che i detenuti spesso devono mettere in gioco la propria capacità relazionale per indirizzare chi chiama alla soluzione più corretta. Il *call center* è operativo 10 ore al giorno dal lunedì al venerdì e il sabato mattina.

Queste funzioni richiedono una formazione di vari mesi, comprensiva degli aspetti relazionali: i detenuti devono essere formati anche a una corretta interazione con gli utenti esterni all'istituto, con un alto livello di flessibilità. A tal fine, sia i detenuti, sia i non detenuti che lavorano con loro, sono tenuti a frequentare continui corsi di aggiornamento. I risultati sono testimoniati dalle numerose attestazioni che il *call center* riceve dagli utenti. Il presidente di *Illumia*, Francesco Bernardi, e i dirigenti dell'Ospedale di Padova hanno elogiato più volte gli operatori riconoscendone la «particolare sensibilità» sulla base dell'elevata soddisfazione degli utenti.

Tabella 3 – Quota dei dipendenti di Giotto, negli ultimi tre anni, che scontano diversi tipi di condanna

	Anni di detenzione			Ergastolo
	0-10	>10/20	>20/30	
2012	38%	33%	13%	16%
2013	30%	35%	15%	20%
2014	28%	43%	13%	16%

Dal punto di vista dell'organizzazione, il lavoro di Giotto con i detenuti del Due Palazzi coniuga l'orientamento alla qualità con l'attenzione per il sociale. Il fatto di operare all'interno delle mura del carcere non si esaurisce nell'offrire lavoro ad alcuni detenuti, ma comporta anche un'organizzazione del lavoro del tutto simile a quella delle PMI del territorio. Come spiegato in precedenza, Giotto ha rilevato alcune tra le funzioni giornaliere del carcere, nello specifico il servizio di cucina, e si è inoltre assunta la responsabilità del mantenimento delle strutture e delle attrezzature necessarie. Rispetto alla cucina, la pasticceria Giotto prevede anche la commercializzazione di prodotti all'esterno, in base al principio che tutti i prodotti e i servizi devono essere competitivi sul mercato. Implicita in questo obiettivo è la convinzione che scopo del lavoro non sia solo dare «qualcosa da fare» ai detenuti. Lo staff Giotto insiste piuttosto sul fatto che la produzione di beni e servizi di grande valore gioca un ruolo importante nel recupero. Nella filosofia della Cooperativa, il lavoro svolto dietro le sbarre deve essere di qualità pari o migliore di quello svolto da imprese esterne.

In sostanza, Giotto è un'impresa in grado di conciliare gli obiettivi di crescita economica, equità sociale nel lavoro e attenzione alla persona: vengono così soddisfatti sia i requisiti per la produzione di beni e servizi commerciabili, sia le esigenze di chi è normalmente escluso dal mercato del lavoro.

Abbiamo documentato la storia di Giotto e delle sue attuali attività all'interno del Due Palazzi, oltre a ciò che ne è scaturito in termini di sviluppo e coinvolgimento. Nella sezione che segue analizzeremo com'è gestito il suo personale nel penitenziario e interrogheremo lo staff Giotto su quali sono le strategie migliori per il recupero dei detenuti.

2. PROCEDURE DI RECUPERO

2.1. L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NEL DUE PALAZZI

I detenuti della casa di reclusione Due Palazzi si candidano a lavorare con Giotto attraverso due strade principali. Alcuni detenuti interessati all'impiego presentano direttamente alla Cooperativa una richiesta scritta, mentre i nominativi di altri sono proposti dagli educatori della casa di reclusione e dall'Ufficio Comando degli agenti di Polizia penitenziaria, in genere sulla base di una valutazione relativa all'utilità del lavoro per il percorso di tali persone. Tutte le candidature, dopo essere state vagliate dall'Ufficio Comando assieme agli educatori del carcere, vengono esaminate dall'Ufficio Sociale di Giotto, composto da tre psicologhe del lavoro e altri operatori, a cui fa capo la supervisione del processo di selezione.

L'Ufficio Sociale rappresenta un'esperienza non comune nelle carceri e nella cooperazione sociale italiana. Nel corso degli anni ha elaborato strumenti *ad hoc* per raggiungere la massima obiettività nella valutazione delle persone, strumenti entrati a far parte del sistema qualità e che permettono anche l'autovalutazione dell'intervento. L'Ufficio Sociale, che dedica molto tempo alla progettazione di percorsi di inserimento lavorativo, segue circa 220 persone: 150 detenuti, 25 disabili fisici, 15 disabili psichici, 10 psico-fisici e qualche unità con problemi di dipendenze; segue inoltre più di 60 tirocini formativi. Nessun intervento riguardante uno o più dipendenti di Giotto viene progettato, ideato o eseguito senza che la componente tecnica, amministrativa e sociale ne abbiano discusso insieme. Un punto che qualifica questo Ufficio è l'aver affinato una capacità di attenzione per le persone svantaggiate estesa a numeri così elevati. Come è facile intendere, infatti, in presenza di volumi significativi è più impegnativo mantenere un'adeguata attenzione a livello individuale.

Di fronte alle segnalazioni di candidati al lavoro in carcere, l'Ufficio Sociale verifica se il richiedente soddisfa i requisiti formali per il lavoro, accertando anche se vi siano riserve o obiezioni dell'Amministrazione penitenziaria in merito. Completata questa fase, le psicologhe organizzano incontri individuali con ciascun candidato per rispondere alle seguenti domande: il detenuto è idoneo a lavorare? Ha le qualità per diventare un lavoratore o potrebbe quanto meno acquisirle con il tempo? Gli obiettivi che si è prefissato sono compatibili con il metodo di lavoro e gli scopi

di Giotto? Queste interviste in genere durano circa 45 minuti e sono condotte nelle aree del carcere dove si trovano le celle dei detenuti. Le psicologhe dell'Ufficio Sociale raccolgono i dati biografici essenziali (vedi Appendice n. 1) e danno un giudizio preliminare sull'idoneità del candidato all'impiego. Coloro che mostrano un potenziale e soprattutto una motivazione per essere parte del Modello Giotto iniziano un periodo di formazione che può durare fino a nove mesi. Va chiarito che oltre il 90% dei candidati non ha alle spalle significative esperienze di lavoro. Anche le segnalazioni dell'Amministrazione carceraria spesso sono mirate a motivare i candidati e a rafforzarne il profilo personale, anche a prescindere dalla competenza degli stessi. Non rari, infine, sono i casi in cui intervengono aspetti di carattere psichiatrico, con situazioni difficili da compensare.

Come detto, Giotto offre a coloro che sono stati selezionati un tirocinio di inserimento di nove mesi⁴ e la formazione è quasi interamente *on the job*. Prima di tutto, i detenuti sono assegnati al loro posto di lavoro, in uno dei laboratori descritti nella sezione precedente; l'Ufficio Sociale cerca di collocare ogni lavoratore nell'area più adatta alle sue capacità, sempre fornendogli ampie opportunità di sviluppo personale e professionale. L'apprendista inizia a lavorare coadiuvato da una guida che di norma è un dipendente esterno o un detenuto con maggiore esperienza. Giotto considera – e chiama – queste guide «maestri di bottega»: si tratta di professionisti con notevole esperienza e specializzazione, che agiscono da supervisor e formatori.

Nei primi tre mesi del periodo di formazione la giornata lavorativa del detenuto non supera in genere le quattro ore. Questo tetto è stato fissato per garantire una transizione graduale dalla «normale» vita detentiva al lavoro.

Nel corso del periodo di formazione, i componenti dell'Ufficio Sociale si incontrano ogni 15 giorni con lo staff responsabile della produzione per valutare il rendimento dei nuovi lavoratori. Viene analizzata la produttività di ogni apprendista insieme al suo benessere personale nel posto di lavoro: è in grado di gestire e rispondere bene alle critiche e alla supervisione? Ha sviluppato un buon rapporto con i supervisor e gli altri membri del gruppo? Dopo un mese viene redatto, e archiviato a memoria futura, un documento che sintetizza ogni giudizio (vedi Appendice n. 2).

Verso la fine del terzo mese di formazione il lavoratore incontra lo staff dell'Ufficio Sociale; insieme si valutano le difficoltà e i successi incontrati. Una terza valutazione viene effettuata dopo il sesto mese. L'obiettivo è raggiungere il più velocemente possibile un giudizio attendibile sull'impiegabilità dell'apprendista; i dati forniti mostrano che al termine del periodo di formazione viene offerto un impiego a oltre il 90% dei dipendenti.

⁴ Il percorso di formazione viene monitorato da un'organizzazione esterna accreditata dall'amministrazione regionale.

