



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende (LM - 77)

Tesi di Laurea

Imprese sociali in carcere: quando il lavoro crea empowerment per il detenuto

Relatore

Prof. Rullani Francesco

Laureanda

Pamio Francesca

Matricola 872477

Anno Accademico

2023 / 2024

*È la persona che diventa collega,
e non,
il detenuto che diventa lavoratore.*

Frase tratta dall'intervista con la responsabile di Banda Biscotti
(presso la Casa circondariale di Verbania)

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE E IL MANTENIMENTO DELLA COMMISTIONE TRA OBIETTIVI	9
1.1 Le organizzazioni ibride	9
1.2 Le strategie per il mantenimento della commistione tra gain economico e impatto sociale	13
1.3 La misurazione dell'impatto	17
1.4 La rendicontazione dei risultati	23
CAPITOLO 2 EMPOWERMENT: CARATTERISTICHE E MIGLIORAMENTI	27
2.1 Le caratteristiche dell'empowerment	27
2.2 I miglioramenti in termini di empowerment generati dalle organizzazioni ibride	29
CAPITOLO 3 IMPRESE SOCIALI: CARATTERISTICHE E BUSINESS MODEL	33
3.1 Le imprese sociali	33
3.2 I cambiamenti nelle imprese sociali con il Decreto Legislativo 155/2006	34
3.3 Modifiche apportate dal Decreto Legislativo 112/2017	38
3.4 Il ruolo degli stakeholders nell'impresa sociale	41
3.5 L'importanza del modello di business per le imprese sociali	42
CAPITOLO 4 IL CONTESTO CARCERARIO	47
4.1 Il contesto penitenziario in Italia	47
4.2 Il contesto italiano a confronto con il contesto globale	52
4.3 Il lavoro in carcere	56

CAPITOLO 5 IMPRESE SOCIALI IN CARCERE: I PRINCIPALI PROGETTI NEGLI ISTITUTI ITALIANI	63
5.1 Introduzione dell'analisi	63
5.2 Spiegazione dello svolgimento e descrizione delle fasi dell'analisi	64
5.2.1 Fase 1: Ricerca delle imprese sociali e cooperative operanti in carcere	64
5.2.2 Fase 2: Analisi dei progetti e classificazione	65
5.2.3 Fase 3: svolgimento delle interviste	66
5.2.4 Fase 4: analisi dei dati	73
5.3 Risultati dell'analisi	73
5.4 Implicazioni	95
CONCLUSIONE	97
BIBLIOGRAFIA	99
SITOGRAFIA	107

INDICE DELLE FIGURE

CAPITOLO 1 LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE E IL MANTENIMENTO DELLA COMMISTIONE TRA OBIETTIVI

Figura 1.1 Differenza tra imprese non profit, for profit e ibride	10
Figura 1.2 Fasi delle imprese ibride	12
Figura 1.3 Strategie per il mantenimento della commistione tra obiettivo sociale e gain economico	14
Figura 1.4 Suddivisione degli standards GRI	20

CAPITOLO 2 EMPOWERMENT: CARATTERISTICHE E MIGLIORAMENTI

Figura 2.1 Ciclo dell'empowerment	29
-----------------------------------	----

CAPITOLO 3 IMPRESE SOCIALI: CARATTERISTICHE E BUSINESS MODEL

Figura 3.1 Definizione di impresa sociale	36
Figura 3.2 Definizione di impresa sociale nel decreto 2017	39
Figura 3.3 Settori aggiuntivi rispetto al testo di legge del 2006	40

CAPITOLO 4 IL CONTESTO CARCERARIO

Figura 4.1 Sovraffollamento nelle carceri italiane	48
Figura 4.2 Tasso di occupazione nelle carceri italiane	49
Figura 4.3 Numero di suicidi nelle carceri italiane	51
Figura 4.4 Popolazione carceraria nel mondo	53
Figura 4.5 Popolazione carceraria nelle carceri europee	54
Figura 4.6 Tasso di occupazione nelle carceri europee	54

Figura 4.7 Media europea dei suicidi ogni 10.000 detenuti nelle carceri	56
Figura 4. 8 Numero di detenuti lavoranti dal 2013 al 2022	59
Figura 4.9 Detenuti lavoranti prima e dopo l'entrata in vigore della Legge 193/2000 o Legge Smuraglia	60

CAPITOLO 5 IMPRESE SOCIALI: I PRINCIPALI PROGETTI NEGLI ISTITUTI ITALIANI

Figura 5.1 Tabella riepilogativa delle interviste svolte	67 - 70
Figura 5.2 Distribuzione per regione delle imprese sociali o cooperative inserite nella ricerca	75
Figura 5.3 Tipologia di imprese responsabili dei progetti	76
Figura 5.4 Suddivisione dei progetti per settore di appartenenza a livello percentuale	78
Figura 5.5 Distribuzione della popolazione carceraria alla quale imprese, cooperative e associazioni si rivolgono	81
Figura 5.6 Classificazione delle motivazioni dell'importanza del distacco	85
Figura 5.7 Suddivisione delle cooperative per posizionamento del laboratorio in cui vengono svolte le attività	88
Figura 5.8 Percentuale di imprese e cooperative, e numeri a livello assoluto, che ricevono i finanziamenti della legge 193/2000 detta Legge Smuraglia	91

INTRODUZIONE

La responsabilità sociale è un tema che oggi viene molto discusso, e che è diventato centrale per cittadini e *stakeholders*. Ad oggi sono molte le imprese che cercano di unire le tematiche e gli obiettivi economici con obiettivi sociali e ambientali. Raggiungere tali scopi, insieme, non è sempre facile, anche a causa dei conflitti di interesse che gli obiettivi, molto spesso opposti tra loro, possono causare. Ma è proprio da questo conflitto che le imprese devono riuscire a creare dei meccanismi e dei modelli virtuosi, che permettano la perfetta combinazione, e il raggiungimento di un utile, attraverso attività di utilità sociale che interpretino i bisogni delle comunità locali.

Tra le tipologie di imprese che riescono a fare tutto ciò le principali sono le imprese sociali, cioè delle vere e proprie aziende che operano attraverso il principio di economicità e nel mercato, e che allo stesso tempo raggiungono degli scopi sociali ben definiti.

Le imprese sociali cercano quindi di creare delle relazioni, che molto spesso rappresentano una fonte del loro vantaggio competitivo, che siano in grado di innescare un processo di trasformazione sociale. Le maggiori difficoltà si hanno quando tali imprese operano in un ambiente ricco di limitazioni, che mettono a dura prova la persistenza dei progetti, dei modelli, e delle aziende stesse, poiché molto spesso si tratta di contesti sottoserviti, in cui è difficile lavorare, nonostante ci possano essere le potenzialità.

Un ambiente tipicamente caratterizzato da limitazioni è l'ambiente carcerario, in particolare quello italiano, che vede le norme e lo sconto della pena al di sopra di tutto, a volte anche a scapito della rieducazione della persona e del suo reinserimento nella società. Le carceri in Italia rappresentano un contesto in cui, spesso, la persona rimane isolata dal mondo esterno e dalle altre persone, senza avere la possibilità di riscattarsi e di migliorarsi.

Sono un luogo che storicamente non nasce con l'intenzione di creare imprese al suo interno, ma come Casa di Detenzione, cioè come un ambiente caratterizzato da durezza e rigore, e inerzia allo stesso tempo, e proprio per questo motivo, a volte, non è semplice per le imprese lavorare con i detenuti.

Coloro che decidono di operare con le case di detenzione fanno una scelta coraggiosa, ma hanno un obiettivo preciso, quello di aiutare i detenuti ad avere maggiore consapevolezza di loro stessi, di avere maggiore autostima e di aiutarli a raggiungere una certa indipendenza

economica e sociale. Il lavoro con i detenuti, all'interno o all'esterno del carcere, nel caso in cui sia possibile, permette, poi, un graduale rientro nella società.

Questa gradualità è fondamentale perché nella maggior parte dei casi, quando non c'è, crea uno sconforto nel detenuto, che si ritrova smarrito e disorientato, in un contesto totalmente opposto a quello della sua cella.

Il carcere, secondo diversi aspetti, è una piccola società all'interno della società stessa, perché al suo interno si creano dei meccanismi tipici di una comunità seppur diversi rispetto a quelli che siamo abituati a vedere. All'interno del carcere, infatti, non è possibile generalizzare tutte le persone sotto una stessa categoria, poiché si possono presentare diverse sfaccettature, caratteristiche e diversi modi di fare, di rispondere e di reagire, e tra tali persone si innescano delle relazioni diverse, positive o negative, e questo è esattamente quello a cui pensiamo quando parliamo di società, cioè un insieme di persone con personalità diverse. Innescare un processo di trasformazione sociale, facendo in modo di innescare relazioni positive e proficue per il detenuto, porta vantaggi, non solo alla società all'interno del carcere, ma a tutta la comunità.

Questo perché il detenuto è più consapevole di sé stesso e delle sue capacità, e uscendo dagli istituti di pena, contribuisce non solo ad alleggerire il sistema penitenziario, che tutt'oggi deve sopperire a gravi problemi di sovraffollamento, ma contribuisce anche a generare un risparmio a livello statale. Infatti, il detenuto ha un costo per lo stato una volta che entra in carcere, e ogni volta che vi rientra tale costo continua a pesare sui contribuenti.

Cercare di aumentare l'empowerment delle persone, cioè la loro capacità di prendere delle decisioni e di prendere in mano la loro vita, non solo una volta scontata la pena, ma a partire dal tempo che passano dentro il carcere, vuol dire creare delle relazioni tra ambiente interno e ambiente esterno, portando dei cambiamenti nelle persone e nel loro modo di considerarsi, e portare una maggiore consapevolezza in loro aiuta a creare un percorso di crescita e riscatto.

L'elaborato vuole cercare di analizzare le imprese sociali che operano in un ambiente particolarmente difficile, come quello delle carceri italiane, e si suddivide in cinque capitoli.

Nel primo capitolo si propone un'analisi generale delle organizzazioni ibride, cioè delle imprese che conciliano obiettivi economici con obiettivi sociali e/o ambientali.

Analizza aspetti importanti quali, la misurazione degli impatti e la rendicontazione, che sono fondamentali per questa tipologia di impresa, ma cerca anche di capire quali sono i modelli e le strategie che possono essere usate per tenere insieme le due prospettive.

Il secondo capitolo, vuole essere più specifico, e si focalizza sul fenomeno dell'empowerment, spiegando quali sono i cambiamenti che si possono vedere nelle persone, e in che modo avvengano.

Il capitolo successivo si concentra sulle imprese sociali, e si analizzano prima i cambiamenti che i vari decreti legislativi, del 2006 e del 2017, hanno portato nel corso del tempo, e successivamente l'importanza degli stakeholders e del business model che permette il raggiungimento di obiettivi economici e sociali.

Il quarto capitolo analizza il contesto carcerario, cioè l'ambiente all'interno del quale vengono prese in considerazione le imprese sociali, per l'analisi proposta nell'ultimo capitolo. Il contesto penitenziario viene analizzato tenendo conto dei problemi che negli anni si sono presentati, confrontando l'Italia con il resto del mondo e dell'Europa. Inoltre, vengono analizzate le opportunità di lavoro che vengono offerte ai detenuti durante il periodo in cui scontano la loro pena.

Successivamente, nel quinto capitolo sono state mappate le principali imprese sociali che operano all'interno delle case di detenzione, sono state analizzate e classificate in base al revenue model che le caratterizza, ai processi sociali che creano, alle limitazioni con cui riescono a convivere e all'empowerment che vogliono creare. Il capitolo propone un'analisi che è stata permessa anche grazie ad alcune interviste, che permettono un approfondimento dei casi, e una maggiore comprensione delle attività di tali imprese. Le interviste hanno permesso di capire il modo in cui le aziende operano, come avviene l'approccio verso i detenuti, trattando i temi del distacco, dell'ingaggio e delle interazioni sociali, e le difficoltà che ogni giorno incontrano all'interno di un ambiente così limitante.

Con questa analisi si vuole cercare, quindi, di capire come le imprese sociali riescano ad operare all'interno di tale ambiente, e quali processi sociali ed economici inneschino, in modo da avere un impatto nelle persone, non solo nel loro modo di lavorare, ma anche nel loro modo di relazionarsi con il mondo esterno.

CAPITOLO 1

LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE E IL MANTENIMENTO DELLA COMMISTIONE TRA OBIETTIVI

1.1 Le organizzazioni ibride

Nel corso degli anni sono nate tipologie diverse di imprese, anche in base ai bisogni da soddisfare e ai settori di appartenenza. Le aziende, quindi, hanno assunto caratteristiche diverse, che permettessero loro di raggiungere gli scopi, e realizzare gli obiettivi.

Quando si parla di obiettivi si distinguono, innanzitutto, imprese *for profit* e imprese *non profit*. La differenza si può notare a primo impatto anche dal nome, in quanto le prime, dette anche *profit oriented*, sono orientate al profitto, e il loro scopo è il raggiungimento di un utile. Le aziende *for profit* operano tipicamente a condizioni di mercato, producendo e vendendo beni e servizi, in modo da ricavare un guadagno, da dividere tra i soci e gli azionisti. Le seconde, invece, non puntano ad un mero profitto, ma hanno quasi esclusivamente obiettivi di utilità sociale, e al contrario delle altre, nel caso in cui venga realizzato un utile, questo deve essere reinvestito nell'attività aziendale (Baldini, 2009).

Le due tipologie presentano, oltre che obiettivi, anche una gestione e un business model diverso, che è stato adeguato a operare nei vari mercati e situazioni, poiché non in tutti gli ambiti è possibile seguire le stesse logiche, ma è opportuno trovare soluzioni diverse in modo da massimizzare il valore che è stato creato.

Nel mercato operano, inoltre, imprese che attuano strategie diverse, e che hanno delle caratteristiche comuni ad entrambe.

Le aziende, che rappresentano un ibrido tra quelle *for profit* e quelle *non profit*, cercano di ottenere un profitto, ma allo stesso tempo raggiungono, anche, degli obiettivi sociali e/o ambientali.

Le organizzazioni ibride, o *hybrid organization*, operano nel mercato, confrontandosi con i concorrenti, ma creano e massimizzano un valore per soci, lavoratori, e portatori di interesse, che è maggiore a quello che verrebbe creato se venisse perseguita solo una delle due logiche (Baldini, 2009).