Dopo il nono mese di formazione, il lavoratore viene formalmente assunto. Chi diventa dipendente è assegnato a uno dei laboratori sulla base delle esigenze della mansione e delle sue competenze. L'Ufficio Sociale continua il suo rapporto con ogni lavoratore attraverso valutazioni scritte periodiche. Il livello in base al quale vengono valutati i lavoratori viene diviso in tre categorie: autonomia personale, autonomia relazionale e autonomia professionale (vedi Appendice n. 3). Anche l'Ufficio Tecnico viene costantemente coinvolto. I suoi membri si incontrano ogni settimana con i supervisori delle diverse attività lavorative nel Due Palazzi per discutere gli obiettivi di produzione, il controllo di qualità, i flussi di distribuzione e per definire obiettivi e progetti per la settimana successiva.

L'organizzazione delle mansioni è diversa nei vari settori della casa di reclusione, ma in genere comprende due elementi principali: *team* e *micro-team* ai quali vengono assegnati ruoli diversi nella catena di produzione. Lo staff Giotto ritiene che questo sistema promuova l'affiatamento nel gruppo e il senso di appartenenza. Si insiste sulla necessità per ogni detenuto di vedere l'altro come collega.

I laboratori delle attività lavorative sono situati in due aree separate al piano terra del carcere; ciascuna contiene un refettorio gestito da Giotto⁵.

Va infine aggiunto che tutto il processo di inserimento e accompagnamento del detenuto è effettuato in costante contatto con i soggetti di riferimento – la Direzione del carcere, l'Ufficio Comando, gli educatori, gli psicologi, gli psichiatri, gli operatori sanitari, i volontari, il cappellano del carcere, i magistrati di sorveglianza, gli avvocati – oltre che con le famiglie dei detenuti stessi. Non raramente, tutte queste componenti ricevono dall'Ufficio Sociale informazioni e valutazioni utili a una valutazione migliore sull'*iter* personale dei detenuti: lo scambio di esperienze è cordiale e costante. Da tutto ciò emerge che in questo contesto il lavoro è un vero e proprio – forse il più importante – elemento trattamentale per il recupero della persona detenuta.

2.2. RECUPERO ATTRAVERSO IL LAVORO: LE STRATEGIE DI GIOTTO

Per comprendere le strategie della Cooperativa Giotto, abbiamo condotto due serie di interviste semi-strutturate con due psicologhe. In qualità di componenti dell'Ufficio Sociale, esse giocano un ruolo determinante nei processi di selezione e formazione dei nuovi lavoratori, che monitorano per l'intera durata del loro impiego.

⁵ Il refettorio dell'area laboratori, creato nel 2012 ristrutturando alcuni locali del carcere, permette il pranzo, a turni successivi, di circa 130 tra detenuti e operatori. Nelle carceri italiane, pur essendo obbligatori i refettori per gruppi da 100/200 detenuti, la regola è che i pasti si consumano in cella e non in una sala comune, come attuato da Giotto per i suoi dipendenti. I pasti in comune, accettati non senza difficoltà iniziali dai detenuti, hanno rappresentato un importante elemento di socializzazione e di coesione.

Prima di tutto abbiamo chiesto alle psicologhe di spiegare i criteri che le guidano nel processo di selezione e di identificare le qualità che ricercano in un dipendente potenziale. Nel primo colloquio con i detenuti che chiedono lavoro, quali domande pongono? Quali elementi caratterizzano le persone che possono essere inserite in un percorso lavorativo?

Dalle loro testimonianze emerge che, essendo Giotto un'impresa sociale che opera nel mercato, nella valutazione di nuovi lavoratori lo staff deve considerare la produttività e il rendimento sul lavoro. A tal proposito, però, occorre osservare che molti dei candidati non hanno mai fatto vere e proprie esperienze di lavoro. Alcuni addirittura non sanno neppure leggere e scrivere. Moltissimi non hanno mai usato un personal computer. Il termine produttività quindi ha un significato diverso da quello comunemente usato nel mondo «esterno». Infatti, quando abbiamo chiesto alle psicologhe dell'Ufficio Sociale di discutere del processo di assunzione, hanno sottolineato che prendere in considerazione la produttività è solo una parte del loro lavoro. Una variabile importante cui guardare è la consapevolezza che il candidato mostra sulla sua situazione, a partire dal fatto che si parla di una persona condannata per aver commesso un reato. Le psicologhe giudicano elemento qualificante il considerare esplicitamente o implicitamente l'impiego che viene offerto come parte di un percorso di recupero personale e sociale. Coloro che hanno qualità professionali anche superiori alla norma, ma non mostrano questo atteggiamento di apertura, raramente avranno successo come lavoratori di Giotto. Il tema della consapevolezza è riemerso costantemente durante le interviste: la *mission* primaria è fornire supporto ai detenuti per dare inizio a un percorso di recupero autentico. Come requisito essenziale per ottenere l'impiego, lo staff individua quindi la consapevolezza dell'esigenza di riscatto personale, il desiderio di impostare la propria vita su un nuovo binario.

Nella seconda fase delle interviste con le due psicologhe dell'Ufficio Sociale abbiamo analizzato questi concetti più nel dettaglio. Nello specifico, abbiamo chiesto loro di esprimere a parole e illustrare nei dettagli la nozione di apertura al recupero che, secondo la loro opinione, costituisce la qualità principale da far emergere nei lavoratori potenziali. Abbiamo anche voluto approfondire come, nella pratica, hanno imparato a identificare coloro che sono dotati di questa qualità.

Una delle intervistate ci ha spiegato che presta particolare attenzione al momento in cui i detenuti presentano la storia della loro vita. Alcuni tendono a narrare il loro passato come determinato da una serie di influenze esterne. Parlano della loro vita come se non avessero avuto la possibilità di scegliere un percorso diverso da quello della criminalità. Riferiscono di essere stati in continuazione puniti, presi di mira o travolti da un sistema negativo. Altri soggetti, invece, interpretano la propria storia in modo non predeterminato: scorgono ancora la possibilità di creare un percorso diverso. In genere questo tipo di detenuti parlano tantissimo del loro futuro, della loro famiglia, dei loro legami e guardano al futuro come a un progetto in costruzione. Per fare un altro esempio, una delle psicologhe ha anche riferito che nel

momento in cui si chiede la ragione della loro condanna, molti detenuti non citano che gli articoli del codice penale ai sensi dei quali sono stati condannati, come se questo costituisse una risposta sufficiente e significativa alla domanda. Altri invece si mostrano immediatamente più aperti a instaurare una riflessione su che cosa li ha portati in carcere. La psicologa ritiene che il secondo gruppo, che guarda alla condanna come a un fatto sul quale ancora si può apertamente discutere, sia composto in genere da persone che credono che la parola «fine» su quanto accaduto non sia stata ancora scritta, trovando dentro di sé l'energia per potersi confrontare con «elementi di novità».

Quando si discute del processo di assunzione, lo staff dell'Ufficio Sociale pone l'accento sulla dicotomia tra predeterminazione e non predeterminazione, tra pianificazione rigida e adattabilità e tra identificazione con il modello criminale e desiderio di riscatto. Se qualcuno si identifica fortemente con ciò che ha commesso in passato, forse perché continua a mantenere legami con l'ambiente criminale, ed è restio a costruire nuovi legami, sarà per lui difficile trovare qualcosa di utile o anche desiderabile nell'ambiente di lavoro della Cooperativa. Quando incontrano lavoratori potenziali, le psicologhe dell'Ufficio Sociale cercano di determinare se ciascun soggetto è aperto al processo di recupero. Questa consapevolezza potrebbe non essere totale, l'importante è che il desiderio di recupero o di cambiamento personale sia comunque presente almeno in qualche misura. Durante la conversazione, le psicologhe hanno insistito sull'importanza primaria della funzione riabilitativa del lavoro: «Lavorare nella nostra Cooperativa non costituisce solo una crescita professionale, ma prima di tutto una crescita personale» [*intervista semi-strutturata*, 10 agosto 2014]. Nel loro primo incontro con i candidati esse si sforzano di trasmettere ai detenuti un atteggiamento di mediazione, di autonomia e responsabilizzazione; nel corso del colloquio di assunzione questo viene fatto, ad esempio, chiarendo loro che saranno giudicati esclusivamente sull'atteggiamento e sul comportamento attuali. «Non do peso a quello che hanno fatto, invece ne do alle loro caratteristiche personali», ha spiegato una psicologa dell'Ufficio Sociale [*intervista semi-strutturata*, 10 agosto 2014]. Il loro obiettivo è che i detenuti percepiscano l'offerta di lavoro da parte di Giotto come una possibilità di iniziare a ricostruire una nuova «storia» per se stessi, in base a un modello diverso.

La seconda serie di domande che abbiamo posto allo staff dell'Ufficio Sociale riguarda il processo di formazione: che cosa puntano a insegnare ai detenuti durante la formazione? Quali sono le sfide che affrontano più spesso nel trattare e valutare nuovi lavoratori?

Come spiegato in precedenza, i detenuti che vengono selezionati dall'Ufficio Sociale affrontano un periodo di formazione di nove mesi. Nel corso di questo periodo, sia l'Ufficio Sociale che l'Ufficio Tecnico monitorano da vicino gli apprendisti. I membri dello staff Giotto si incontrano periodicamente per valutare il rendimento dei lavoratori e il loro comportamento sul posto di lavoro.

Abbiamo chiesto alle due psicologhe dell'Ufficio Sociale di spiegare quale significato attribuiscono al periodo di formazione. Che cosa si aspettano che i detenuti imparino in questo periodo? Come valutano il successo e il fallimento? Entrambe concordano che lo sviluppo personale è al centro della formazione. Questo periodo rappresenta una possibilità per i detenuti di fare un primo passo verso una nuova e diversa autocoscienza. Da un punto di vista pratico, le intervistate mettono in risalto l'importanza di incoraggiare ogni risultato positivo raggiunto dall'apprendista nel posto di lavoro. Credono inoltre che, per intraprendere un percorso di recupero autentico, il soggetto deve percepire che gli è stata data fiducia e che viene valorizzato. Il soggetto inizia a prendere coscienza delle competenze apprese e dei successi specifici raggiunti come, ad esempio, il numero di biciclette che è stato in grado di costruire in un giorno senza commettere errori. In questo modo una persona detenuta può iniziare a credere di poter intraprendere un percorso di reinserimento e recupero. Molti dei soggetti che lavorano con Giotto, in effetti, hanno come tratto distintivo quello che uno dei nostri intervistati ha definito «un'immagine di sé completamente infranta». Con questa espressione l'intervistato intende la mancanza di un *continuum* personale e professionale sul quale basare un'immagine di sé solida come lavoratore e come cittadino rispettoso della legge. Fino all'incarcerazione, molti avevano creduto di trovare un'identità e una rispettabilità in modelli criminali. Lo staff di Giotto ritiene che dall'inizio della formazione occorra fornire ai lavoratori gli strumenti dei quali hanno bisogno per affrontare un percorso di auto-trasformazione: «Il lavoro permette alle persone di fare una scelta, regala stimoli. In un ambiente così ricco di stimoli, il soggetto in un libero confronto cerca di integrarli in sé e quindi essere da loro trasformato. L'appartenenza a un gruppo è lo stimolo più potente di tutti: nel posto di lavoro, essi incontrano amici con i quali parlare di cose diverse da quelle di cui parlano all'interno della loro sezione. Molto viene raggiunto se si realizza che gli altri si fidano di te: ti accorgi che ci sono persone che ti guardano e vedono determinati aspetti come facenti parte di te, ma queste cose non sono quelle alle quali sei abituato a collegare la tua identità o il tuo valore. Diventi così consapevole di essere una persona in grado di esprimersi anche in un contesto civile e comunitario, regolamentato dalla legge. L'importanza di questa presa di coscienza non è mai sottolineata a sufficienza» [*intervista semi-strutturata*, 10 agosto 2014].

Durante il periodo di formazione, lo staff lavora per fornire ai detenuti la base di questa esperienza. Allo stesso tempo, deve valutare le risposte che ogni individuo fornisce agli stimoli e se è aperto a intraprendere un percorso di cambiamento personale. Le psicologhe dell'Ufficio Sociale, quindi, sono particolarmente attente a quei comportamenti e a quelle abitudini che potrebbero rivelare la predisposizione dei detenuti al cambiamento. I detenuti – spiegano – vivono secondo un certo numero di regole non scritte: esiste una scala informale, ad esempio, che misura la gravità di diversi reati, in base alla quale alcuni gruppi di detenuti semplicemente non si associano ad altri. Tutte queste regole non scritte tendono a impedire la trasformazione personale di coloro che continuano a farle proprie. Il fatto di rifiutare di sedersi vicino a un collega della Cooperativa durante il pranzo può essere consi-

derato un segno che quella persona è ancora immersa nella «mentalità del carcere». L'obiettivo invece è che ogni detenuto veda il suo compagno non più come un detenuto peggiore di sé ma piuttosto come un collega con il quale può interagire. Trattandosi di un percorso complesso, anche se non si arriva a una certezza completa, nel periodo di formazione è importante rilevare segni che indichino che il detenuto è effettivamente motivato a percorrerlo.

Giotto è un'impresa sociale che mira al recupero e alla valorizzazione dello sviluppo personale. Il primo obiettivo dello staff è incoraggiare una trasformazione personale. Le procedure che Giotto ha sviluppato sono volte a perseguire questa *mission* principale e, allo stesso tempo, a garantire il mantenimento di standard elevati di produttività ed efficienza nel posto di lavoro.

3. LAVORARE «DIETRO LE SBARRE»: EFFETTI E BENEFICI

3.1. PANORAMICA GENERALE DELLA SEZIONE

Lo scopo principale di Giotto è mettere i suoi lavoratori nelle condizioni che con più probabilità consentano loro di intraprendere un percorso di recupero autentico, un «nuovo inizio». I detenuti sono incoraggiati a coltivare una nuova immagine di sé, opposta al modello criminale che hanno costruito nelle esperienze di vita precedenti.

Nel posto di lavoro essi sviluppano relazioni con lo staff e i colleghi e incontrano nuovi esempi e modelli di comportamento; con il tempo arrivano a concepirsi come lavoratori, individui che guadagnano onestamente il loro stipendio e in questa nuova situazione trovano soddisfazione personale e dignità. Questa nuova immagine di sé può costituire la base per un positivo reinserimento nella società a conclusione della detenzione. Queste persone, che fondavano la loro vita sulla «mala educazione» e sull'illegalità, hanno bisogno di confrontarsi continuamente con esempi e comportamenti di «buona educazione» e legalità, elementi poco presenti nelle carceri italiane.

Difficilmente, invece, simili effetti possono prodursi attraverso i cosiddetti lavori domestici dell'Amministrazione penitenziaria, e ciò per molte ragioni. Si tratta infatti di occupazioni sporadiche, normalmente poco qualificate (spazzino, spesino, cuciniere, lavapiatti, ...), con una paga appena più che simbolica, senza alcun tipo di formazione, accompagnamento e spesso nemmeno valutazione. Considerati da vari osservatori come un sussidio diseducativo, questi lavori, inoltre, non dotano la persona di una professionalità spendibile una volta usciti di prigione.

Nella presente sezione analizzeremo 15 interviste semi-strutturate con detenuti del Due Palazzi assunti in Giotto. Esse descrivono i benefici apportati dal lavoro con la Cooperativa; gli intervistati riflettono sul fatto che lavorare dietro le sbarre ha contribuito alla propria crescita personale e al proprio recupero.

Le risposte ci permettono di procedere a una valutazione preliminare degli effetti che il lavoro in carcere ha sulla vita dei detenuti e l'influsso che può determinare ai fini di un positivo reintegro nella società una volta scontata la pena. Le interviste suggeriscono inoltre che le attività lavorative del carcere Due Palazzi possono avere ricadute positive per la collettività e sulla gestione delle carceri stesse.

Dopo aver discusso brevemente i dati ottenuti dalle interviste e i metodi utilizzati per raccogliarli, presenteremo i principali benefici che gli intervistati attribuiscono alla loro condizione di lavoratori. Per facilitare l'esposizione, abbiamo classificato questi risultati vantaggiosi in quattro categorie: (a) *comportamento individuale e abitudini sociali*, (b) *competenze e possibilità per il futuro*, (c) *dignità*, e (d) *sviluppo personale e immagine di sé*. La parte conclusiva della sezione presenta una valutazione preliminare delle strategie di Giotto: l'obiettivo è generare ipotesi sugli effetti di queste strategie, suggerire domande che andrebbero poste in caso di ulteriori valutazioni e incoraggiare la raccolta di altri dati quantitativi e qualitativi.

3.2. DATI E METODI

I dati provengono da 15 interviste semi-strutturate con i detenuti dipendenti di Giotto; ogni intervista ha avuto una durata di circa 45 minuti. Sono state poste le seguenti domande:

1. Quali valori ti vengono insegnati nel tuo lavoro? Fai qualche esempio.
2. Quali sono le più importanti differenze tra la vita normale nel carcere e la tua esperienza con Giotto?
3. Che cosa ti offre Giotto oltre alla possibilità di stare fuori dalla cella?
4. Qual è la cosa più importante che hai appreso nel lavoro che svolgi?
5. Come immagini il tuo futuro quando sarai rilasciato dal carcere?

Abbiamo proceduto a un'attenta analisi testuale delle interviste, cercando di individuare modelli e prestando particolare attenzione alle dichiarazioni che descrivono processi di cambiamento personale collegato al lavoro.

Come sostenuto in precedenza, crediamo che questo approccio fornisca una base valida per futuri studi quantitativi che utilizzino controlli randomizzati che andrebbero a valutare i risultati ottenuti da Giotto, ad esempio in termini di riduzione del tasso di recidiva. Forniremo inoltre alcune ipotesi sugli effetti che le strategie di Giotto hanno sulla riabilitazione e sul reintegro di detenuti nella società civile, sulla gestione dell'intero penitenziario e sulle famiglie dei detenuti.