La scelta degli obiettivi in ogni caso deve essere coerente con l'ambiente interno ed esterno in cui l'azienda opera, e devono essere scelti a partire da un'attenta analisi, che deve prendere in considerazione non solo le richieste dei consumatori, ma anche i soci e tutti coloro su cui le scelte possono impattare.



Figura 1.1 Differenza tra imprese non profit, for profit e ibride (elaborazione propria)

Il bilanciamento tra obiettivi sociali e/o ambientali, ed obiettivi economici, non sempre è facile per le imprese, e un elemento cruciale risulta essere il conflitto. Il conflitto di interesse, quando si cerca di realizzare obiettivi diversi e, per una certa ottica, distanti tra loro, è quasi inevitabile, e devono essere posti in essere dei meccanismi, per cercare di armonizzare le due logiche. In questo modo si devono utilizzare delle risorse che possono portare un valore se usate insieme, piuttosto che nel caso in cui vengano usate da sole (Hockerts, 2015).

L'entità e l'esistenza stessa del conflitto dipende poi da alcuni fattori come la centralità e la compatibilità tra gli obiettivi (Litrico & Besharov, 2018).

Nel caso in cui gli obiettivi non siano compatibili tra loro il conflitto di interesse sarà maggiore (Schroder, Cederberg & Hauge, 2022), poiché i meccanismi che dovranno essere intrapresi, saranno diversi tra loro. Nel caso contrario, invece, cioè quello in cui gli obiettivi siano compatibili, il conflitto sarà minimo, e attraverso l'implementazione di un'unica strategia l'azienda potrebbe essere in grado di raggiungere obiettivi socio – economici.

Anche il livello di centralità può portare ad un diverso livello di conflitto, ma in questo caso diventa fondamentale capire quale delle due logiche sia più importante e predominante nel business model aziendale.

Il fatto che solo una delle due logiche possa essere centrale potrebbe causare problemi all'interno dell'azienda, anche nella fase di implementazione del business e nel lungo termine,

e proprio per questo motivo si deve cercare di avere dei meccanismi opportuni, che facciano in modo che il raggiungimento di un obiettivo non vada a scapito dell'altro. I due obiettivi devono essere allineati, e devono essere il centro dell'impresa, in modo tale che il modello di business sia in grado di gestire le sfide che possono porsi.

Le organizzazioni ibride, a differenza delle imprese *non profit*, possono sfruttare il fatto di lavorare attraverso meccanismi di mercato come un modo per raggiungere gli obiettivi economici e per avere maggiore indipendenza. Il conflitto tra i vari obiettivi può essere sfruttato e può permettere alle aziende di superare i periodi di difficoltà, trovando in esso una fonte di innovazione (Mongelli, Rullani, Ramus & Rimac, 2019). In questo modo anche le problematiche possono essere fonte di risorse, e possono permettere una maggiore pervasività dei progetti e delle attività nella società.

Alcune organizzazioni ibride particolari prendono il nome di imprese sociali, perché cercano di collegare un obiettivo relativo alla società, e un obiettivo economico – finanziario. Tali imprese attraverso il loro modo di operare cercano non solo di raggiungere un semplice obiettivo sociale, ma anche di avere un effetto nell'empowerment delle persone, e di introdurre dei cambiamenti nei comportamenti che consentono loro di modificare le condizioni in cui vivono (Mongelli, Versari, Rullani & Vaccaro, 2018).

La scelta della strategia aziendale è fondamentale per raggiungere tutto questo, e non esiste una soluzione univoca per tutte le casistiche, ma sono molte le variabili che devono essere tenute in considerazione. La scelta deve permettere alle imprese di confrontarsi con il mercato, e deve permettere una competizione all'interno dello stesso. Le *hybrid organization*, infatti, pur perseguendo obiettivi socio – ambientali, operano a condizioni di mercato e devono cercare di sviluppare un vantaggio competitivo che permetta loro di distinguersi e di esistere anche in un'ottica di lungo periodo.

In alcuni casi le aziende operano alla pari delle imprese *for profit*, in altri invece, operano in mercati che risultano essere sottoserviti, sia da imprese che dalla Pubblica Amministrazione, e si trovano ad operare in un ambiente in cui le risorse sono limitate, o in cui ci sono delle regole particolarmente rigide, e difficili da seguire (Haigh, Walker, Bacq & Kickul, 2015).

Con particolare riferimento alle imprese sociali, va ricordato, infatti, che la loro comparsa, in alcuni casi, viene ricondotta alla nascita di nuovi bisogni e all'evoluzione di bisogni già esistenti, che le aziende presenti nel mercato e lo Stato stesso non riescono a soddisfare. Per

quanto riguarda determinate attività, quindi, l'operato delle imprese sociali risulta essere complementare a quello statale, mentre in altri casi si sostituisce completamente, soprattutto in contesti difficili da gestire, e più emarginati.

Il *business model* che le imprese ibride decidono di implementare deve permettere loro di soddisfare i bisogni dei diretti beneficiari, e di avere un impatto positivo sulla comunità. La scelta deve poi essere funzionale anche per rispondere ai cambiamenti che possono esserci nel contesto, e nell'organizzazione. In seguito, si deve capire l'entità dell'impatto, positivo o negativo, che l'azienda ha, e tali misurazioni devono essere rendicontate, in modo che anche gli *stakeholders* esterni siano al corrente delle attività aziendali. Operare in settori sottoserviti consente alle stesse imprese di avere delle ricadute maggiori a livello sociale o ambientale, non solo grazie alle loro attività commerciali, ma anche grazie al reddito che riescono a generare per coloro che ne beneficiano (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

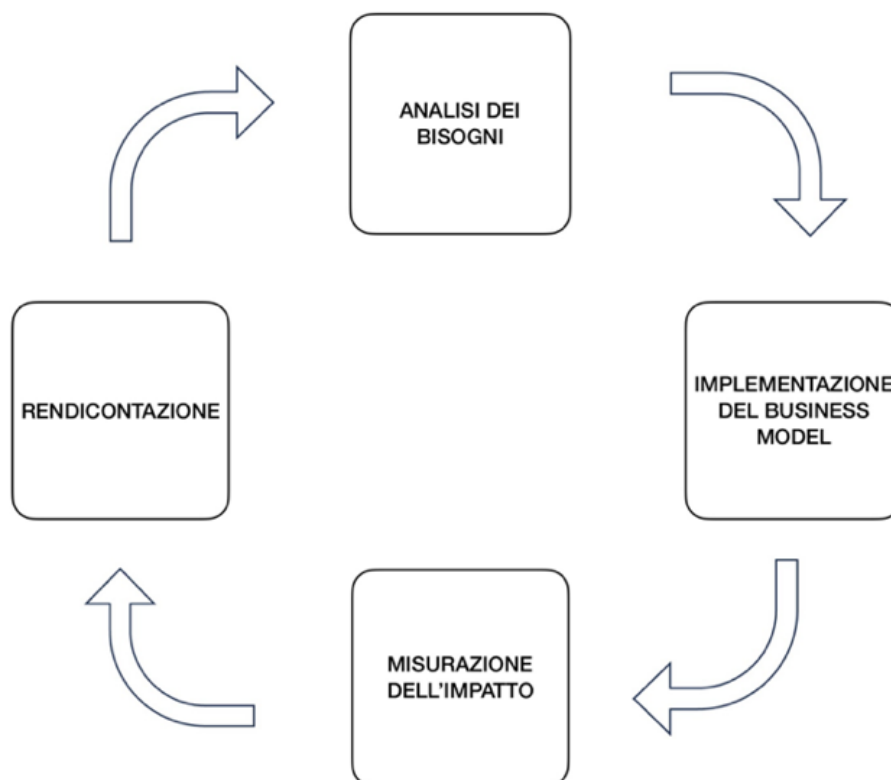


Figura 1.2 Fasi delle imprese ibride (elaborazione propria)

La misurazione e la rendicontazione sono passaggi fondamentali perché permettono all'impresa di capire la coerenza delle attività con gli obiettivi che si è prefissata. Infatti, nel caso in cui si renda conto che quello che è stato implementato non permette di avere delle

conseguenze positive, o che non permetta il raggiungimento degli scopi accordati, l'azienda deve ricominciare, analizzando meglio i bisogni da soddisfare, e cercando di implementare un modello di business più adatto.

1.2 Le strategie per il mantenimento della commistione tra gain economico e impatto sociale

Il conflitto è una condizione per le organizzazioni ibride che, come detto in precedenza, può causare inerzia nell'organizzazione aziendale, ma se trattato nel modo più corretto potrebbe essere una fonte di innovazione. È opportuno scegliere, però, la strategia più adatta alla struttura aziendale per combinare gli obiettivi. Il comportamento organizzativo, infatti, dipende dal modo in cui le diverse identità interagiscono tra loro, e poiché le organizzazioni ibride al loro interno fanno convivere più identità, si possono creare dei conflitti che non sempre permettono la piena soddisfazione di entrambe.

Proprio per questa differenza, che come visto in precedenza, le caratterizza, le strategie standard che possono essere funzionanti per un'organizzazione *for profit*, non sempre funzionano.

Sono molti i dibattiti su quale tipologia di business model sia migliore e quale possa portare più problemi nell'organizzazione, ma non esiste una soluzione univoca. Alcune imprese, infatti, tendono a cercare dei collegamenti tra un obiettivo e l'altro, anche per non dover attuare azioni e piani diversi per riuscire a trarre entrambi i benefici. Altre imprese, invece, pensano che sia meglio tenere separati aspetti sociali e aspetti economici, cercando di eliminare alla base il conflitto di interesse che si può creare tra le due logiche (Mongelli, Rullani & Versari, 2017).

La prima distinzione tra le tante strategie che le imprese possono adottare, quindi, è tra quelle che tendono a separare le due logiche, distinguendo i meccanismi per ognuno degli obiettivi aziendali, e tra quelle che cercano di unirle, trovando i punti in comune e cercando di adottare delle soluzioni che mettano in linea uno scopo con l'altro.

STRATEGIE CHE SEPARANO LE LOGICHE	STRATEGIE CHE UNISCONO LE LOGICHE
Decoupling	Compromise
Structural differentiation	Selective coupling
Avoidance and defiance	Integration strategies

Figura 1.3 Strategie per il mantenimento della commistione tra obiettivo sociale e gain economico (elaborazione propria)

Secondo la letteratura, poi, sono diverse le strategie che per ognuno dei due casi si possono adottare. Con particolare riferimento al caso in cui si cerchi di allontanare i due obiettivi, poiché contrastanti tra la loro, le imprese possono adottare piani come *decoupling*, *structural differentiation*, e *avoidance and defiance* (Mongelli, Rullani & Versari, 2017).

Con la strategia di *decoupling* le aziende cercano di eliminare il fatto che più logiche convivano all'interno. Letteralmente la parola significa disaccoppiamento, infatti, si cerca di separare l'obiettivo economico da quello sociale, in modo da eliminare i meccanismi che hanno fatto nascere, o che potrebbero creare, un conflitto di interessi. All'interno di un'impresa ibrida coesistono, tendenzialmente, scopi di diversa natura, e quello che risulta essere più centrale potrebbe rappresentare il focus dell'impresa, o, in ogni caso, potrebbe guidare il comportamento e le scelte dell'azienda. Il fatto però che gli scopi possano essere talmente diversi tra loro può fare in modo che nell'organizzazione nessun sistema sia realmente ancorato all'essenza dell'impresa. Attraverso questa strategia, però, si cerca di evitare che il sistema valoriale più forte elimini le altre identità aziendali, e per fare ciò suddivide gli scopi in scompartimenti autonomi. Attraverso l'autonomia non è detto che le azioni che vengono attuate siano convergenti a tutti gli obiettivi, ma possono essere anche irrilevanti, senza, però, creare delle interferenze. Ogni scompartimento gestisce da solo il raggiungimento di ciò che si è posto, poiché scopi e valori diversi vengono tenuti separati, ma bisogna specificare che una delle conseguenze che si possono avere da questa strategia, se non viene gestita nel modo giusto, è l'isolamento delle unità rispetto alle altre, e rispetto al contesto globale aziendale (Kraatz & Block, 2008).

Al contrario di ciò che è stato appena descritto, la strategia *structural differentiation* cerca di evitare questa conseguenza, tracciando un collegamento tra le varie unità. In questo modo le aziende cercano di raggiungere due scopi diversi, senza che uno prevalga sull'altro, anzi, le

attività sono realizzate diversamente, ma sempre in modo complementare tra loro. Tale tipologia veniva utilizzata molto dalle aziende per portare avanti contemporaneamente le attività di *exploration* ed *exploitation*, ed è stata applicata in diversi casi anche alle imprese ibride che si pongono scopi economici e sociali, che sono spesso in conflitto tra loro. Attraverso questo meccanismo, quindi, i due scopi sono raggiunti da due unità diverse, che condividono un intento comune, e questo consente di integrare i due diversi rami.

Le organizzazioni che utilizzano questa tipologia di strategia devono pianificare in modo adeguato i collegamenti tra le unità in modo da riuscire a condividere sistemi e risorse. Infatti, man mano che la diversità tra le unità aumenta, maggiore è la difficoltà per le imprese di raggiungere le sfide che si è posta, e maggiore è anche la difficoltà di raggiungere gli obiettivi, oltre che in modo efficace, anche in modo efficiente (Simsek, 2009).

Molto diversa delle precedenti è la strategia *avoidance and defiance*, che letteralmente significa “evitare e sfidare”. Le organizzazioni che scelgono di utilizzare tale metodo devono capire che tipo di richieste ricevono dall’interno o dall’esterno, e che tipo di conflitto si crea. Le richieste possono essere contraddittorie e possono portare a regimi normativi diversi a seconda della loro centralità. Le logiche infatti possono essere altamente, moderatamente o poco centralizzate, a seconda che esercitino forti o deboli pressioni, e che riescano a influenzare coloro che operano all’interno dell’organizzazione. Ad esempio, una logica non centralizzata sarà in contrasto con l’intento aziendale, ma essendo debole rispetto alle altre sarà facilmente trascurata, al contrario, una logica molto centralizzata sarà difficile da ignorare, in quanto esercita pressioni dominanti nell’azienda (Pache & Santos, 2010).