Tabella 4 – **Gli intervistati: alcuni dati**

	Data di nascita	Luogo di nascita	Detenuto dal:	Lunghezza condanna (anni)	Prima detenzione?	In Giotto dal:	Ambito di lavoro in Giotto
# 1	1977	Albania	2006	10	Si	2010	Pasticceria
# 2	1968	Giamaica	2005	12	Si	2010	Cucina
# 3	1952	Italia	2006	21	Si	2009	Pasticceria
# 4	1970	Italia	2011	11	Si	2012	Call center
# 5	1966	Italia	1998	Ergastolo	Si	2007	Cucina
# 6	1949	Rep. Ceca	2011	11	No	2013	Call center
# 7	1965	Bosnia	2001	Ergastolo	Si	2005	Pasticceria
# 8	1972	Italia	2002	24	Si	2012	Call center
# 9	1966	Italia	1997	20	No	2012	Cucina
# 10	1971	Italia	2005	15	Si	2009	Call center
# 11	1981	Italia	2009	10	No	2012	Call center
#12	1958	Italia	2006	15	Si	2009	Biciclette
# 13	1964	Italia	1995	Ergastolo	No	2012	Call center
# 14	1979	Italia	2003	17	Si	2010	Call center
# 15	1985	Cina	2005	20	Si	2007	Call center

3.3. I BENEFICI DEL LAVORO PER I DETENUTI DEL DUE PALAZZI

I detenuti che abbiamo intervistato attribuiscono vari effetti al lavoro. In questa sezione abbiamo creato una semplice tipologia di classificazione degli effetti benefici del lavoro in Giotto, così come gli intervistati li hanno identificati. Illustreremo ogni tipo attraverso brevi citazioni dal nostro campione di interviste.

(a) *Comportamento individuale e abitudini sociali*

Tutti gli intervistati affermano che l'impiego in Giotto ha influito positivamente sulla *routine* quotidiana nella struttura penitenziaria. Essi apprezzano la possibilità di trascorrere varie ore al giorno fuori dalla loro sezione. Il fatto che poi queste ore vengano impiegate in un'attività impegnativa, che richiede attenzione e coinvolgimento, non fa che accrescere i benefici riscontrati. A questo cambiamento momentaneo nella *routine* della vita carceraria essi attribuiscono diverse conseguenze: prima di tutto, un'importante ripercussione sulla salute fisica e mentale. Allontanarsi dalla noia, dall'ozio e dall'inattività della sezione aiuta a distogliere l'energia sproporzionata indirizzata in genere a pensieri e comportamenti negativi, spesso provocati da sentimenti di disperazione, e produce, secondo alcuni intervistati, un parziale alleggerimento della tensione che permea nello specifico le strutture carcerarie.

Quando vivevo il passato con angoscia, andavo subito su tutte le furie, ma da quando sono qui, e devo lavorare con altre persone, sto imparando ad autocontrollarmi. Prima volevo scagliarmi contro tutti a causa dell'ambiente da cui provengo o per le difficili dinamiche che si vivono all'interno della sezione, ma ora, grazie a questo ambiente, ai miei colleghi eccetera, sto imparando a riflettere sulle cose. Ero molto impulsivo ma ora cerco di essere più attento, sperando di avere qualche buon risultato.

(Detenuto # 11)

D. Puoi descrivere come andavano le cose in carcere prima che tu iniziassi a lavorare?

R. Era dura, stavo rinchiuso l'intero giorno e uscivo dalla cella solo 4 ore. Essere in cella ti logora. Quando lavori, la tua mente è libera, libera persino in carcere. Non pensi alle pareti e, se ci pensi bene, ci sono molte persone fuori che sono più in carcere di noi, le loro menti sono più imprigionate delle nostre.

D. Perché?

R. Perché il lavoro ti rende così. Inizio a lavorare presto la mattina e finisco la sera, faccio una doccia, gioco a carte con i miei amici, ceno, leggo un libro e il giorno finisce. Non pensi al carcere, pensi alla vita che va avanti.

(Detenuto # 2)

Lavoravo nel carcere di Opera (Milano) con il compito di inserire i dati. Ho lavorato anche quando ero all'estero, ma Padova è l'unico posto tra tutte le carceri italiane nelle quali ho scontato una pena dove abbiamo la possibilità di non stare rinchiusi nelle nostre celle, l'unico posto in cui non sei vessato dalle autorità che si sentono loro stesse limitate e se ti comporti male hai un effetto negativo su di loro. Qui abbiamo un posto dove lavorare e siamo i primi a essere sereni. Torniamo alle sei di sera, facciamo una doccia, ci prepariamo noi stessi la cena e poi alle 19.30 ci chiudono in cella e il giorno è finito.

(Detenuto # 4)

Spesso gli intervistati accennano anche al fatto che il lavoro ha aiutato il rapporto sociale. Nel posto di lavoro sono obbligati a interagire con i detenuti di diverse sezioni: Giotto è un ambiente multietnico e i soggetti provenienti da diverse nazionalità e comunità etniche devono collaborare per svolgere i loro compiti lavorativi. I detenuti devono accantonare i sentimenti ostili che possono nutrire verso alcuni loro pari; molti, come conseguenza della loro esperienza alla Giotto, rivendicano di essere diventati più capaci di sviluppare rapporti. I detenuti, così, esercitando le proprie competenze professionali, imparano come si convive con i colleghi dando luogo a rapporti professionali. Questa crescita permette loro di creare una comunità sana che interagisce con la rimanente comunità carceraria.

D. Qual è la cosa più importante che hai imparato o stai imparando?

R. Non posso dire che ci sia una cosa che sto imparando. Sto riscoprendo che cosa significa vivere con altre persone.

(Detenuto # 3)

D. Secondo te, perché la vita nella sezione è così diversa dal posto di lavoro?

R. L'atmosfera è diversa. Qui siamo dipendenti di una Cooperativa, ognuno ha il suo compito e cerchiamo di aiutarci a vicenda. L'atmosfera può cambiare tutto.

(Detenuto # 5)

(b) Competenze e possibilità per il futuro

Quasi tutti gli intervistati indicano che l'acquisizione di competenze professionali costituisce una conseguenza importante del loro impiego con la Cooperativa. La grande maggioranza dei detenuti è impegnata in lavorazioni e mansioni che non ha mai praticato prima. Inoltre, la tensione all'eccellenza della Giotto e la presenza di maestri di bottega esperti nei vari laboratori implicano che i detenuti possano acquisire nuove competenze nell'arco di un lungo periodo, anche dopo l'ingresso nella Cooperativa. Molti rilevano anche uno sviluppo delle cosiddette *soft skill* o competenze trasversali. Abbiamo già segnalato che per i detenuti il lavoro è un'importante occasione per essere aperti ai propri pari, ai quali non sarebbero altrimenti associati; nel posto di lavoro apprendono anche a trattare con i supervisori, ad accettare indicazioni e critiche in modo positivo e costruttivo, a lavorare in gruppo e a essere responsabili dei compiti loro assegnati. La progressiva acquisizione di competenze trasversali e di capacità tecniche li aiuta a guardare al futuro con maggiore fiducia.

Quando sono arrivato avevo già scontato 9 anni. Ho lavorato anche in altre carceri, ma sempre per l'amministrazione, e a insegnarti era un altro detenuto più anziano. Qui invece siamo a contatto con «civili» e professionisti; questo è importante. Si tratta di un approccio differente: ti insegnano una professione che puoi portare con te tutta la vita.

(Detenuto # 4)

D. Attraverso il tuo lavoro hai imparato o impari l'importanza di qualche valore?

R. Rispetto per la gerarchia, rispetto dei programmi, degli obblighi, il dover interagire con gli altri. Rispetto di una determinata struttura organizzativa. Questa esperienza di lavoro mi ha anche permesso di relazionarmi con qualcuno sopra di me.

(Detenuto # 10)

(c) Dignità

La maggior parte degli intervistati indica autostima, amor proprio e senso di autoefficacia quali conseguenze della loro partecipazione a Giotto. Questi sentimenti sono in notevole contrasto con i sentimenti di umiliazione, disprezzo e svilimento che essi attribuiscono alla detenzione. Quasi tutti gli intervistati hanno menzionato almeno una volta durante la conversazione, il fatto che in Giotto lavorano su prodotti di grande qualità e ricercatezza. Creando un contesto nel quale sono riconosciuti come persone che danno un contributo, Giotto permette loro di sentirsi apprezzati per le loro capacità, oltre che rispettati.