Anche capire la natura del conflitto aiuta a comprendere quali richieste possono essere ignorate o “evitate”, e quali, invece, devono essere accettate. Il conflitto può nascere oltre che tra gli obiettivi, anche sui mezzi che devono essere utilizzati per raggiungere gli obiettivi stessi, e solitamente tra i due, la seconda tipologia è maggiormente controllabile rispetto alla prima (Pache & Santos, 2010).

Riuscire a capire entrambe le caratteristiche permette all’organizzazione di capire il modo in cui le logiche sono presenti all’interno dell’impresa, quanto importanti sono, e quale delle due può essere aggirata. Per fare questo si utilizza una conformità puramente simbolica, che permette all’impresa di mostrare che sta seguendo la logica, ma il tutto risulta essere difficile da controllare da coloro che esercitano la pressione di quella richiesta. In questo modo, si da

un'idea di conformità, che per gli attori esterni è più difficile da verificare, ma nel caso in cui chi esercita la pressione sia interno all'organizzazione avrà maggior modo di controllare, e rende tale strategia difficile da attuare (Pache & Santos, 2010).

Sono molte anche le strategie che fanno in modo che le due missioni aziendali si uniscano, e in particolare alcune strategie sono *compromise*, *selective coupling* e *integration strategies* (Mongelli, Rullani & Versari, 2017).

Con la prima strategia si cerca avere una conformità tra tutti coloro che hanno delle aspettative a livello aziendale, seppur minima, che rimane comunque difficile da raggiungere, perché in alcuni casi accogliere una richiesta vuol dire scartarne un'altra.

L'obiettivo di chi vuole attuare tale strategia è quello di cercare di soddisfare tutte le richieste, e riuscire a raggiungere obiettivi diversi tra loro. È naturale che più le richieste sono simili e maggiore è la possibilità per le imprese di trovare il compromesso per il loro soddisfacimento (Pache & Santos, 2010).

In questo caso devono essere analizzati gli obiettivi, e le richieste degli *stakeholders* per ciascun obiettivo, e cercare di trovare dei mezzi che permettano il raggiungimento di entrambi, e che siano accettati da tutti, anche da coloro che hanno opinioni discordanti tra loro. Non sempre per le imprese è una strategia semplice da attuare, perché riuscire a mettere d'accordo tutti, in determinati casi è impossibile, e qualora non ci riuscissero evitare alcune richieste potrebbe essere una soluzione, nonostante in questo caso venga utilizzata una strategia totalmente differente.

Anche con il *selective coupling* si cerca di soddisfare tutti gli interessi, ma senza trovare un compromesso. Infatti, con tale strategia si cercano i punti in comune tra le richieste dei diversi obiettivi e si cerca di soddisfarli. In questo modo le organizzazioni ibride possono ridurre i rischi, che con la prima strategia non viene fatto. Nel primo caso, infatti, si cerca di attuare delle attività che possano andare bene per qualsiasi obiettivo, e si accetta il rischio che vengano respinti, mentre, in questo caso si cerca di capire prima ciò che le richieste hanno in comune, in modo che i mezzi attuati vengano accettati da tutti (Pache & Santos, 2013).

Con l'ultima strategia, invece, le imprese non si trovano a scegliere tra perseguire un obiettivo economico o uno sociale, perché decidono di attuare delle attività che permettono di integrare le due strategie. Molte organizzazioni ibride e molte imprese sociali decidono di

attuare tale strategia perché permette di creare un circolo virtuoso, in modo che il raggiungimento dell'obiettivo sociale dipenda in parte dal raggiungimento dell'obiettivo economico (Battilana & Lee, 2014).

Nel corso del tempo si sono susseguite diverse metodologie per poter applicare tale strategia, e in alcune organizzazioni sono state create due entità autonome, ma con un obiettivo comune, e che lavoravano in modo complementare per raggiungere l'obiettivo stesso. In molti casi le due entità hanno caratteristiche diverse in modo da riuscire a sfruttare tutte le caratteristiche delle organizzazioni *for profit*, e delle organizzazioni *non profit*. In questo modo si possono ottenere dei profitti tramite le organizzazioni *for profit*, sfruttando il finanziamento che deriva dal capitale di rischio, e allo stesso tempo si cerca di ottenere il massimo rendimento anche da donazioni, e dai benefici delle *non profit*.

Le *non profit* possono detenere delle quote nell'altra organizzazione, e in questo modo oltre ad avere dei benefici economici, possono controllare le attività che vengono svolte, e i profitti che riesce ad ottenere li reinveste nell'obiettivo sociale.

Con questa strategia il consumo dei beni tiene le due entità legate, e i due obiettivi non vengono separati, perché vanno ad influire l'uno sull'altro (Battilana & Lee, 2014).

Le strategie che le imprese possono attuare sono diverse, e sono cambiate anche nel corso del tempo. All'inizio, infatti, la maggior parte delle imprese cercavano di tenere separati obiettivi sociali e obiettivi economici, ma con l'aumentare del numero delle imprese è aumentata anche la consapevolezza che si possono avere maggiori effetti positivi quando le due logiche sono legate tra loro.

1.3 La misurazione dell'impatto

Le organizzazioni ibride, ed in particolare le imprese sociali, come detto prima, oltre che cercare di avere un utile, cercano di avere un impatto in termini di cambiamento, non solo verso i beneficiari diretti, cioè coloro che ricevono la prestazione, ma anche verso gli altri *stakeholders*, quali soci, lavoratori, e la comunità tutta. Infatti, l'impresa sociale, quando opera in situazioni di limitazione delle risorse, può portare vantaggi a tutta la comunità, poiché cerca di colmare quel vuoto che imprese e Pubblica Amministrazione non riescono a colmare con i loro servizi, portando in alcuni casi anche ad un risparmio.

La creazione di valore sociale non è sempre così scontata, e le imprese cercano di tenere monitorati gli impatti positivi e negativi che possono avere, e di prendersi, in un certo senso, la responsabilità in entrambi i casi.

La misurazione di questi cambiamenti è fondamentale, perché aiuta le imprese a capire in che direzione si stanno muovendo, se stanno raggiungendo i loro obiettivi, e l'andamento dell'impresa negli anni.

Inoltre, la misurazione deve essere finalizzata ad una rendicontazione, quindi, a far conoscere, anche all'esterno, l'entità dei cambiamenti (Baldini, 2009). Sono sempre di più, infatti, gli *stakeholders* che si interessano non solo alla sostenibilità economica di un'azienda, ma anche alla sua sostenibilità socio – ambientale, perché nel lungo periodo, secondo alcuni investitori, sono quelle che riusciranno a durare di più.

Vista la sua importanza, anche il legislatore si è espresso su questo tema, e ha pubblicato tramite il D.Lgs. 23 Luglio 2019 delle linee guida che possono aiutare tutte le imprese che vogliono misurare il proprio impatto sociale. Dalla definizione che viene data all'interno del decreto si evince che la misurazione non deve essere solo quantitativa, ma deve essere aggiunta anche una componente qualitativa, che misuri la tipologia degli interventi e dei cambiamenti che avvengono grazie alle attività aziendali.

Un'impresa sociale risulta essere parte attiva del cambiamento che avviene in tutta la catena del valore di cui fa parte. Valutare il suo ruolo con oggettività vuol dire esprimere quello che fa attraverso un valore, ed essere trasparenti verso gli altri (Zamagni, Venturi & Rago, 2015).

Il decreto fornisce una definizione di misurazione dell'impatto sociale, che risulta essere un'analisi qualitativa e quantitativa degli effetti che le attività aziendali hanno sulla comunità, sia nel breve che nel lungo periodo. Trattandosi di linee guida, quelle del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali non esplicitano una metodologia precisa che le imprese devono adottare, ma stabilisce i principi che devono essere seguiti, i dati che devono essere raccolti, le fasi del processo e gli obiettivi che le imprese si devono porre nella misurazione.

I principi che le imprese devono seguire sono sei, quali intenzionalità, rilevanza, affidabilità, misurabilità, comparabilità, e infine, trasparenza e comunicazione. Le imprese infatti, devono misurare in modo giusto e affidabile tutto ciò che riguarda gli obiettivi dell'azienda, prendendo in considerazione tutti i dati necessari. Il tutto, poi, deve essere comunicato e deve permettere di effettuare dei paragoni, anche per determinare le differenze nel corso del tempo.

I dati che le imprese devono utilizzare per la misurazione devono essere di varia natura, quantitativa e qualitativa, monetari e non monetari, e devono riguardare le attività aziendali, i servizi offerti, gli *input* che vengono utilizzati, gli *output* e gli *outcome* dell'impresa. Inoltre, i dati devono riguardare sia il breve che il medio e lungo periodo, poiché devono essere analizzate, non solo le ricadute verso i beneficiari diretti, ma anche i cambiamenti che gli interventi portano in termini di condizioni e comportamento.

Il legislatore suddivide il tutto in cinque fasi, che le imprese dovrebbero seguire per arrivare ad un'accurata misurazione. Le imprese infatti devono analizzare il contesto in cui operano, cercando di capire chi sono i propri *stakeholders* e quali sono le richieste, devono stabilire poi gli obiettivi che vorrebbero raggiungere, e successivamente scegliere una metodologia adatta, che consenta la giusta misurazione nei confronti dello scopo che si è posta. Le ultime due fasi, invece, si trattano della valutazione vera e propria, che consiste nell'attribuire un valore numerico ai dati, e la comunicazione dell'impatto. L'ultima fase permette di creare una relazione tra impresa e *stakeholders*, segno che il Ministero è consapevole dell'importanza della diffusione, oltre che in termini di trasparenza, che oggigiorno viene sempre più chiesta dai consumatori, anche in termini di reputazione e attrattività nei confronti degli investitori. L'obiettivo del decreto è quello di fare in modo che le imprese siano in grado di offrire informazioni che riguardano la sostenibilità aziendale, i cambiamenti che le attività hanno innescato, e il valore sociale che sono riuscite a generare.

Nonostante le linee guida che sono state pubblicate dal ministero sono molti i metodi che nel corso del tempo sono stati usati, anche in base a quelle che erano le esigenze delle aziende. La misurazione è un aspetto particolare, soprattutto perché risulta complicata la misurazione di effetti intangibili o difficilmente esprimibili in termini economici o quantitativi. Alcuni metodi cercano di partire dagli effetti sul cambiamento delle persone, sui loro comportamenti, e cercano, nonostante la difficoltà, di traslare il tutto in termini numerici.

Il fatto di esprimere l'impatto sociale attraverso indici o indicatori vuole puntare ad avere dei risultati che siano confrontabili oltre che negli anni, anche con altre imprese.

Dalla letteratura emergono quattro metodologie principali, diverse tra loro, in base al focus che vogliono offrire. I metodi principali sono i sistemi ad indici ed indicatori, l'approccio controfattuale, i metodi costi – benefici, e i metodi di monetizzazione (Depredi, 2020).

Il metodo che prevede l'uso di indici ed indicatori è il più adatto per tutte le imprese che oltre a generare un impatto positivo sulla società, cercano di avere un ritorno economico, da reinvestire nell'attività stessa (Depredi, 2020). In questo ambito si è espressa anche la GRI, o *Global Reporting Initiative*, un'organizzazione che definisce indicatori che possono essere utilizzati per misurare gli impatti delle aziende. Dall'inizio degli anni '00 cerca di creare uno standard a livello internazionale per il report di sostenibilità che permetta alle imprese di dimostrare gli impatti ambientali e sociali, oltre che i risultati economici ottenuti. Gli *GRI Standards* si compongono di tre parti, una parte standard, comune a tutte le aziende, che introduce l'impresa stessa, la sua storia, il settore in cui opera, e fornisce delle indicazioni più oggettive di quello che fa. La seconda categoria di standards è settoriale, cioè varia a seconda del settore in cui l'impresa opera. L'ultima parte, invece, è specifica per ogni azienda e dimostra quelli che sono i risultati economici, ambientali e sociali. Con particolare riferimento agli standard sociali, i GRI 400 cercano di dimostrare l'impegno dell'impresa verso la non discriminazione, verso i lavoratori, i clienti, i fornitori e la comunità (Luison, 2019).

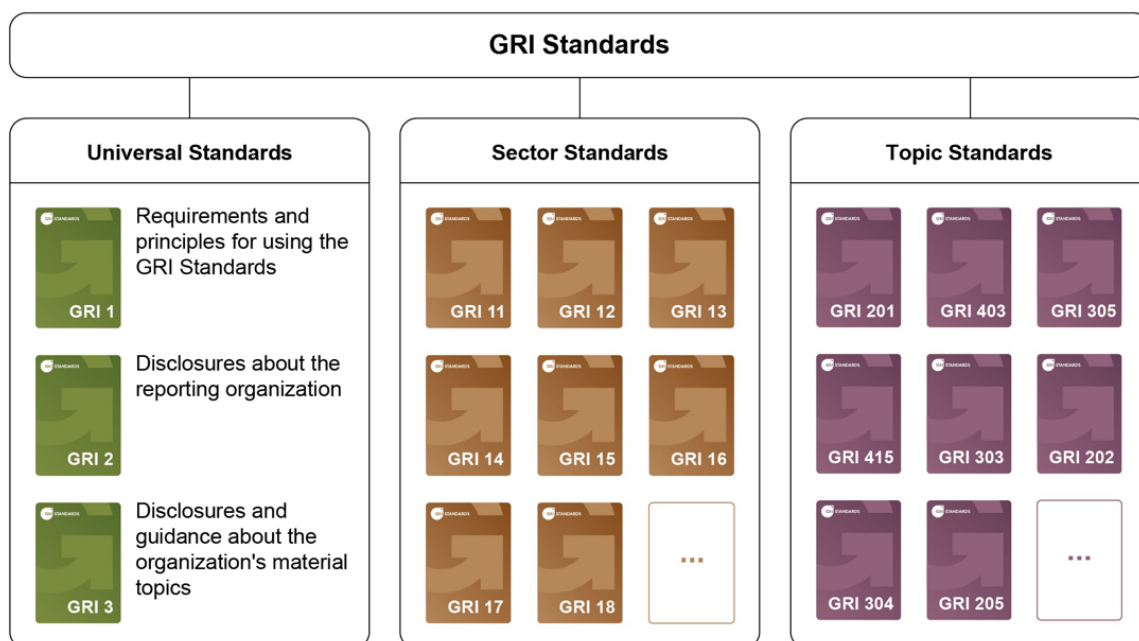


Figura 1.4 Suddivisione degli standards GRI

Nell'analisi ad indici e indicatori, quindi, vengono valutati impatti sociali, ma anche impatti economici, a livello qualitativo e quantitativo. Se si vuole utilizzare questo metodo si deve prima di tutto identificare le dimensioni che devono essere analizzate, e all'interno di queste dimensioni devono essere scelti gli indici che meglio possono esprimere i risultati che

l'impresa ha ottenuto. Tale metodo è sicuramente più oggettivo rispetto ad altri, e permette una valutazione che meglio si adatta alla comparazione negli anni e tra le varie organizzazioni (Depredi, 2020).