D. Quali cose nuove hai scoperto quando sei entrato a far parte dei lavoratori di Giotto?

R. Ho scoperto attività che prima non ritenevo interessanti, perché pensavo ai *call center* come attività improduttive, ma invece mi danno molta soddisfazione. Non pensavo di poter crescere professionalmente gestendo un *call center*. Ogni giorno devo interagire con il direttore del CUP (Centro Unico di Prenotazione, un servizio di prenotazioni) di Padova, con il dirigente del CUP di Mestre, devo riferire a Bologna. Ogni cosa è collegata a questa attività. Non pensavo che questo mondo dei *call center* potesse essere così interessante: non si tratta solo di una telefonata, un «Buongiorno» e un «Grazie», devi creare la lista delle chiamate, chiamiamo anche i nostri clienti per ciascuna attività. Ogni giorno poi devo inviare rapporti giornalieri a ciascuno dei nostri committenti. Gli operatori sono monitorati, ogni azione è monitorata. Se qualcuno fa una pausa di 16 minuti quando il tempo per la pausa è di 15 minuti, io glielo dico, altrimenti ne dovrò rispondere io. Questa mattina abbiamo risolto un problema generale che avevamo noi e il CUP. Registriamo 200 ore di lavoro ogni settimana.

(Detenuto # 10)

D. Quali cose nuove hai scoperto quando sei entrato a far parte dei lavoratori di Giotto?

R. Inizialmente, in prigione ho lavorato nell'ambito della pulizia come «scopino» e nessuno ti controllava, non si trattava di un vero lavoro.

D. Perché parli di lavoro vero?

R. Ti dicono di pulire ma non di farlo bene, non spiegano come farlo; non si imparano cose nuove.

D. Secondo te, è importante per il lavoro avere quella caratteristica?

R. Devi tassativamente farlo bene, lavorando con Giotto è come se fossi impiegato all'esterno. Per uno come me che sta scontando una pena di 10 anni, quando esci tu già sai come avere il controllo delle cose; diversamente ti sentiresti come se fossi su un altro pianeta.

(Detenuto # 7)

Molti intervistati danno un'importanza speciale all'autonomia finanziaria che sono stati in grado di acquisire grazie all'impiego. Per alcuni questo significa un'esistenza più autonoma all'interno del carcere. Tuttavia, la conseguenza di gran lunga più importante del ricevere una paga regolare è la possibilità di aiutare le famiglie. L'impiego in Giotto, affermano, ha radicalmente migliorato il rapporto con i loro cari: tutti sono fieri di poter provvedere a loro e di non dover chiedere aiuto per le proprie esigenze, come ad esempio per le spese legali. Percepiscono di poter adempiere ai loro ruoli di padre e marito, con il risultato di un maggiore amor proprio. Così, i rapporti con le famiglie sono migliorati.

D. Cosa è cambiato in te da quando hai iniziato a lavorare?

R. Ho riavuto la mia dignità perché anche in senso economico ero solito avere altre persone che mi sostenevano, perché vivere in carcere ha un costo. Anche se non ne dovrebbero avere bisogno, è bello poter inviare a casa 500 o 600 o 1000 euro al mese. Anche se non li vogliono. Ho riavuto la mia dignità. E ora ho assunto un legale per un periodo prestabilito, non devo chiedere a casa per questo, lo pago da solo.

(Detenuto # 10)

All'inizio, era umiliante dover chiedere o anche solo ricevere denaro dalla mia famiglia, ma in seguito ho avuto l'orgoglio di poter contribuire al budget familiare. Risparmio un po' perché quando uscirò non voglio chiedere niente a nessuno; se ho qualche soldo so come sopravvivere, ma se non ho niente sono indigente e resto un detenuto a vita. Hai bisogno anche di molta forza di volontà, perché quando esci ci sono due percorsi e sai che uno porta a tornare in carcere con la vita che vivi ora e l'altro porta a qualcos'altro. Parlo così perché ho la famiglia nelle vicinanze, ma gli altri non ce l'hanno e cosa fanno? Devo anche riconoscere che la mia famiglia, i miei nipoti, mia sorella e i miei parenti acquisiti sono rimasti con me per 16 anni e io non posso dire loro che ora esco e incasino di nuovo tutta la mia vita; loro mi direbbero «Ma perché mai ti siamo rimasti vicini?».

(Detenuto # 5)

(d) Sviluppo personale e immagine di sé

Alcuni dei detenuti intervistati interpretano la loro esperienza presso Giotto come l'inizio di un percorso importante di sviluppo personale. Sei dei nostri intervistati (detenuti # 1, 2, 5, 9, 11, 15) hanno affermato espressamente che lavorare alla Giotto li ha condotti a prendere in considerazione una nuova scala di valori morali. Questo significa non solo nuovi valori verso i quali orientare la vita futura; comporta anche iniziare a modificare la concezione o l'immagine di se stessi, sia come individui che come persone in rapporto con gli altri. Questa trasformazione personale ha inevitabilmente profonde ripercussioni su come i detenuti interpretano il loro ruolo nella comunità dei cittadini.

Coloro che affermano di seguire questo percorso riconoscono senza indugio i benefici che derivano dal lavoro in carcere e che abbiamo sintetizzato finora. Spesso tuttavia dedicano un tempo ancora maggiore a descrivere il significato simbolico che ha per loro la partecipazione al lavoro. I benefici materiali ed emotivi derivanti dal lavoro in Giotto sono descritti come elementi fondamentali per il raggiungimento di ulteriori obiettivi. Nel posto di lavoro queste persone hanno costruito rapporti significativi e hanno trovato il riconoscimento di cui avevano bisogno per accrescere la percezione di sé come lavoratori che guadagnano legalmente uno stipendio. La paga, quindi, arriva a essere un valore simbolico oltre che materiale. Alcuni mettono in evidenza che il denaro che ricevono è «pulito» o il fatto che ora pagano le tasse e questo li rende orgogliosi di essere membri attivi della comunità. Ancora più importante è che ritengano di poter essere modelli di comportamento per i loro figli e di trasmettere loro valori positivi.

D. Cosa ti offre Giotto oltre alla possibilità di passare la giornata fuori della cella?

R. Esco dalla mia cella alle 8.30 e fino alle 18.30 della sera non sono un detenuto, ma un dipendente della Cooperativa, e interagisco con loro come dipendente. Invece quando sei in carcere non sei più una persona ma un numero di identificazione e ti trattano di conseguenza; ti senti come un oggetto. Quando arrivo [in laboratorio], sono un dipendente di Giotto e così sono trattato: potrei persino avere tutti i privilegi dei loro impiegati esterni. Per noi è una bellissima cosa. Quando arriva la mattina, metto le

scarpe e sono un dipendente. Facciamo un buon lavoro, non ho mai pensato di lavorare in un ufficio, non l'ho mai fatto prima. Sembrano piccole cose, ma per un detenuto significano molto. Il mio modo di fare è quello di un detenuto, ma Giotto guarda oltre il detenuto e i suoi reati: loro credono in me... Devo fare questo per i miei bambini, per mettermi alla prova. Quelli che mi hanno incontrato hanno visto che c'è una persona dietro il mio reato.

D. Qual è la cosa più importante che Giotto ti dà?

R. Prima di tutto, molto sinceramente, lavorare in carcere significa moltissimo perché ogni mese posso inviare soldi a casa: ho una moglie e tre bambini. Ho 32 anni, mi sono sposato giovane. Sono stato in carcere 10 anni e inizialmente la mia famiglia ha dovuto lavorare per me, ma ora inviare questi soldi guadagnati onestamente e dire ai miei bambini che il loro padre ha guadagnato questi soldi onestamente, è diverso. All'esterno non ho mai guadagnato uno stipendio, ora mi sento... non direi realizzato, ma che mi è stata data speranza per il futuro.

(Detenuto # 11)

D. Una parte dell'immagine che hai di te è cambiata da quando sei in carcere?

R. Prima di essere arrestato, ero irresponsabile verso me stesso e specialmente verso gli altri. Ogni volta che qualcuno mi diceva qualcosa per cercare di aiutarmi, mi arrabbiavo e mi scagliavo contro chiunque, sebbene io non abbia mai messo le mani addosso a nessuno. Quando mi hanno arrestato ho capito che il carcere era diventato la mia salvezza per diverse ragioni. Non ho causato danni a nessun altro, anche se quando ero fuori, con la mia mentalità, bevevo tantissimo, facevo cose stupide, vivevo una vita dissoluta, nei locali, mi ubriacavo, mi mettevo al volante e giravo.

D. Perché?

R. Perché avevo i soldi, non soldi guadagnati con la fatica ma denaro facile, denaro sporco di cui mi vergogno ancora. Il passato è passato e io non posso dimenticarlo, ma, allo stesso tempo, non posso soffermarmi su di esso perché la mia vita ha fatto un'inversione di rotta.

(Detenuto # 1)

3.4. CONCLUSIONI: ALCUNE IPOTESI SUGLI EFFETTI DI GIOTTO

Le interviste che abbiamo condotto mostrano che le attività che Giotto realizza tra le pareti del Due Palazzi influiscono in molti modi sulla vita dei detenuti. Suggestiscono inoltre che il lavoro comporta vari benefici per loro, per l'amministrazione della casa di reclusione e per la società nel complesso. Si può sostenere che alcuni di questi risultati riducono direttamente i costi sociali della detenzione e si traducono in vantaggi economici per lo Stato italiano. Sarebbero necessarie ulteriori analisi per misurare a livello sistematico gli effetti delle attività di Giotto e quantificare i costi e i benefici del suo lavoro. Il presente rapporto può orientare le future raccolte di dati: ha identificato diverse aree importanti nelle quali si può prevedere che le attività della Giotto producano risultati socialmente rilevanti.

I detenuti dichiarano che l'impegno lavorativo migliora la loro *routine* all'interno della struttura penitenziaria; insegna loro competenze professionali, facilita rapporti solidi con la famiglia e fornisce loro risorse materiali e intellettuali necessarie per il reintegro positivo nella società civile, una volta usciti dal carcere. Le interviste hanno anche mostrato che per diversi detenuti – circa metà del nostro campione – Giotto rappresenta l'inizio di un processo di radicale trasformazione personale: alcuni dei lavoratori di Giotto dichiarano di aver voltato le spalle alle immagini negative che avevano di se stessi, e che li hanno accompagnati durante gli anni vissuti da criminali, per riorientarli a un nuovo sistema di valori; e aggiungono che non avrebbero potuto farlo senza il sostegno incontrato nell'ambiente lavorativo.

Da queste dichiarazioni, dalle interviste che abbiamo condotto con lo staff e dalle nostre osservazioni personali al Due Palazzi, oltre che dalla ricerca sulla storia e le attività di Giotto, è possibile dedurre diverse ipotesi in merito ai benefici di questo modello imprenditoriale e sociale insieme.

Prima di tutto, si può affermare che Giotto, che impiega poco meno del 20% dei detenuti del Due Palazzi, facilita il lavoro dell'amministrazione penitenziaria. Tutti i nostri intervistati dichiarano che l'impiego ha avuto effetti benefici sulla loro salute mentale e fisica; affermano anche che li ha incoraggiati a coltivare rapporti sociali positivi con i loro pari e che il lavoro allenta parte delle tensioni che altrimenti pervadono la vita del carcere. Tutto questo significa che l'amministrazione penitenziaria può risparmiare sui costi medici e disciplinari. Alcuni dei nostri intervistati hanno collegato esplicitamente il comportamento indisciplinato con lo stress e la tensione che derivano dal passare l'intero giorno oziosamente nelle celle. Il lavoro, quindi, facilita il compito dei funzionari responsabili della correzione e del mantenimento dell'ordine all'interno della struttura.

In secondo luogo, dovremmo aspettarci che Giotto abbia effetti importanti sui tassi di recidiva tra i dipendenti. Tutti i nostri intervistati dichiarano di sentirsi più fiduciosi sulla possibilità, al momento dell'uscita, di un reintegro positivo nella società civile, grazie a questa esperienza. Alcuni menzionano il fatto di aver appreso una professione che permetterà loro di trovare un lavoro all'esterno; altri aggiungono che intendono condurre la loro vita in base ai nuovi valori scoperti sul posto di lavoro. Ai suoi lavoratori Giotto fornisce strumenti materiali e morali che permettono loro di voltare le spalle alla vita criminale, una volta scontata la condanna. Il fatto che i detenuti siano in contatto costante con i «civili che vengono dall'esterno» – spesso menzionato dagli intervistati – significa che la loro transizione alla società civile sarà in genere più facile e meno traumatica da un punto di vista emotivo e psicologico. Considerato il costo economico della detenzione (ogni detenuto costa oltre 6.000 euro mensili, in base ai dati ufficiali del DAP), qualsiasi riduzione nel tasso di recidiva rappresenta un beneficio significativo per il bilancio dello Stato italiano e dei suoi cittadini.

Infine, gli intervistati dichiarano all'unanimità che tra i vantaggi più importanti dell'impiego «dietro le sbarre» c'è la possibilità di aiutare finanziariamente le famiglie. Alcuni menzionano anche il fatto che, grazie al loro lavoro, possono ora essere modelli positivi di comportamento per i figli. Il costo materiale del dare vitto e alloggio a un detenuto è solo uno dei molti fattori che contribuiscono al vero costo sociale della detenzione; un altro è la ripercussione che l'esecuzione penale ha sulla famiglia del detenuto. I parenti spesso fronteggiano sia la povertà materiale sia le difficoltà psicologiche ed emotive. È facile immaginare che lo Stato dovrà affrontare i molti costi diretti e indiretti di questa situazione, sia a breve che a lungo termine. L'assunzione in Giotto ovviamente non può risolvere gli effetti dello stress che le famiglie subiscono a causa dell'incarcerazione di un parente, con tutte le sue conseguenze negative. Tuttavia, sicuramente ne riduce l'impatto: le interviste mostrano che i detenuti sono in grado di mantenere rapporti più solidi con i loro cari, grazie al loro coinvolgimento in Giotto. Una volta ancora si può affermare che ciò comporta ripercussioni positive per la persona e un notevole risparmio per lo Stato; forse, ancora più importante, questo porterebbe a una società più solidale e meno frammentata nella quale le famiglie dei detenuti subiscano meno alienazioni e siano in grado di esercitare il proprio ruolo nelle loro comunità.

Tutti questi benefici necessiterebbero di essere verificati rigorosamente con altri studi. Come primo passo, gli effetti delle strategie di Giotto sui detenuti devono essere quantificati. Questo può essere fatto mettendo a confronto i soggetti che hanno lavorato per alcuni anni in Giotto al Due Palazzi con i detenuti che sono rimasti senza lavoro durante la detenzione, ma che sono per il resto simili ai primi, paragonando elementi importanti, tra i quali: età, passato criminale, condizione socio-economica e profilo psicologico al momento dell'incarcerazione. Una strategia alternativa sarebbe il confronto della storia personale, sia durante che dopo la carcerazione, e dell'evoluzione dei soggetti che hanno lavorato con Giotto rispetto ai detenuti che si sono inizialmente qualificati per l'impiego, ma non hanno alla fine lavorato a lungo con la Cooperativa per cause esterne, ad esempio per il trasferimento a una struttura diversa. Entrambe le strategie permetterebbero di fornire misure concrete degli effetti che questo modello ha su coloro che Giotto assume durante il periodo di detenzione, inclusi i tassi di recidiva. Su tali basi, potrebbe essere eseguita un'analisi dell'impatto economico di Giotto, partendo dalle aree che abbiamo già identificato: lo studio potrebbe determinare quanto il DAP risparmi grazie all'attenuazione di comportamenti inadeguati tra i detenuti che lavorano per Giotto; in alternativa, si potrebbero misurare le ricadute positive dell'impiego «dietro le sbarre» su diversi settori del bilancio dello Stato, come il sistema educativo o i sussidi che spesso si rende necessario erogare in seguito alla detenzione di un familiare.

Così si conclude la nostra analisi sulle attività della Cooperativa Giotto nel Due Palazzi, ascoltando i resoconti dei detenuti sulla loro esperienza con Giotto e, più in particolare, sui benefici del lavoro all'interno di una struttura carceraria. I nostri

intervistati confermano l'importanza delle strategie descritte nella sezione precedente. In molti modi, le loro parole costituiscono una riprova formidabile del potere dell'amore e del perdono dietro le sbarre.

APPENDICE

Appendice 1

Scheda colloquio

Data _____

Cognome	Sezione	Lato
Nome	Matricola	Cella
Data di nascita	Compagno (cognome nome)	
Luogo di nascita	Disponibilità trasferimento piano	
Cittadinanza		
Capacità di comprensione lingua italiana (test punteggio)		
Trasferimenti e spostamenti		
Residenza		
Domicilio		
Tel. di un familiare		
Stato civile		
Patente		
Titolo di studio		
Permesso di soggiorno		
Educatrice/i carcere		
Assistente sociale	UEPE	
Magistrato		
Data richiesta colloquio		
Tipo di richiesta		

Situazione familiare
(stato civile, figli,
famiglia di origine, parenti;
modalità, frequenza e qualità
dei rapporti con i familiari)

Hobby

Allegati: *Documenti,
permessi, certificati,
relazioni Educatore carcere,
Assistente UEPE
*Protocollo colloquio

Altro

Consenso D.Lgs. 196/03

*Preso atto dell'informativa,
ai sensi del D.Lgs. 196/03,
il sottoscritto, con la firma
apposta alla presente, attesta di
prestare il proprio libero consenso
al trattamento e alla
comunicazione dei dati personali
che lo riguardano.
Dichiara altresì di autorizzare
la Cooperativa a richiedere
certificati e documenti attestanti
il proprio stato di salute agli
Enti e Servizi di competenza.*

FIRMA

Osservazioni

*Nome dell'operatore
addetto alla compilazione*

Appendice 2

Verbale verifica inserimento

Nome dipendente

Data

TIPO DI VERIFICA

REQUISITI IN ENTRATA

MANSIONE (cfr. Scheda analisi della mansione)

DESCRIZIONE DELLA MANSIONE E DELLE CONDIZIONI DI LAVORO

LIVELLO DI COMPLESSITÀ (cfr. Scheda analisi della mansione)

PERIODO DI ADDESTRAMENTO

RISULTATI DELLA VERIFICA A UN MESE DALL'INSERIMENTO

Responsabile Servizi Sociali

Capo Ufficio Tecnico

VERIFICHE PERIODICHE SUCCESSIVE

Data

Firma

Appendice 3*Scheda valutazione periodica*

COGNOME E NOME OPERATORE _____

Cantiere _____ Data _____

Condizioni di accesso iniziali

Riferimenti Enti inviati

Servizio / Nome operatore

e-mail tel.