L'approccio controfattuale permette di capire il cambiamento che l'impresa è in grado di generare. Con questo metodo si valutano i comportamenti e le condizioni di chi riceve le prestazioni, e si cerca di capire le differenze tra il prima e il dopo.

Tale metodo prevede l'utilizzo di due gruppi, uno che riceve le prestazioni e un gruppo, detto di controllo, che non riceve le prestazioni, ma che permette di effettuare il confronto. Il metodo si suddivide in tre fasi. La prima fase consiste nell'osservare il comportamento di entrambi i gruppi, e questo rappresenta il punto di partenza della misurazione.

Nella seconda fase l'azienda inizia la sua attività, ma solo verso uno dei due gruppi. La terza, invece, prevede di osservare nuovamente i comportamenti di entrambi i gruppi, e di comprendere cosa sia cambiato attraverso l'attività aziendale. Il metodo non è semplice come appare, poiché tutti i comportamenti e le condizioni delle singole persone devono essere analizzate e si deve cercare di capire se i cambiamenti siano realmente un effetto dell'attività o se altre variabili esterne abbiano influito. Tuttavia, è un metodo che può essere usato per diverse situazioni, seppur con qualche accorgimento (Depredi, 2020).

Il metodo costi – benefici e i processi di monetizzazione sono due metodologie molto legate tra loro, in quanto alla base del secondo c'è un'analisi effettuata utilizzando il primo.

Il primo metodo permette di valutare in termini economici l'impatto dell'impresa, e in particolare il risparmio che l'intervento dell'azienda stessa genera nel lungo periodo. Mette a confronto tutte le entrate monetarie e le uscite che l'attività genera, e cerca di valutare quanto effettivamente sia costata, e lo confronta con quello che rimediare in modo diretto a determinate situazioni sarebbe costato. È un metodo che viene poco utilizzato nelle imprese sociali, ma che viene utilizzato molto dalla Pubblica Amministrazione, soprattutto sugli interventi che effettua a livello sociale, inerenti alla povertà o alla riduzione delle disparità.

Il secondo metodo invece prevede di utilizzare degli indici, per determinare l'impatto che l'attività ha avuto, invece che guardare solo al risparmio generato. In particolare viene utilizzato lo SROI, o *Social Return On Investment*, che esprime in modo numerico l'impatto sociale che ha avuto un investimento aziendale, e che viene calcolato a partire da una prima analisi costi – benefici (Depredi, 2020).

Il calcolo dello SROI viene suddiviso in alcune fasi. Per prima cosa è opportuno determinare il campo dell'analisi e l'identificazione degli *stakeholders*, per stabilire i confini entro i quali l'analisi deve essere effettuata, e quali sono i soggetti che hanno interesse nell'attività aziendale. La seconda fase consente all'impresa di determinare *input*, *output* e gli *outcome* dell'attività. Successivamente si attribuisce un valore ad ogni *outcome*, e per fare ciò devono essere raccolti più dati possibili, e a tali dati vengono attribuiti dei valori numerici, che permettono il successivo calcolo dell'indice.

La quarta fase serve per definire l'impatto e deve determinare la relazione che esiste tra *input* dell'attività e *outcome* generato. L'ultima fase permette di calcolare lo SROI, che è dato dal rapporto tra il valore dei benefici, e il valore degli *input* che l'azienda ha utilizzato (Busacca & Caputo, 2020).

Per le imprese potrebbe essere vantaggioso utilizzare lo SROI sia ex – post, che ex- ante, a seconda dell'utilizzo che ne vogliono fare, poiché può essere utile sia a consuntivo, che per prevedere l'impatto che un'attività potrebbe avere (Depredi, 2020).

Una delle maggiori critiche che vengono fatte su questo metodo è quella di prendere in considerazione principalmente dati e informazioni oggettive, e di tenere poco in considerazione i dati intangibili (Depredi, 2020).

Tale critica risulta essere una condizione comune a quasi tutti i metodi, e anche al decreto pubblicato dal Ministero, ma va ricordato, comunque, che è particolarmente difficile determinare in modo numerico delle conseguenze che, in alcuni casi, possono essere intangibili, e difficilmente misurabili tramite osservazioni oggettive.

Le imprese per la misurazione dell'impatto sociale possono scegliere il metodo che ritengono opportuno, ma è importante una certa continuità, poiché non è utile l'informazione numerica in sé, ma è più importante il confronto nel corso degli anni, per capirne i cambiamenti, e il confronto tra imprese. Infatti, i confronti che vengono effettuati permettono a chi legge i report di capire a che livello si pone l'azienda rispetto alle altre, e all'interno del settore di appartenenza.

Il confronto negli anni permette all'impresa di capire in che modo è cambiato il raggiungimento degli obiettivi sociali ed economici, e oltre a riferire le performance aziendali, consente di identificare se l'impresa è in grado di combinare le aspettative divergenti che gli *stakeholders* hanno, o se si sta avvicinando alla "deriva della missione" (Straessens, Kerstens,

Bruneel & Cherchye, 2019), che potrebbe rappresentare un freno per l'impresa, poiché arrivati a questo punto non è più in grado di generare profitto, e allo stesso tempo, impatto per la società. Quando si arriva a tale momento vuol dire che la logica commerciale non è più compatibile con la logica sociale, e che all'interno del proprio modello di business non solo è diventata centrale, ma che vengono perseguiti obiettivi finanziari anche a scapito di quelli legati alla società.

1.4 La rendicontazione dei risultati

Oltre alla misurazione, come visto in precedenza, un altro passaggio fondamentale per le organizzazioni ibride è la rendicontazione, perché oltre alla pura attività economica svolgono delle attività che hanno un forte impatto nella società e che prevedono relazioni tra i soggetti. Comunicare all'esterno, oltre che all'interno, quello che fanno, porta ad una maggiore trasparenza, e consente di aumentare la reputazione dell'organizzazione stessa.

La rendicontazione è un aspetto complicato da gestire, in quanto saper comunicare in modo adeguato i risultati che l'azienda è in grado di raggiungere, a livello economico, sociale e ambientale, permette di raggiungere un maggior numero di clienti e gli *stakeholders*.

Le aziende sono obbligate a fornire, tramite il portale della Camera di Commercio, una rendicontazione di tipo economico, utilizzando i modelli che fornisce il codice civile, dimostrando l'utile, o l'eventuale perdita d'esercizio, e tutte le voci che fanno parte dell'attivo e del passivo, i costi e ricavi. Non tutte le imprese sono obbligate a fornire una rendicontazione degli aspetti sociali, tuttavia, per le organizzazioni ibride è opportuno comunicare all'esterno i risultati che derivano dalla misurazione dell'impatto sociale. La sola rendicontazione finanziaria, infatti, non permette un'adeguata comunicazione delle conseguenze delle attività. Per esprimere anche tutti gli aspetti legati agli obiettivi non economico – finanziari è stato introdotto il bilancio sociale, che permette alle imprese di comunicare l'allineamento delle attività con gli interessi sociali (Baldini, 2009).

Il bilancio serve anche per aiutare le aziende a dichiarare la propria *vision* e il raggio d'azione, e non solo, infatti, attraverso di esso è possibile esprimere anche il sistema di valori che le caratterizza, e le assunzioni che guidano le attività (Cesarini & Locatelli, 2007). All'interno del bilancio deve essere specificata anche la struttura organizzativa e le modalità di governo che la caratterizzano, quali organi e strategie.

Come per il bilancio economico – finanziario, il bilancio sociale ha lo scopo di verificare che tutti gli elementi siano in sintonia tra loro, e di comunicare agli *stakeholders* che le aziende stanno lavorando per il raggiungimento dei risultati che si sono poste di ottenere. Inoltre, l'obiettivo principale è la trasparenza, perché con questo gli interlocutori possono verificare se è stata raggiunta la *mission* aziendale, o se l'azienda sta lavorando verso quella direzione (Berardi, Bellante & Rea, 2020).

Nel 2001 il G.B.S., cioè il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, dopo aver studiato il caso per anni ha pubblicato un documento in cui venivano elencati degli standard per la redazione del bilancio sociale, gli obiettivi che deve avere, i principi che le imprese devono seguire nella rendicontazione, e la struttura del bilancio stesso. Nel corso degli anni di studio successivi alcuni aspetti sono stati migliorati e modificati, anche a causa delle modifiche dell'ambiente economico e dell'incremento delle organizzazioni ibride a livello assoluto. L'ultima versione del 2013 descrive la responsabilità sociale dell'impresa come l'insieme dei doveri nei confronti degli *stakeholders* (G.B.S., 2013). Tale definizione concorda, e si ispira alle direttive che negli anni sono state emanate dalla Commissione del Parlamento Europeo.

Il bilancio sociale, quindi, non è solo un documento di *accountability*, ma deve essere integrativo e complementare a tutti gli altri documenti aziendali, e deve avere delle informazioni minime.

Secondo gli standards che vengono pubblicati dal G.B.S. i principi di redazione devono poter essere utilizzati da tutte le imprese, senza alcuna discriminazione, deve essere periodico e fornire informazioni consuntive e previsionali. Inoltre, deve essere reso pubblico poiché è rivolto agli interlocutori esterni (G.B.S., 2013).

Il fatto che vengano pubblicati dei principi di redazione del bilancio consente alle imprese di avere un punto di partenza per la sua redazione, e di seguire gli stessi schemi nel corso del tempo. Inoltre, il fatto che i principi vengano utilizzati anche da imprese diverse permette di effettuare vari confronti.

Le organizzazioni che redigono il bilancio sociale si devono porre due obiettivi: fornire una visione completa delle attività aziendali e fornire informazioni sulla qualità delle stesse, in modo da dare una comunicazione adeguata ai portatori di interesse (G.B.S., 2013).

I principi che devono essere seguiti nella redazione del bilancio sono molti, ma tra i tanti, i principali sono sicuramente la coerenza, perché le informazioni che vengono inserite devono

essere in linea con quello l'azienda realmente fa, l'attendibilità, la comprensibilità e l'inclusione. In particolare, l'ultimo mette in evidenza come le organizzazioni ibride siano caratterizzate da un approccio *multistakeholder*, che prevede che vengano prese in considerazione tutte le richieste dei portatori di interesse.

Anche il legislatore italiano si è interessato al tema della comunicazione dei risultati delle imprese sociali, e con il decreto del 4 luglio 2019, emana le linee guida per la redazione del bilancio sociale. L'obiettivo è quello di fornire informazioni importanti sulle modalità di redazione del documento e sui contenuti minimi. In questo modo si cerca di esplicitare i dati importanti delle imprese e di fornire a chi li legge un documento strutturato ed esaustivo.

Viene stabilito, innanzitutto, chi sono i soggetti obbligati alla redazione del bilancio, e pone un vincolo di tipo economico per la redazione. Sono, infatti, obbligati tutti gli enti del terzo settore che hanno ricavi superiori ad 1 milione di euro. Oltre a questi, ma senza un vincolo numerico, sono tenute alla redazione anche le imprese sociali e le associazioni di volontariato.

Tra coloro che redigono il bilancio sociale ci sono anche delle organizzazioni che non sono obbligate per legge, ma che prendono l'iniziativa e decidono di comunicare agli *stakeholders* i propri risultati.

Inoltre, le aziende che redigono il bilancio sociale lo devono pubblicare nel registro unico nazionale del terzo settore, e all'interno del loro sito internet.

La redazione del bilancio ha lo scopo di fornire un quadro completo dell'impresa, tra cui informazioni che riguardano la qualità e la quantità dei servizi offerti, il raggiungimento degli obiettivi, e deve favorire la partecipazione e le interazioni tra i soggetti e il contesto.

I principi che devono essere seguiti per la redazione sono molti, e alcuni rispecchiano quelli per la stesura del bilancio economico finanziario. In particolare, si devono ricordare quello di rilevanza, completezza, trasparenza, neutralità, competenza di periodo, comparabilità, chiarezza, veridicità, attendibilità e autonomia delle terze parti.

Per quanto riguarda la struttura, invece, viene fornito uno schema di bilancio esaustivo, in cui vengono elencate e spiegate tutte le voci che devono essere riportate all'interno. Le informazioni più importanti che devono essere fornite, oltre a quelle di carattere generale dell'organizzazione, sono sicuramente le informazioni che riguardano la situazione finanziaria, gli obiettivi, le persone che lavorano all'interno e le informazioni che riguardano la governance

e la struttura dell'impresa. Infine, devono essere riportate tutte le informazioni di carattere non finanziario che riguardano il sociale o che hanno un focus ambientale.

Con più specificità alle imprese sociali, devono essere riportate anche le attività che l'impresa svolge e che hanno il carattere della stabilità, così come stabilito dal decreto legislativo che riguarda le imprese sociali (D.Lgs 112/2017), i lavoratori, il loro coinvolgimento nelle attività, e le informazioni che riguardano il loro trattamento economico.

Se con la misurazione dell'impatto l'impresa riesce a captare se ha raggiunto i suoi obiettivi a livello sociale e in che misura, la rendicontazione permette di far capire a tutti i soggetti esterni di cosa l'organizzazione è responsabile e, soprattutto verso chi (Ebrahim, Battilana & Mair, 2014). Non permette, infatti, di mostrare il raggiungimento degli obiettivi, ma consente di dimostrare la solidità del modello di business, dichiarando in che modo attività commerciali ed attività sociali siano correlate. Il bilancio di una società è il documento più importante per conoscere la stabilità economica di un'azienda, per conoscere la fonte dei finanziamenti e il modo in cui profitto e impatto siano correlati tra loro. In un'organizzazione ibrida vedere in che modo l'azienda combina l'elemento sociale con l'elemento economico è fondamentale, perché permette di capire quale sia la logica maggiormente centrale, se esiste conflitto di interessi tra le due e in che modo l'azienda riesce a combinarle per raggiungere una certa stabilità economica.