Andamento Semestre Gennaio-Giugno					
Giudizio	Assente	Non adeguata	Adeguata	Buona	Ottima
Capacità di sostenere fatica o stress	1	2	3	4	5
Motivazione	1	2	3	4	5
Partecipazione alla produttività dell'azienda	1	2	3	4	5
Qualità della prestazione lavorativa	1	2	3	4	5
Organizzazione del lavoro e autonomia	1	2	3	4	5
Comprensione delle istruzioni	1	2	3	4	5
Capacità di sostenere tempi e ritmi di lavoro	1	2	3	4	5
Capacità di usare strumenti e attrezzature	1	2	3	4	5
Conoscenza dei metodi e tecnologie di lavoro	1	2	3	4	5
Capacità di autovalutare il proprio lavoro	1	2	3	4	5

Interazione con il gruppo	1	2	3	4	5
Interazione con i capicantiere	1	2	3	4	5
Comprensione e rispetto delle regole di lavoro	1	2	3	4	5
Logistica o difficoltà legate all'ambiente di lavoro	1	2	3	4	5
GIUDIZIO DI SINTESI	Assente	Non adeguata	Adeguata	Buona	Ottima
Abilità relazionali e sociali					
Autonomia					
Competenze professionali					
Note					

Andamento Semestre Luglio-Dicembre					
Giudizio	Assente	Non adeguata	Adeguata	Buona	Ottima
Capacità di sostenere fatica o stress	1	2	3	4	5
Motivazione	1	2	3	4	5
Partecipazione alla produttività dell'azienda	1	2	3	4	5
Qualità della prestazione lavorativa	1	2	3	4	5
Organizzazione del lavoro e autonomia	1	2	3	4	5
Comprensione delle istruzioni	1	2	3	4	5
Capacità di sostenere tempi e ritmi di lavoro	1	2	3	4	5
Capacità di usare strumenti e attrezzature	1	2	3	4	5
Conoscenza dei metodi e tecnologie di lavoro	1	2	3	4	5
Capacità di autovalutare il proprio lavoro	1	2	3	4	5
Interazione con il gruppo	1	2	3	4	5

Interazione con i capicantiere	1	2	3	4	5
Comprensione e rispetto delle regole di lavoro	1	2	3	4	5
Logistica o difficoltà legate all'ambiente di lavoro	1	2	3	4	5
GIUDIZIO DI SINTESI	Assente	Non adeguata	Adeguata	Buona	Ottima
Abilità relazionali e sociali					
Autonomia					
Competenze professionali					
Note					

DataUfficio Sociale

POSTFAZIONE

di Adolfo Ceretti

In conclusione, desideriamo svolgere alcune valutazioni di carattere generale per riprendere e ampliare quei passaggi e quei concetti – in parte già espressi – che sono, a nostro modo di vedere, decisivi per far meglio comprendere il senso più profondo della *mission* abbracciata da Giotto.

Detto altrimenti, il raggio degli interventi svolti dalla Cooperativa ha l'innegabile merito di aver inaugurato e consolidato, all'interno della casa di reclusione Due Palazzi, significative trasformazioni che hanno interessato in prima battuta i soggetti direttamente coinvolti nel progetto, ma anche il modello gestionale che presiede il loro inserimento nel mondo del lavoro. Più analiticamente, i cambiamenti registrati sul piano personale riguardano da una parte la sfera del sé, ovvero la capacità riflessiva, di ragionamento morale dei detenuti inseriti nelle attività organizzate dalla Cooperativa (vedi sopra sezione 3, *Lavorare «dietro le sbarre»: effetti e benefici*), dall'altra le *capacità* e le competenze da loro stessi acquisite nell'ambito lavorativo. Il modello gestionale allestito da Giotto ha inoltre avviato procedure in grado di raggiungere, in un futuro credibile, successi interessanti nella riduzione dei tassi di recidiva. Proviamo, dunque, ad analizzare alcuni di questi risultati alla luce di quanto auspicato dal John Fetzer Institute.

(a) *Le vite offese e la riconquista di un'immagine positiva di sé*

Le vite di chi sconta una pena all'interno di un carcere sono offese, ogni giorno, da parole e da gesti di umiliazione, di svilimento, di spregio personale da parte di altri detenuti, di alcuni agenti di polizia penitenziaria o di operatori carcerari. A tali sofferenze si affiancano quelle che derivano dalla costrizione di vivere in un'istituzione totale. Quest'ultima, con i suoi protocolli disumanizzanti è incapace, per definizione, di sostenere un'elaborazione dei sensi di colpa dei rei e degli altri sentimenti che lo accompagnano.

Queste piccole esperienze di scomunica dal mondo, che si intrecciano con le tragiche condizioni morali e materiali di esistenza all'interno di un istituto penitenziario, feriscono e mortificano chi le subisce, ma ancor più impediscono di attingere a un'immagine positiva di se stessi, di fare riferimento a un proprio ideale di vita

costruttivo, di autorealizzarsi, di potersi percepire quali soggetti apprezzati per le proprie qualità e *capacità* individuali.

In questo senso, le attività promosse da Giotto sostengono una «piccola rivoluzione mite», laddove creano concreti contesti di vita e di lavoro all'interno dei quali ogni detenuto può trovare una *sua* «misura», un *suo* modo di esistere, una *sua* dignità ed essere, così, onorato, apprezzato e rispettato – in una parola, *riconosciuto* – sia come persona sia per il proprio apporto concreto.

(b) Uscire dalla consapevolezza e dalla percezione di vivere una vita fragile e isolata

La lettura delle interviste ha convinto chi scrive che i detenuti creano con i gestori della Cooperativa relazioni umane e lavorative a tratti straordinarie, che inaugurano percorsi che trascendono gli obiettivi esplicitamente dichiarati da Giotto.

Mi spiego. Dalle parole pronunciate dai detenuti e dalla conoscenza diretta che abbiamo della vita carceraria, emerge quotidianamente la loro tragica paura di rimanere soli ad affrontare i rischi legati a vite fragili e isolate. Questo dato assume un particolare significato nel contesto dei penitenziari italiani, dove a tutt'oggi più dell'80% dei detenuti sconta la pena in pochi metri quadri di spazio, senza lavorare e senza poter accedere ad altre attività.

In questi contesti cresce in ogni istante, in chi sconta una pena detentiva, la percezione che dall'isolamento, dalla fragilità e dalla vulnerabilità si uscirà solo tornando a commettere gesti devianti.

Giotto, come abbiamo ormai compreso, si impegna, in prima battuta, a edificare con i suoi impiegati-detenuti una fitta trama di rapporti di fiducia, una trama che può finalmente interrompere quel circolo vizioso che incatena questi ultimi all'indifferenza, alla diffidenza, ma anche al rancore, all'odio e alla violenza – così spesso presenti nella vita di chi delinque.

Ognuno, ma proprio ognuno, è accompagnato a riflettere sulla paura che nasce dalla propria vulnerabilità e a dischiudersi a nuovi legami emotivi, a nuovi vincoli di reciprocità e a nuove forme di socialità. Tutto ciò si genera perché si è inseriti in un contesto in cui si è guardati e trattati come persone, e non come delinquenti: all'interno della Cooperativa sociale Giotto si condivide, infatti, la condizione – morale – di essere persone, degne, in quanto tali, di essere rispettate.

(c) Uguaglianza, rispetto e capacità individuali

È l'*uguaglianza*, allora, il principio centrale che sostiene la *mission* di Giotto. È una forma di uguaglianza che si genera perché all'interno della Cooperativa ci si rico-

nosce reciprocamente come persone. Ed è questa forma di uguaglianza che riesce a dare, sul campo, vera sostanza a quel *rispetto* che si deve a tutti gli esseri umani indipendentemente dalle particolari persone che si è, da come ci si comporta, dalle doti che si hanno o dalla stima di cui si gode.