Un buon bilancio, quindi, redatto in modo completo ed esaustivo può aiutare non solo i portatori di interesse esterni a capire se l'impresa è in grado di raggiungere i suoi obiettivi, ma aiuta anche coloro a cui è affidata la governance a comprendere se le strategie adottate sono appropriate per l'organizzazione e per gli obiettivi che si è posta, ed eventualmente, di apportare alcune modifiche.

CAPITOLO 2

EMPOWERMENT: CARATTERISTICHE E MIGLIORAMENTI

2.1 Le caratteristiche dell'empowerment

Uno dei più importanti obiettivi che le organizzazioni possono raggiungere, qualsiasi sia il business model che decidano di adottare, è migliorare l'*empowerment* delle persone a cui sono destinate le attività. L'*empowerment* consiste nel riuscire a creare dei cambiamenti nelle condizioni delle persone, tali da consentire di riprendere in mano la propria vita, da avere una maggiore considerazione di sé stessi, maggiore autostima e maggiore autonomia sociale ed economica (Mongelli, Versari, Rullani & Vaccaro, 2018).

L'empowerment viene diviso in due principali filoni: l'empowerment strutturale e l'empowerment psicologico (Maynard, Gilson & Mathieu, 2012), che si riferiscono a condizioni e caratteristiche diverse, ma che allo stesso tempo sono funzionali l'uno all'altro. L'empowerment strutturale si riferisce al lavoro in termini di progettazione e caratteristiche, e, riguarda, quindi, le condizioni organizzative (Maynard, Gilson & Mathieu, 2012), mentre, l'empowerment psicologico riguarda la persona come individuo e le sue percezioni, avendo un focus sui suoi processi motivazionali.

I due sono molto legati tra loro poiché è lavorando sulle condizioni organizzative del lavoro e sulla sua progettazione che può migliorare lo stato cognitivo della persona, e quindi, il suo empowerment psicologico.

Il processo di miglioramento di quest'ultimo è supportato da quattro dimensioni: impatto, competenze, significato e autodeterminazione (Zhang & Zhong, 2014).

La prima si riferisce al grado in cui la persona può influenzare le attività e i risultati dell'attività stessa, mentre le competenze corrispondono alle capacità del soggetto e a quanto lui ne sia consapevole. La terza e la quarta variabile si riferiscono all'obiettivo, in particolare il significato deriva dal valore che le persone danno all'obiettivo stesso, mentre l'autodeterminazione dipende da quanto la persona senta di avere potere di scelta, anche rispetto all'obiettivo.

Queste possono presentarsi in modo diverso, ma quando sono massime, allora, anche il processo di empowerment psicologico che viene innescato nella persona è massimo.

Migliorando tali variabili si cerca di innescare un meccanismo nella persona, che la faccia sentire parte di qualcosa di più grande, e che le trasmetta un maggiore controllo della propria vita (Mongelli, Versari, Rullani & Vaccaro, 2018). Tale meccanismo riguarda principalmente persone che in un qualche modo si vedono emarginate dalla società, e che sentono di avere meno possibilità rispetto agli altri.

È importante ricordare che l'empowerment è un processo (Al – Dajani & Marlow, 2013), e in quanto tale può rappresentare un ciclo continuo di miglioramento per le persone. Tale processo viene innescato da un maggiore accesso alle risorse, da una maggiore motivazione verso ciò che si potrebbe fare, e può avere un impatto sia in termini di variabili economiche che non economiche.

Tra le prime si inserisce la stabilità economica e la riduzione della povertà, in quanto, quando ci si concentra sui meccanismi di empowerment si incide nei meccanismi della società locale, ed è più semplice eliminare, anche se non del tutto, o comunque diminuire, le differenze di reddito tra le persone (Di Lorenzo & Scarlata, 2017). Tra le variabili non economiche, invece, compaiono tutte quelle che riguardano il modo in cui si sente la persona, poiché aumenta la responsabilità e la consapevolezza verso ciò che la persona sa fare, ma migliorano anche i processi di leadership, e le scelte del soggetto sulla propria identità.

Su tale ciclo di empowerment possono essere diversi i soggetti che possono portare miglioramenti in termini di variabili, e questo influenza il controllo che si ha sulla propria vita, e soprattutto, può portare in tali individui una consapevolezza nel ricercare uguaglianza e tolleranza anche per altri (Brieger, Terjesen, Hechauarria & Welzel, 2019), questo perché man mano che più persone riescono ad ottenere dei miglioramenti da tali processi, iniziano ad apprezzarli e si fortifica la motivazione nel ricercarli nuovamente.

In questo, oltre che le singole persone, anche le imprese possono avere un ruolo importante, lavorando sul miglioramento dei processi sociali, e migliorando la comunità.

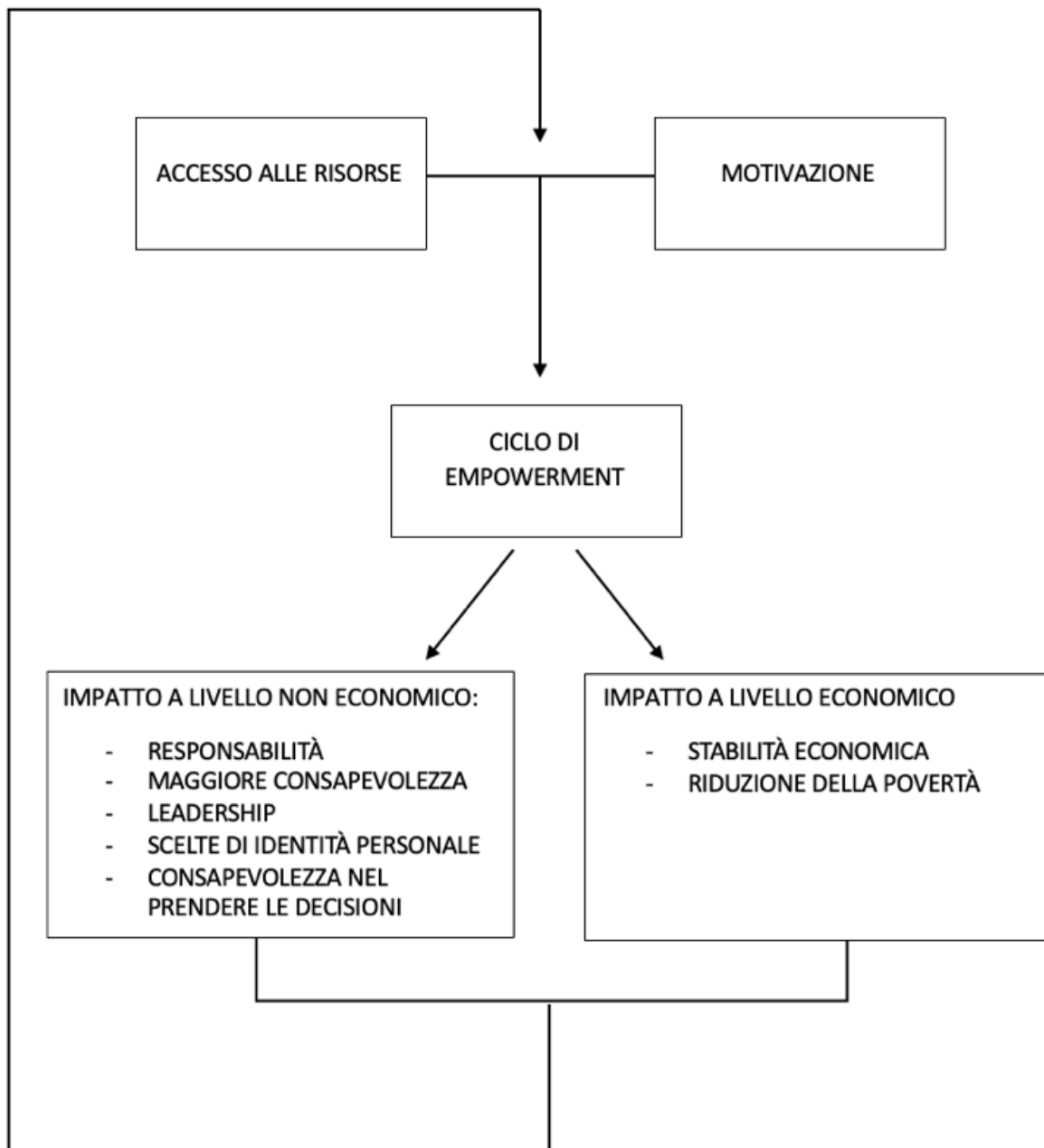


Figura 2.1 Ciclo dell'empowerment (elaborazione propria)

2.2 I miglioramenti in termini di empowerment generati dalle organizzazioni ibride

Tra le organizzazioni ibride sono, sicuramente, le imprese sociali, sia quelle riconosciute dalla legislazione che quelle solamente “di fatto” che hanno maggiore impatto in questo, poiché l’obiettivo che cercano di raggiungere riguarda direttamente le persone.

Quando si decide di perseguire tale obiettivo è importante capire che si deve cambiare anche il modo in cui l’organizzazione si approccia alle persone, che siano essi i lavoratori o coloro ai

quali sono rivolte le attività. Nell'apportare dei cambiamenti di lavoro si deve cercare di comprendere da dove arrivino maggiori pressioni, e si deve rivoluzionare il modo in cui l'organizzazione opera.

L'ambiente lavorativo è influenzato sia da pressioni interne, come tutti i processi che si innescano nella persona quando si apportano delle modifiche, che da pressioni esterne, cioè tutto l'ambiente competitivo che condiziona il modo in cui l'organizzazione opera (Scott & Jaffe, 1991).

In questo modo, quando si vuole rivoluzionare il modo in cui si lavora, tutti possono essere artefici del cambiamento che si vuole innescare, e tutti possono rappresentare un elemento fondamentale nella creazione di un nuovo ambiente.

L'ambiente che si vuole creare è un ambiente sano, che valorizzi appieno il contributo delle persone, e che porti all'interno dell'organizzazione una maggiore responsabilizzazione. In questo modo si vuole cercare di inserire al suo interno una componente etica, che diventa parte integrante dell'innovazione, e soprattutto un modo per differenziarsi dalle altre imprese (Brusoni & Vaccaro, 2017).

Quando si cerca di creare un ambiente nuovo all'interno dell'organizzazione, non si parla di modificare tecniche o processi interni, ma si cerca di migliorare il comportamento e le relazioni tra tutti i membri (Scott & Jaffe, 1991).

Le persone che hanno degli interessi nelle organizzazioni ibride, e nelle imprese sociali in particolare, devono essere coinvolte nelle decisioni che vengono prese, dando loro l'opportunità di influenzare il processo decisionale (Shukla, Singh, Rai & Bhattacharya, 2018), sentendosi parte integrante delle attività e dell'intera impresa.

Anche i lavoratori possono essere maggiormente coinvolti nelle attività, e per fare questo il management può lasciare una maggiore discrezione nel prendere delle decisioni, e nel portare avanti anche le proprie idee (Scott & Jaffe, 1991). Quando i lavoratori possono scegliere se prendere iniziative, svolgono il proprio lavoro in maniera più completa, efficace ed efficiente, perché un clima sano, in cui la persona si sente rispettata, responsabilizzata e compresa, contribuisce ad aumentare le sue prestazioni e la creatività della persona stessa.

Nella maggior parte delle imprese sociali è importante che venga bilanciato in modo adeguato la libertà e il controllo. Ci sono sicuramente degli aspetti che devono essere controllati dal manager, in quanto più particolari, e altri che possono essere gestiti anche dai lavoratori stessi. Una maggiore responsabilità porta, quindi, un miglior lavoro, un aumento delle

capacità del lavoratore, e un aumento della sua soddisfazione. Il fatto che le persone siano rese partecipi permette di essere più collaborativi e di cooperare per raggiungere l'intento aziendale, che tutti conoscono e condividono.

In questo modo si passa da una struttura tradizionale, in cui le decisioni vengono prese principalmente dal vertice della piramide, che è rappresentato dal management, ad una struttura "a rete", in cui i diversi gruppi collaborano tra loro e c'è maggiore comunicazione di ciò che si sta facendo (Scott & Jaffe, 1991).

Persone, lavoratori e soci che lavorano in un ambiente così si sentono ascoltati, si sentono parte di qualcosa di più grande, e possono riuscire a capire che anche loro sono importanti per portare avanti le attività aziendali.

Le imprese sociali che riescono a creare questo aiutano molto i propri lavoratori, e contribuiscono ad aumentare il loro *empowerment*, rendendoli più consapevoli di quello che sono, e riuscendo a fare in modo che non siano solo in grado di prendere decisioni a livello lavorativo, ma anche riguardanti la sfera personale, facendogli riprendere in mano la propria vita.

Quando imprese sociali, o organizzazioni ibride, riescono a fare questo, vuol dire che hanno cercato di avere, e in qualche modo ottenuto, un forte impatto nella loro vita, nei loro comportamenti e nelle loro condizioni (Chiaf, 2018).

CAPITOLO 3

IMPRESE SOCIALI: CARATTERISTICHE E BUSINESS MODEL

3.1 Le imprese sociali

Le imprese sociali sono un particolare tipo di organizzazione ibrida che, utilizzando particolari modelli di business, riesce a raggiungere obiettivi economici e, allo stesso tempo, obiettivi sociali, inerenti alla persona o alla comunità (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Ad oggi esistono imprese sociali riconosciute dalla legislazione, quindi, che operano come tali e che hanno tutte le caratteristiche che vengono definite dalla normativa, e imprese sociali “di fatto”, cioè delle organizzazioni che attraverso il loro modo di operare e grazie al loro business model riescono a raggiungere tutti gli obiettivi che un’impresa sociale dovrebbe avere, ma a livello normativo non vengono riconosciute come tali, poiché non hanno tutte le caratteristiche stabilite dalla legislazione.

L’impresa sociale si contraddistingue dalle altre imprese per delle caratteristiche quali: democraticità, autonomia gestionale, approccio *multistakeholder*, e rendicontazione non solo economica ma anche sociale (Cesarini & Locatelli, 2007).

Alcune delle caratteristiche sono abbastanza intuitive, in particolare la rendicontazione che deve includere, oltre ai classici elementi economico finanziari, anche gli elementi sociali, come detto nel primo capitolo. Per quanto riguarda gli *stakeholders* invece, è importante ricordare, poiché si tratta di un’impresa che opera in ambiti sociali o che riguardano la comunità, che devono essere riconosciuti e tenuti in considerazione i bisogni e le necessità degli utenti.

Autonomia e democraticità, invece, sono caratteristiche molto legate tra loro. Infatti, l’impresa sociale deve essere in grado di gestirsi da sola e di acquisire autonomia anche a livello economico, senza perdere di vista il fatto che sono i componenti stessi che devono decidere l’obiettivo ultimo dell’impresa (Cesarini & Locatelli, 2007).

Questa organizzazione nasce, inizialmente in settori con alcune condizioni di residualità. Infatti, si poneva come un operatore che offriva dei beni in alternativa a quelli dello Stato, quando questi non erano sufficienti, oppure si inseriva in contesti che lo Stato stesso non era

in grado di servire. In questo modo, già dalla sua nascita, si è caratterizzata come un'impresa che cercava di generare del valore e un impatto in settori poco serviti (Brunello, 2006).

Tuttavia, l'impresa sociale è sempre un'impresa a tutti gli effetti ed è, quindi, fondamentale, prima di iniziare ad operare, trovare, attraverso un'attenta analisi, il settore in cui farlo.

Non è vero, infatti, che la funzione sociale deve prevalere su quella economica o che una sia più importante dell'altra, ma l'impresa deve essere in grado di raggiungere un equilibrio finanziario, attraverso lo svolgimento dell'attività e il raggiungimento dell'obiettivo sociale che si è posta (Doherty, Haugh & Lyon, 2014).

I due obiettivi devono, in qualche modo, sostenersi a vicenda, perché non ci si deve dimenticare che oltre ad avere un obiettivo sociale, tale organizzazione è pur sempre un'impresa, quindi, attraverso la vendita di beni prodotti e dei servizi offerti deve ottenere un utile, che in questo particolare caso deve essere reinvestito nell'attività principale (Doherty, Haugh & Lyon, 2014).

Tra l'organizzazione e l'ambiente in cui opera si crea un legame tale, che permette all'impresa di avere un impatto maggiore a livello sociale, e l'ottenimento della qualifica di impresa sociale permette, a sua volta, di avere un riconoscimento, e quindi una reputazione migliore. Tale reputazione consente all'impresa di essere conosciuta per lo sforzo che fa a livello sociale, caratteristica alla quale, al giorno d'oggi, alcune persone sono molto attente.

3.2 I cambiamenti nelle imprese sociali con il Decreto Legislativo 155/2006

Il primo grande cambiamento per le imprese sociali avviene con il decreto del 24 Marzo 2006 che specifica quali tipologie di imprese possono essere classificate come tali, quali limiti devono rispettare e quali attività possono svolgere, e cerca di dare una visione generale all'interno della quale l'azienda può operare (Fici & Galletti, 2007).

Prima di tale decreto la legislazione per le imprese sociali, che vengono regolamentate dal legislatore, era frammentata, e si distingueva dalle altre imprese solamente per lo scopo altruistico che aveva. Oggi, invece, essere classificati come imprese sociali permette di avere una reputazione migliore, e di godere di una maggiore affidabilità da parte dei soggetti con i quali si entra in contatto (Cesarini & Locatelli, 2007).

Il decreto non crea un quadro totalmente nuovo ma vuole essere un'integrazione delle poche norme che erano già presenti nell'ordinamento giuridico, ma che creavano un modello particolarmente frammentato. (De Giorgi, 2007)

Lo scopo del decreto è quello di fornire un elenco chiuso di enti e attività che possono prendere la qualifica di impresa sociale, in modo da avere una disciplina che regoli il loro lavoro.

Il decreto si compone di diciotto articoli che regolano diversi aspetti, ma i principali riguardano la nozione di impresa sociale, l'assenza dello scopo di lucro e le attività che possono essere svolte, la costituzione e la denominazione, la responsabilità patrimoniale, le scritture contabili e il lavoro all'interno dell'impresa.

Partendo dagli aspetti principali è importante capire quali sono quelle che possono accedere al titolo di impresa sociale, poiché non per tutte le tipologie è possibile.

Sono ammesse, infatti, tutte le organizzazioni che vengono citate nel Libro V del codice civile che esercitano delle attività che abbiano un intento sociale. Tali attività devono essere esercitate anche con stabilità e in modo organizzato.

A questi si aggiungono le società a responsabilità limitata e le società per azioni unipersonali, ma anche gli enti ecclesiastici, qualora abbiano un regolamento in cui si dichiara in modo esplicito di recepire il decreto. Al contrario non possono far parte di questa categoria le Amministrazioni Pubbliche e tutte le organizzazioni che erogano dei beni solo ed esclusivamente a coloro che sono associati o che partecipano all'esercizio dell'attività di impresa.

Infatti, tale esclusività nell'erogazione dei beni risulta essere, in qualche modo, contraria alle finalità di utilità sociale che le imprese devono avere. Una limitazione nella distribuzione contribuisce a creare una "élite" tra la società, e non fa in modo che tutti possano avere accesso ai servizi o al benessere che viene creato.

Art. 1.

Nozione

1. Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale, e che hanno i requisiti di cui agli articoli 2, 3 e 4.

Art. 2.

Utilità sociale

Art. 3.

Assenza dello scopo di lucro

Figura 3.1 Definizione di impresa sociale (elaborazione propria a partire dal testo di Legge)

Da questa definizione si possono elencare le caratteristiche che l'impresa deve avere, tra queste:

1. Non deve avere scopo di lucro;
2. Deve avere un *output* di utilità sociale;
3. Deve rientrare in un elenco chiuso di attività;
4. Lo scopo che l'impresa deve realizzare deve essere di interesse generale (De Giorgi, 2007).

L'assenza di scopo di lucro è ciò che distingue l'impresa sociale da una tipica impresa *profit oriented*, che cerca di ottenere un profitto da distribuire ai soci. Il vincolo che, attraverso questa caratteristica viene posto, prevede una non distribuzione degli utili e dei dividendi. Gli avanzi positivi, che possono derivare dalla gestione, devono essere reinvestiti nell'attività che viene svolta in via stabile, o possono essere utilizzati come incremento del patrimonio aziendale.

Ne viene, quindi, vietata la distribuzione, non solo in modo diretto, ma anche in modo indiretto, attraverso compensi o retribuzioni maggiorate rispetto al normale. Anche queste ultime vengono vincolate, poiché non devono essere superiori a quelle del settore, o dei contratti collettivi, nel caso in cui si tratti di retribuzioni.

Il secondo e il terzo vincolo sono molto legati tra loro e riguardano le attività che possono essere esercitate dalle imprese. Il legislatore crea un elenco chiuso e impone una certa esclusività verso coloro che possono prendere la denominazione di impresa sociale. Va

ricordato, tuttavia, che l'elenco che il legislatore ha imposto riguarda l'attività principale dell'impresa, che può, quindi, decidere di esercitarne anche altre, purché vengano classificate come secondarie.

È stato creato un elenco di undici settori di attività, e i ricavi di tale attività devono costituire almeno il 70% del totale, per poter essere classificata come principale.

Il settore di attività non è importante, poi, nel caso in cui vengano inseriti nell'organico lavoratori disabili o svantaggiati, e questi devono superare la quota del 30% dei dipendenti totali, per rientrare in questa casistica.

L'ultima caratteristica, come detto molte volte in precedenza, riguarda il fatto che l'azienda deve avere uno scopo che permetta di portare un effettivo miglioramento ai soggetti ai quali le attività sono rivolte.

Un altro aspetto importante è la costituzione perché non vengono regolate dalla normativa le imprese sociali "irregolari". La costituzione è simile a quella delle altre imprese, poiché deve avvenire con atto pubblico depositato entro trenta giorni presso il registro delle imprese. Ciò che le distingue dalle altre è l'esplicitazione del carattere sociale dell'impresa, che avviene indicando l'oggetto e l'assenza dello scopo di lucro.

Nel decreto vengono anche regolati aspetti più pratici come quello delle scritture contabili, che devono riguardare, per queste tipologie di imprese, non solo aspetti tipicamente economici, ma anche sociali. Infatti, viene sancito l'obbligo di redazione del bilancio sociale.

Queste regole permettono di rendicontare tutti gli aspetti principali, in particolare quelli che riguardano l'obiettivo, che rappresenta la sua finalità, ma permette di rendere conto anche dell'efficacia e dell'efficienza delle attività.

In uno degli articoli, poi, si parla anche degli *stakeholder* più importanti, cioè i lavoratori e i destinatari diretti degli interventi, che devono essere coinvolti in tutte le decisioni che l'azienda prende. Coinvolgimento non vuol dire solamente essere informati su ciò che viene fatto, ma significa anche consultare i soggetti in merito alle decisioni da prendere, e influenzare tali decisioni con le proprie opinioni e i propri giudizi. Queste misure sono finalizzate a migliorare il rapporto tra i soggetti e l'impresa stessa, non solo dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista sociale, perché deve creare un ponte tra l'interno e il contesto esterno.

Il decreto presenta anche diversi limiti in quanto crea un elenco ristretto rispetto alle attività che possono essere inserite e vincola in modo significativo non solo l'impresa, ma anche i suoi utili.

3.3 Modifiche apportate dal Decreto Legislativo 112/2017

Il decreto viene mantenuto tale per molti anni e le modifiche, che vengono apportate nel 2017, non servono per cambiare gli scopi aziendali o l'intento che l'impresa sociale vuole avere, cioè quello di avere un impatto a livello comunitario svolgendo un'attività economica vera e propria, ma vuole adeguarsi ai tempi che cambiano.

In dieci anni si sono susseguiti tanti avvenimenti, sociali ed economici, che hanno accelerato i cambiamenti della società, e ha fatto in modo che servisse migliorare il potenziale di questa tipologia di imprese, anche a causa dei numerosi bisogni, costantemente in crescita, delle persone.

Se pensiamo, infatti, che solo negli ultimi dieci anni l'Italia, e il resto del mondo, ha vissuto prima una grande crisi finanziaria, che è durata per anni, e che ha investito tutti i settori in particolare quello produttivo, poi è diventato sempre più presente un senso di responsabilità verso i cambiamenti climatici (Doherty, Haugh & Lyon, 2014), e per ultimo ha dovuto superare una pandemia, anche se successiva all'anno in cui è entrato in vigore il decreto, possiamo immaginare che i bisogni e le necessità delle persone e delle comunità siano non tanto cambiate, ma che siano evolute, anche per far fronte a determinati avvenimenti.

In questo modo il legislatore ha deciso di apportare dei cambiamenti alla norma sulle imprese sociali, a partire dalla definizione che viene data all'inizio, dando maggiore esplicitazione a quello che deve essere l'intento aziendale.

Art. 1

Nozione e qualifica di impresa sociale

1. Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformita' alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e principale un'attivita' d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalita' civiche, solidaristiche e di utilita' sociale, adottando modalita' di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il piu' ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attivita'.

Figura 3.2 Definizione di impresa sociale nel decreto 2017 (elaborazione propria a partire dal testo di legge)

Già dalla definizione, infatti, vengono compresi aspetti aggiuntivi, rispetto al 2006, come il coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti, che sono fondamentali per avere un maggiore impatto sociale, e che dalla stessa norma viene maggiormente tutelato. Le imprese devono, in virtù di questo, mettere per iscritto nel loro statuto le modalità, attraverso le quali, i lavoratori e i beneficiari vengono coinvolti nelle decisioni aziendali.

Rispetto al decreto precedente, che prevedeva undici settori all'interno dei quali era possibile prendere la qualifica, il decreto del 2017 ne aggiunge altri undici. Questo allargamento dell'elenco chiuso ha permesso a maggiori aziende di qualificarsi come tali, ma dimostra, anche, come i settori di interesse sociale e solidaristico siano aumentati, e la necessità di tutelarli. La modifica nelle attività pone attenzione, come detto prima, al cambiamento che la società ha affrontato e sta affrontando tutt'ora, che porta ad una evoluzione non solo delle sue necessità, ma anche delle sue richieste nei confronti dello Stato e nei confronti dei privati, che si sostituiscono ad esso o che completano la sua offerta in termini di beni e servizi.

Art. 2

Attivita' d'impresa di interesse generale

1. L'impresa sociale esercita in via stabile e principale una o piu' attivita' d'impresa di interesse generale per il perseguimento di finalita' civiche, solidaristiche e di utilita' sociale. Ai fini del presente decreto, si considerano di interesse generale, se svolte in conformita' alle norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, le attivita' d'impresa aventi ad oggetto:

h) ricerca scientifica di particolare interesse sociale;

j) radiodiffusione sonora a carattere comunitario, ai sensi dell'articolo 16, comma 5, della legge 6 agosto 1990, n. 223, e successive modificazioni;

n) cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125, e successive modificazioni;

o) attivita' commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica svantaggiata situata, di norma, in un Paese in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato, e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa, e di rispettare i diritti sindacali, nonche' di impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile;

p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui al comma 4;

q) alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministro delle infrastrutture 22 aprile 2008, e successive modificazioni nonche' ogni altra attivita' di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;

r) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;

s) microcredito, ai sensi dell'articolo 111 del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, e successive modificazioni;

t) agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n. 141, e successive modificazioni;

u) organizzazione e gestione di attivita' sportive dilettantistiche;

v) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalita' organizzata.

Figura 3.3 Settori aggiuntivi rispetto al testo di legge del 2006 (elaborazione propria)

Infine, vengono regolati due aspetti del tutto nuovi. Innanzitutto, viene prevista la possibilità per le imprese di devolvere una parte del loro utile a fondi che vengono istituiti per promuovere lo sviluppo di questa categoria di imprese. Vengono poi fatte delle specifiche in merito a ciò che contribuisce ad incrementare o ridurre il reddito imponibile delle imposte dirette dell'azienda, come gli utili che vengono reinvestiti nell'attività primaria o quelli che vengono utilizzati per l'aumento del capitale sociale.