Quasi tutte le storie di vita narrate nelle interviste avrebbero, difatti, impattato unicamente la forza della legge e le istituzioni del controllo se non avessero incontrato operatori capaci di far nascere e alimentare, da un lato, il rispetto verso se stessi e verso gli altri, dall'altro *competenze soggettive e capacità* in ambito lavorativo. Non esiste infatti l'uno senza le altre.

Chi scrive sostiene da tempo che per restituire a chi è stato condannato alla privazione della libertà una prospettiva non delinquenziale, occorre alimentare il circuito antropologico del dono, che qui si sostanzia nella possibilità di far apprendere e sviluppare nei detenuti-impiegati *capacità individuali e competenze sociali*, ovvero delle «abilità», fino a quel momento del tutto sconosciute, a svolgere un compito, un lavoro, una professione. Sull'effettivo raggiungimento di questo obiettivo il paper ha già dato ampiamente riscontro e non è necessario tornare.

(d) Perdonarsi attraverso la forza dell'esempio

La posta in gioco, dunque, è che ognuno, ma proprio ognuno, possa *cambiare*, lasciarsi alle spalle l'immagine negativa di sé e riorientarsi verso una nuova organizzazione valoriale e simbolica, acquisendo delle capacità e abilità inedite e guardando dentro a se stessi.

Nel contesto penitenziario e non solo – per affrontare i lati più opachi della propria vita e comprendere che esistono vie d'uscita diverse dall'esperienza deviante – occorre essere accompagnati a decifrare gli *snodi* decisivi, i più dolorosi e privati, delle proprie esperienze biografiche. Sono gli snodi che riguardano il passato, il presente e il futuro di chi ha commesso un reato. In breve, il sostegno ha a che fare con la possibilità di generare valori diversi da quelli devianti, assimilati nel corso della socializzazione primaria.

Si tratta, in sostanza, di iniziare a vivere un nuovo capitolo della propria vita. Ed è proprio questo il compito che Giotto consapevolmente si assume a fianco di quello di «datore di lavoro»: accompagnare i detenuti a elaborare il passaggio tra l'essere sospesi tra il «*qui e ora*» (la propria immagine di delinquente e di detenuto) e il «*dove* tra qualche anno», ossia un futuro non ancora ben individuato e messo bene a fuoco (l'essere una persona capace di rispettarci, rispettare gli altri e le regole della civile convivenza).

Questo percorso, per quanto faticoso e irto di difficoltà, costituisce però un'occasione unica per chi lo intraprende: quella di avviare la progressiva (ri)costruzione

della propria immagine di sé, personale e pubblica, quale membro del Consorzio sociale. Ed è su questi sentieri che i detenuti coinvolti nel progetto possono incontrare anche il tema del perdono di se stessi.

Se il perdono va inteso, essenzialmente, come una virtù dei singoli, va subito aggiunto che esso è destinato a svolgere una funzione morale universale che è quella di interrompere il circuito del male e di ristabilire la *reciprocità* con chi ha commesso il fatto delittuoso.

Chi scrive è convinto però che il perdono non sia una parola magica che una volta pronunciata muta per sempre la relazione tra perdonante e perdonato. Esso è, piuttosto, una rottura del silenzio, una liberazione della memoria che permette il ricordo di un passato fino a quel momento troppo doloroso per essere detto.

Ne consegue che per perdonare se stessi e il male che si è commesso occorre riflettere, parlarsi, avviare una conversazione interiore, che è l'unica strada per ammettere il proprio errore e, da lì, provare a dirsi che «si può ricominciare». Questa operazione è quasi impossibile da avviare nella solitudine della propria cella. Giotto, attraverso la *forza dell'esempio* e la creazione di spazi di ascolto ed elaborazione della condizione esistenziale dei detenuti, indica la praticabilità anche di questo passaggio.

(e) Abbattere la recidiva, i costi della giustizia e del welfare

Se è ancora prematuro – ma già credibile – affermare che i protocolli adottati da Giotto abbattano la recidiva di chi è coinvolto nei suoi progetti (vedi sopra sezione 3), non è però azzardato pensare che i suoi risultati potranno in futuro emulare, se vi saranno adeguati sostegni economici alle sue attività, quelli ottenuti da altre imprese sociali note in tutto il mondo.

A noi viene subito in mente il cosiddetto *El Sistema*, ideato e realizzato in Venezuela, e poi in molti altri Paesi, dal Maestro José Antonio Abreu. Questa realtà trova origine qualche decennio addietro, per l'esattezza nel 1975, in un garage della Candelaria, uno dei quartieri più poveri di Caracas, dove il Maestro Abreu consegna uno strumento musicale a 11 bambini, iniziando a insegnare loro a fare musica. È lì che nasce quello che diverrà il Sistema Nazionale di Orchestre Giovanili e Infantili, meglio noto come *El Sistema*.

L'intuizione di Abreu è stata quella di affrontare il problema delle sofferenze urbane e della devianza fuori da una logica assistenziale e caritatevole, per dotare invece le persone di *capacità*, così come ha fatto e sta facendo Giotto. Il Maestro individua fin da subito l'orchestra quale microcosmo di una società ideale, il luogo d'elezione per l'offerta di eguali opportunità, una via di riscatto esistenziale per i ragazzi dei quartieri più degradati e miseri. Ed è così che ragazzi dipendenti

dal *crack*, bambine prostitute e giovani appartenenti a pericolose gang sono oggi impegnati a studiare e suonare una sinfonia di Beethoven...

El Sistema coinvolge nel solo Venezuela più di 350.000 giovani e bambini provenienti in massima parte, quasi il 90%, da famiglie povere o emarginate, e opera attraverso la musica, vista come strumento che rende possibile l'integrazione sociale di differenti gruppi della popolazione venezuelana. Sono più di 120 le orchestre giovanili, quasi un centinaio quelle infantili e preinfantili con strumentisti dai quattro ai sette anni, alle quali si aggiunge un altrettanto vasto complesso di cori.

La Inter-American Development Bank, che ha finanziato in parte il progetto, descrive tutto ciò di cui stiamo parlando come un programma che si rivolge alle «comunità povere e vulnerabili» e che «si impegna per ridurre i tassi di povertà, permettendo a un numero sempre maggiore di bambini e di giovani di uscire da uno stato di marginalità». Un programma che, di conseguenza, aumenta le potenzialità di guadagno dei giovani, in ragione delle loro acquisite competenze musicali – guadagni che, in assenza di questi progetti, non sarebbero mai stati conseguiti. Da un lato, la Banca ritiene che i benefici siano individuali, riscontrabili nello «sviluppo psicologico del bambino e del giovane»; d'altro lato, i benefici sono anche sociali, e consistono nella diminuzione degli abbandoni scolastici e della violenza giovanile, che comporta alti tassi di vittimizzazione nelle comunità*. Secondo i risultati di un'analisi svolta dalla Inter-American Development Bank (Research Department), questi benefici sociali, osservabili nelle comunità dove *El Sistema* è presente, sono quantificabili in 1,68 dollari per ogni dollaro investito**.

Abreu cambia dunque uno scenario molto radicato: fa prevenzione criminale dando opportunità di sviluppo delle capacità individuali, trasformando le relazioni e i contesti urbani, co-costruendo con i giovani progetti di vite *felici*. Noi riteniamo che Giotto abbia una struttura organizzativa e delle capacità progettuali tali da poter ambire, seppure attraverso visioni sociali del tutto diverse, a mete altrettanto elevate.

Il modello gestionale del lavoro coi detenuti, come abbiamo visto, prevede relazioni complesse tra operatori della Cooperativa e detenuti-impiegati. Giotto offre, in questo modo, un'alternativa concreta e credibile alle forme di controllo repres-

* D. Dresdoff, «IDB Approves \$8 millions for Venezuelan Youth Orchestras. Program Designed to Improve the Lives of Low-income Children», Inter-American Development Bank, 1997, in <http://www.iadb.org/exr/PRESNA/1997/cp26397e.htm>. Cfr. anche D. Hollinger, «Tocar y Luchar—To Play and to Fight. The Venezuelan System that Produced LA's Next Great Conductor», *California Music Educators Magazine*, 2007.

** J. Cuesta, «Music to My Ears: The (Many) Socio-Economic Benefits of Music Training Programs», Inter-American Development Bank Research Department, 2008, in <http://www.laphil.com/sites/default/files/media/pdfs/shared/education/yola/iadb-research.pdf>.

sivo che, come sappiamo, restituiscono, al termine di un periodo di segregazione, soggetti rancorosi e ritratti dai mondi sociali, spesso sorretti da un'identità negativa. Giotto incontra le vite di quei giovani la cui traiettoria sembra ineluttabilmente destinata a condurli o a radicarli nelle file della criminalità organizzata, senza ricorrere a forme di controllo segregante e/o a processi di etichettamento, di stigmatizzazione. Giotto opera in modo diametralmente opposto, restituendo a giovani donne e uomini la possibilità di incontrare la bellezza che abita il mondo.