Questa è una parte del tutto nuova, che vuole incentivare la nascita di nuove imprese sociali e l'espansione di quelle già presenti.

Il nuovo decreto, poi, prevede l'abrogazione del precedente e lo sostituisce completamente, sperando di tutelare al meglio la categoria delle imprese sociali.

3.4 Il ruolo degli stakeholders nell'impresa sociale

Come visto nei paragrafi precedenti, e come sottolineato anche all'interno del decreto gli *stakeholders* hanno un ruolo fondamentale in tutti gli aspetti che riguardano la vita dell'impresa. Conoscere le richieste o le necessità dei portatori di interesse permette di indirizzare in modo più mirato l'attività, così da poter soddisfarli a pieno e da raggiungere gli obiettivi.

Un passaggio importante quando si indirizza l'attività dell'impresa è quella di mappatura degli *stakeholders*, che permette di capire le richieste di ognuno e di classificarle in base alla loro importanza e al valore che ogni portatore di interesse attribuisce. Queste richieste vengono poi riportate all'interno dell'impresa e viene valutata l'importanza che hanno nell'attività aziendale in modo da capire quanto i due interessi, quelli dell'organizzazione e quelli degli altri soggetti, siano compatibili (Baldini, 2008).

Le due categorie di *stakeholders* più importanti sono, sicuramente i clienti e i beneficiari delle prestazioni. Clienti e beneficiari sono categorie diverse, in quanto i primi sono coloro che acquistano i beni dell'impresa, mentre i secondi sono coloro che ottengono un vantaggio dalla sua attività. Tuttavia, esistono dei casi in cui non c'è un disaccoppiamento tra le due tipologie, e quindi coincidono. Ne sono un esempio tutte le imprese che concedono microcrediti a persone svantaggiate, che, infatti, oltre ad essere coloro che ottengono il prestito, quindi i clienti, sono anche coloro che possono usufruire di tutte le possibilità e le infrastrutture che derivano dal prestito stesso, e quindi figurano anche come beneficiari diretti.

Le imprese sociali che operano con i carcerati, invece, sono caratterizzate da un disaccoppiamento tra clienti e beneficiari, poiché i clienti sono i soggetti esterni al carcere che acquistano la merce che viene prodotta dai detenuti, i quali sono i beneficiari dell'attività, in quanto viene creata per loro e per il loro riscatto.

In ogni caso, anche se avviene questa distinzione tra i fruitori dei beni e i beneficiari le asimmetrie informative dovrebbero essere notevolmente ridotte rispetto ad una normale impresa, in quanto si deve cercare di essere il più trasparenti possibili, sia all'interno che all'esterno (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Le altre categorie non sono meno importanti, infatti si deve guardare anche a fornitori e clienti, alla pubblica amministrazione e alla comunità, lavoratori dipendenti e volontari. Le opinioni di tutte le categorie dovrebbero essere tenute in considerazione dall'impresa, perché il processo di gestione dovrebbe coinvolgere tutti i soggetti che hanno un interesse nell'esercizio dell'attività.

Una delle caratteristiche fondamentali, quindi, delle imprese sociali è l'approccio *multistakeholders* (Cesarini & Locatelli, 2007). Ciò vuol dire che l'impresa deve prevedere delle forme di coinvolgimento di tutti i portatori di interesse. In questo modo essi dovrebbero riuscire ad influenzare l'attività in base alle loro richieste, che possono variare in base all'ambito in cui l'impresa opera, e in base alle sue caratteristiche. Tale coinvolgimento deve essere in grado di innescare dei meccanismi di empowerment, che permettano all'impresa di avere un impatto maggiore, che vada oltre l'impatto sociale che una qualsiasi altra azienda potrebbe avere.

Il fatto di allargare la partecipazione non solo ai soci, ma anche a utenti e destinatari permette di migliorare l'efficienza della gestione, poiché sono i diretti interessati e coloro che i quali devono soddisfare i propri interessi, a fornire delle idee di gestione per poterlo fare.

3.5 L'importanza del modello di business per le imprese sociali

Le imprese sociali, come abbiamo visto, hanno due responsabilità, una economica e una sociale, che vengono unite insieme, e da tale unione l'impresa è in grado di ricavare un maggior valore per la società e per sé stessa. Di fondamentale importanza è il modello di

business che utilizzano, cioè il modo in cui riescono a generare impatto e profitto allo stesso tempo.

Profitto e impatto generano valore per soggetti diversi, interni ed esterni all'impresa (Santos, Pache & Birkholz, 2015). Infatti, l'impatto corrisponde al valore sociale che si genera, ed è importante per la società, mentre il profitto, quindi il valore prettamente economico, è di fondamentale importanza per i soci e per la solidità dell'attività economica. Il modello di business, di un'organizzazione ibrida, e in particolare delle imprese sociali, deve essere in grado di combinare tali aspetti, che tipicamente sono di due tipologie di organizzazioni diverse, infatti gli aspetti sociali normalmente sono tipici di organizzazioni che si occupano di welfare, e degli enti di beneficenza, invece gli aspetti economici sono tipici dell'impresa for profit. In questo modo l'impresa sociale deve combinare e bilanciare più forme organizzative tra loro (Battilana & Lee, 2014), e così facendo legittima entrambi gli obiettivi.

Legittimando entrambi gli obiettivi, e raggiungendo gli obiettivi economici, l'impresa riesce ad avere una ricaduta a livello sociale (Di Lorenzo & Scarlata, 2017), e viceversa.

Le imprese sociali hanno un modello di business che risulta essere meno standardizzato rispetto ad una normale impresa, ma questo deriva dal fatto che deve combinare richieste diverse e bisogni diversi, dimostrando comunque impegno nei valori che sono stati dichiarati e verso gli obiettivi che si è posta (Battilana, Sengul, Pache & Model, 2015). La combinazione di modelli diversi in alcuni casi può creare problemi in merito all'acquisizione delle risorse finanziarie (Di Lorenzo & Scarlata, 2017).

Le organizzazioni che hanno scopi solidaristici molto spesso finanziano la loro attività tramite donazioni da parte di benefattori, o da aiuti statali. Le imprese sociali, invece, sono imprese a tutti gli effetti, quindi il loro modello di business deve essere tale da permettergli di generare un ricavo, in modo da poter finanziare le attività sociali, e da non dipendere esclusivamente da donazioni o trasferimenti statali. Il *business model* deve consentire una generazione di entrate tale da garantire una solidità nel tempo (Doherty, Haugh & Lyon, 2014), e un utilizzo appropriato delle risorse. Per fare questo deve pensare ad un'offerta di business che sia suscettibile alle logiche di mercato (Murphy, Kornetsky & Nixon, 2022), e che permetta, quindi, di generare delle entrate.

Il modello di business di deve tener conto di tre fattori, che possono incidere sul modo in cui acquisisce risorse e sul modo in cui queste devono essere utilizzate. In particolare, si deve tener conto dell'incapacità di pagare dei soggetti a cui i prodotti possono essere rivolti, delle difficoltà di accesso ai mercati e della riluttanza a pagare (Santos, Pache & Birkholz, 2015). Il primo caso è maggiormente presente per le imprese sociali in cui i clienti sono anche beneficiari, in cui, quindi, si deve mettere in conto che non sempre hanno una disponibilità economica che permette loro di poter pagare per avere un servizio o un prodotto. L'organizzazione, in questo senso, deve costruire il suo modello di business ripensando alla catena del valore, stando maggiormente attenta al costo, in modo da poter offrire beni e servizi a prezzi maggiormente accessibili. Per quanto riguarda la difficoltà di accesso al mercato le imprese devono tener conto della lontananza dei mercati dai clienti, e devono riprogettare il proprio business in modo da riuscire a raggiungere la maggior parte dei clienti, o rendendoli parte integrante del processo produttivo, soprattutto a livello locale. E per superare il terzo ostacolo devono, invece, riuscire a far capire ai soggetti esterni il valore del bene, in modo da allineare ciò che i clienti desiderano con ciò che realmente hanno bisogno (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Avendo tale orientamento le imprese sono legate non solo ai mercati, ma anche alla società (Jager & Schroer, 2014), e mantengono le due identità forti a livello aziendale.

Per riuscire nella creazione di un modello di business che duri nel tempo si deve creare un buon compromesso tra le due logiche, e si deve restare aperti a percorsi interni ed esterni, che possono cambiare nel tempo. Fondamentale quindi, per un'impresa sociale, è essere aperta all'*open innovation* (Doherty, Haugh & Lyon, 2014), che permetta di evitare il *lock in* delle risorse, nel momento in cui avvengono dei cambiamenti a livello economico o sociale.

Il modello di business deve consentire di generare flussi di reddito diversi, che permettono di superare le difficoltà, e di creare *partnership* e relazioni, che sono fondamentali per avere maggiore integrazione nella comunità di riferimento, e possono aiutare nel momento in cui ci siano delle barriere per accedere alle risorse (Doherty, Haugh & Lyon, 2014).

Infatti, tre fattori che permettono all'impresa di avere un *business model* di successo sono gestire la performance con un'ottica di lungo termine, avere accesso al capitale, e gestire in modo efficace tutte le risorse a disposizione, comprese quelle umane (9th euromed) e la società di riferimento, perché sviluppando il proprio ambiente di riferimento si creano delle

condizioni che consentono a loro volta nuove possibilità (Doherty, Haugh & Lyon, 2014), a livello sociale, ma anche produttivo, e queste nuove possibilità consentono all'impresa di modificare il proprio modello di gestione in caso di cambiamenti del contesto, e di adattarlo ai nuovi bisogni emergenti.

CAPITOLO 4

IL CONTESTO CARCERARIO

4.1 Il contesto penitenziario in Italia

Come detto nel primo capitolo è bene capire come le imprese sociali operino in contesti difficili e con una limitazione delle risorse tale da creare un ostacolo nel lavoro, e come da queste situazioni riescano a raggiungere obiettivi socio – economici.

Tra tutti, sicuramente, uno dei contesti più difficili è il contesto carcerario, a causa delle situazioni in cui i detenuti vivono e per diverse dinamiche che si possono creare, che con il passare del tempo possono portare ad un peggioramento delle condizioni, fisiche e mentali delle persone.

Oltre a presentare diversi problemi ed ostacoli per le imprese, che vi vogliono lavorare all'interno, il contesto penitenziario italiano è un contesto difficile a causa di due principali problemi: il tasso di sovraffollamento e il numero di suicidi che ogni anno avvengono.

I numeri che riguardano il sovraffollamento in Italia sono disponibili sul sito del Ministero della Giustizia, dove è pubblicata la serie storica delle presenze totali, e andando a guardare nello specifico i numeri di ogni anno, è possibile trovare anche la capienza massima degli istituti. Tale numero viene calcolato secondo lo stesso criterio che viene usato per l'abitabilità delle abitazioni. Viene quindi calcolato un detenuto ogni 9mq, e 5mq per gli altri soggetti.

All'interno dell'elaborato viene preso in considerazione un periodo di dieci anni, che va dal 31 Dicembre 2013, fino agli ultimi dati presenti nel sito, aggiornati al 31 Luglio 2023.

Nel grafico, in figura 4.1, è possibile vedere una rielaborazione dei dati del Ministero, ed è molto semplice notare come il sovraffollamento sia una caratteristica costante delle carceri italiane, anche se esistono alcune differenze tra i vari istituti.

I numeri sono leggermente diminuiti durante i recenti anni del Covid, anche grazie alle diverse normative che erano state messe in atto per ridurre la capienza, e per limitare il diffondersi dei contagi, ma già dal 2021 al 2022, e anche al 2023, i numeri hanno ripreso a salire.

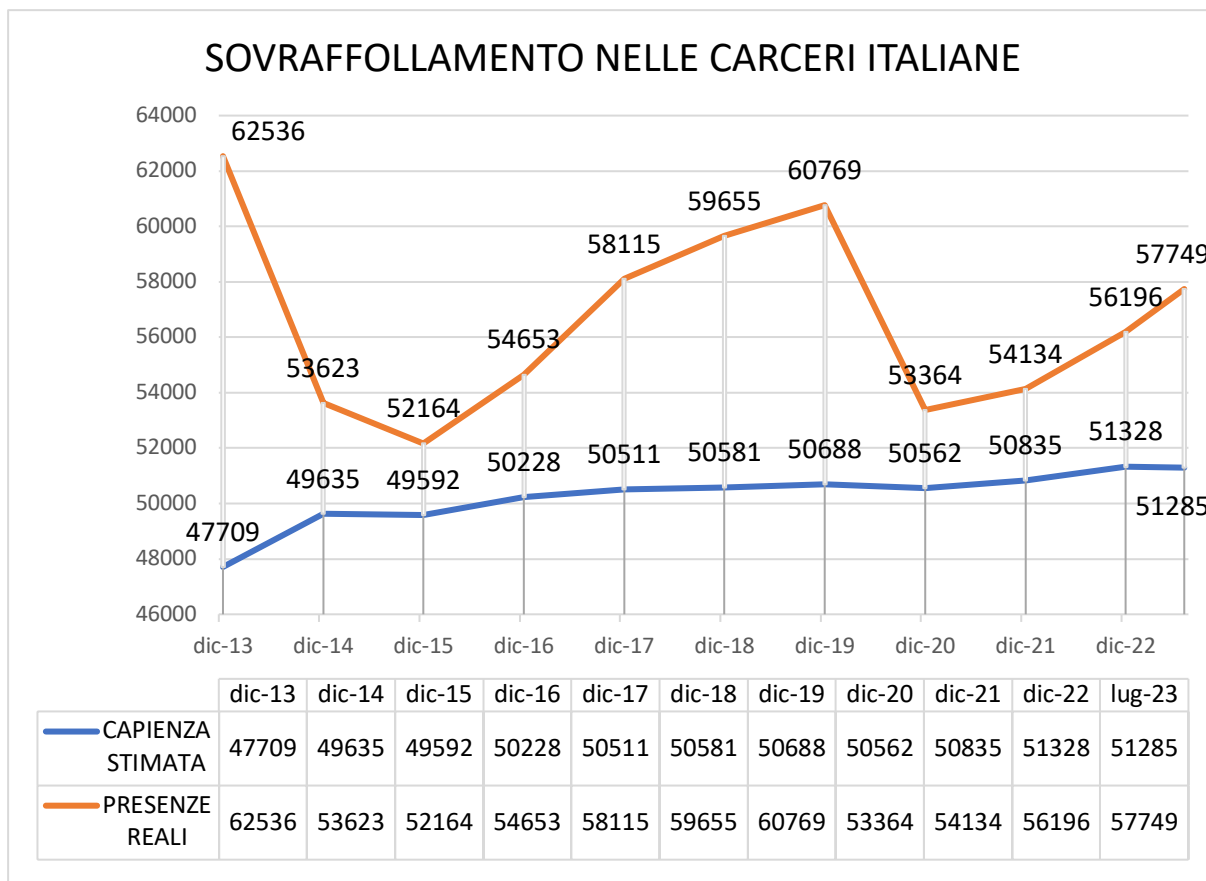


Figura 4.1 Sovraffollamento nelle carceri italiane (elaborazione propria a partire dai dati disponibili nel sito del Ministero della Giustizia)

Da questo dato è possibile calcolare l'indice di occupazione, attraverso il rapporto tra le presenze reali e la capienza stimata, che essendo sempre superiore al 100%, dimostra come il sistema penitenziario sia sovraccaricato rispetto ai posti che il Ministero della Giustizia stima. Inoltre, si deve aggiungere che alcuni posti di quelli stimati non sono usufruibili per vari motivi, quindi, in alcune carceri o case circondariali l'occupazione potrebbe essere maggiore. Bisogna specificare che tale situazione non riguarda tutte le strutture, ma è una media a livello nazionale. Infatti, ne esistono alcune in cui il sovraffollamento non è un problema, e altre in cui, invece, il tasso è di molto maggiore rispetto a quello mediamente calcolato.

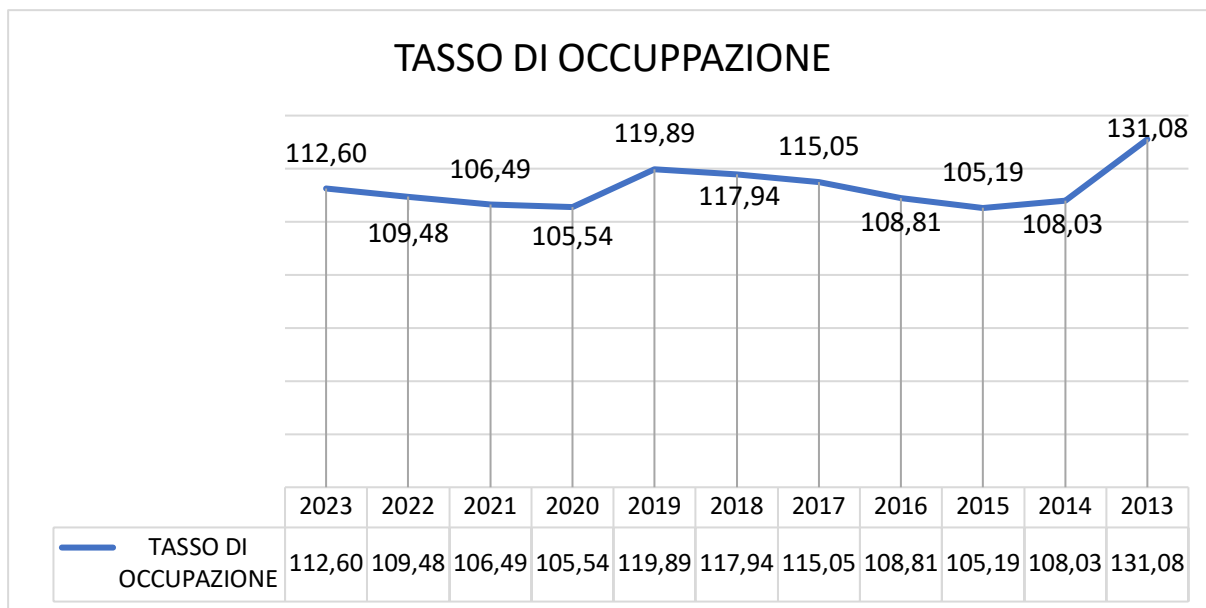


Figura 4.2 Tasso di occupazione nelle carceri italiane (elaborazione propria a partire dai dati disponibili nel sito del Ministero della Giustizia)

Tali numeri portano degli effetti a catena, e il che comporta non solo il fatto che il sistema si stia occupando di più persone rispetto a quelle che dovrebbe, ma incide anche sul modo di vivere dei detenuti, che si trovano a dover stare in spazi ancora più ristretti.

Questo avvicinamento forzato tra loro può portare alla creazione di dinamiche interne che non sempre sono positive, ma che al contrario disturbano l'equilibrio che dovrebbe crearsi tra le persone.

Va tenuto conto, poi, che il numero degli istituti è cambiato nel tempo, ed è passato da 205 agli attuali 189. Inoltre, sono stati effettuati degli interventi nelle carceri attuali, che hanno contribuito ad una modifica del numero della capienza. Tra i vari istituti, dislocati in tutta Italia, si distingue poi tra Case di Reclusione e Case circondariali, e tra Case di Lavoro e Colonie Agricole, che hanno funzioni e che sono destinate a soggetti diversi in base, anche, alla loro posizione giudiziaria, definitiva o meno. Tra tutti gli istituti, solamente quattro accolgono una popolazione carceraria prettamente femminile, mentre nelle altre carceri sono presenti solo delle sezioni. Questo a prova del fatto che i detenuti uomini rappresentano la maggior parte, mentre le donne incidono per circa il 4,2% (dato al 31 Dicembre 2022).

Anche la Corte Europea dei Diritti Umani si è espressa in merito ai casi di sovraffollamento delle carceri italiane, e l'ha fatto, in particolare, con la "sentenza Torreggiani". Nella sentenza del 2013 sette persone, detenute nelle carceri di Busto Arsizio e Piacenza, citarono il sistema

penitenziario per la situazione in cui erano costretti a vivere. I ricorrenti contestavano non solo lo spazio, poiché erano costretti a dividere la loro cella con altri detenuti, disponendo in questo modo di uno spazio esiguo e nettamente inferiore a quello normalmente calcolato per l'abitabilità delle celle, ma anche la mancanza dell'acqua calda, rendendo difficile quindi il normale svolgimento delle docce, e la scarsa illuminazione delle celle. Secondo la Corte l'Italia stava violando l'articolo 3 della Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali (CEDU), in materia di trattamento disumano o degradante.

Dopo tale sentenza il Ministero della Giustizia si è trovato costretto a prendere determinati provvedimenti per cercare di rimediare al persistente problema del sovraffollamento nelle carceri, tanto che nei due anni successivi il numero dei detenuti si è notevolmente ridotto, ma è tornato a crescere già a partire dal 2016, seppur non sono ancora stati raggiunti i tassi di occupazione dell'anno della sentenza.

Quella del 2013 non è la prima in merito alle condizioni degradanti in cui i detenuti si trovano a vivere. Va ricordata, infatti, anche la sentenza del 2009, in cui un soggetto straniero, detenuto nel carcere di Rebibbia, denunciava gli spazi in cui era costretto a vivere, le condizioni dei servizi e le poche ore in cui gli era permesso di uscire in giardino o nei corridoi del carcere.

Le due sentenze furono molto diverse, tanto che la prima riconobbe solamente un risarcimento monetario al detenuto, invece, la seconda divenne una sentenza pilota, poiché ci furono diversi ricorrenti, e non era più ritenuto, al contrario del 2008, un caso isolato. Il riconoscimento da parte della corte di queste condizioni, definite croniche, delle carceri, portò ad un *ultimatum* per l'Italia, a prendere dei provvedimenti e ad adottare delle misure per migliorare la situazione.

Altro dato importante è quello del numero dei suicidi. Il dato, riportato all'interno dei dossier di Ristretti "Morire di Carcere" è aggiornato al 31 Luglio 2023, e l'anno con il maggior numero di casi è stato il 2022, che ha riportato quasi il doppio di suicidi rispetto all'anno prima. Questo è davvero importante perché è il più alto numero di casi che l'Amministrazione Penitenziaria abbia registrato dal 1992, ad oggi.

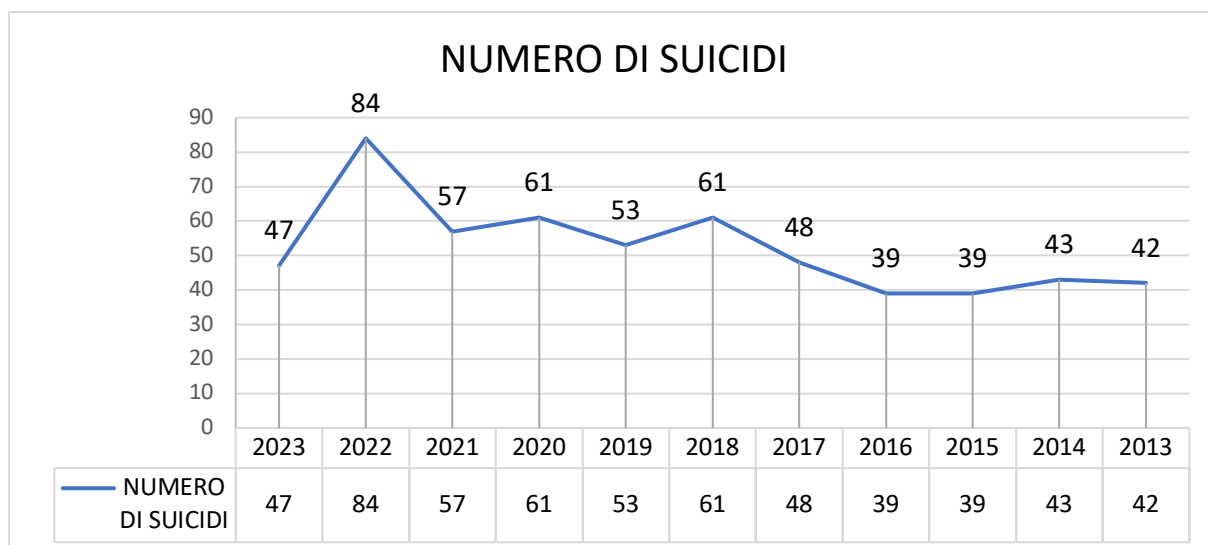


Figura 4.3 Numero di suicidi nelle carceri italiane (elaborazione propria a partire dai dati disponibili nel dossier Ristretti “morire di carcere”)

Nella maggior parte dei casi questi numeri sono lo specchio di un’assistenza che scarseggia, nei confronti dei detenuti, delle loro problematiche, dei disagi che vivono ogni giorno, e molto spesso delle loro malattie.

Un così elevato numero di suicidi porta a determinare il fallimento, sotto determinati aspetti, del sistema detentivo italiano, che mette a dura prova la dignità della persona. Questo dimostra quanto la gestione dei detenuti avvenga in maniera sbagliata, lasciandoli a loro stessi, e non dandogli l’aiuto che realmente necessitano per affrontare una situazione pesante, anche a livello mentale.

Nonostante negli ultimi anni sia aumentata l’attenzione del Governo in materia di suicidi e autolesionismo, e stia cercando di prevenirli, anche grazie alla pubblicazione nel 2017 del piano per la prevenzione nel sistema penitenziario per adulti, il numero rimane ancora alto e preoccupante.

Il tutto viene aggravato da una forte mancanza di personale, sia di polizia che dell’area educativa, che, nel 2016, è già stato ridotto di quattromila unità. Ciò non permette un’adeguata sorveglianza dei detenuti, soprattutto nelle carceri dove la carenza è maggiore.

Il carcere è una realtà rigida, che è nata inizialmente con lo scopo di far scontare una semplice pena a chi entrava. Solo negli ultimi anni si sta cercando di cambiare quest’ottica, per fare in modo che chi vi entra abbia la possibilità non solo di scontare la pena per i reati commessi,

ma anche di cambiare, di prendere parte ad un percorso che accompagni la persona ad un successivo, e graduale, rientro in società, quando possibile. I detenuti vivono per anni in una realtà che è completamente differente a quella che troveranno, e se non aiutati è molto semplice che tornino a commettere quello che già hanno commesso, poiché non hanno conosciuto altro, e non sono stati aiutati.

Se questioni come queste non vengono risolte il problema del sovraffollamento e del tasso di suicidi tendenzialmente non diminuirà.

Un dato importante che permette di capire come mai, nonostante il numero dei detenuti che finiscono di scontare la loro pena ed escono dal carcere, il problema del sovraffollamento sia costante è il tasso di recidiva, cioè il commettere un altro reato da chi ha già avuto una condanna, una volta uscito dal carcere.

Ad oggi il tasso di recidiva è pari al 68,7%, e significa che ogni cento detenuti che escono circa settanta rientrano per aver commesso un nuovo reato. In questo modo il sistema carcerario non subisce un alleggerimento, anzi, si crea quasi un circolo vizioso, perché i detenuti che non vengono accompagnati in un percorso di graduale reinserimento, tendono a commettere un altro reato.

4.2 Il contesto italiano a confronto con il contesto globale

Come visto dal paragrafo precedente, il sistema carcerario italiano è caratterizzato da sovraffollamento e da alcune situazioni disagianti che, in alcuni casi, mettono a dura prova la vita dei detenuti. Tuttavia, la situazione delle carceri italiane non è diversa da quella che caratterizza altri stati, in Europa ma anche nel resto del mondo.

In termini numerici a livello mondiale, infatti, sono gli Stati Uniti ad aver il maggior numero di detenuti, a livello assoluto, seguiti da Cina e Brasile. L'Italia, invece, secondo le classifiche del World Prison Brief, si trova al trentasettesimo posto, e questo è sicuramente dovuto, non solo al numero di reati, nettamente maggiore, ma anche alla popolazione degli stati, che è numericamente superiore rispetto a quella dei paesi europei. La classifica cambia, però, se si va a guardare il tasso di occupazione, e ai primi posti compaiono paesi come la Repubblica del Congo, Haiti e l'Uganda, mentre l'Italia scende al centesimo posto.

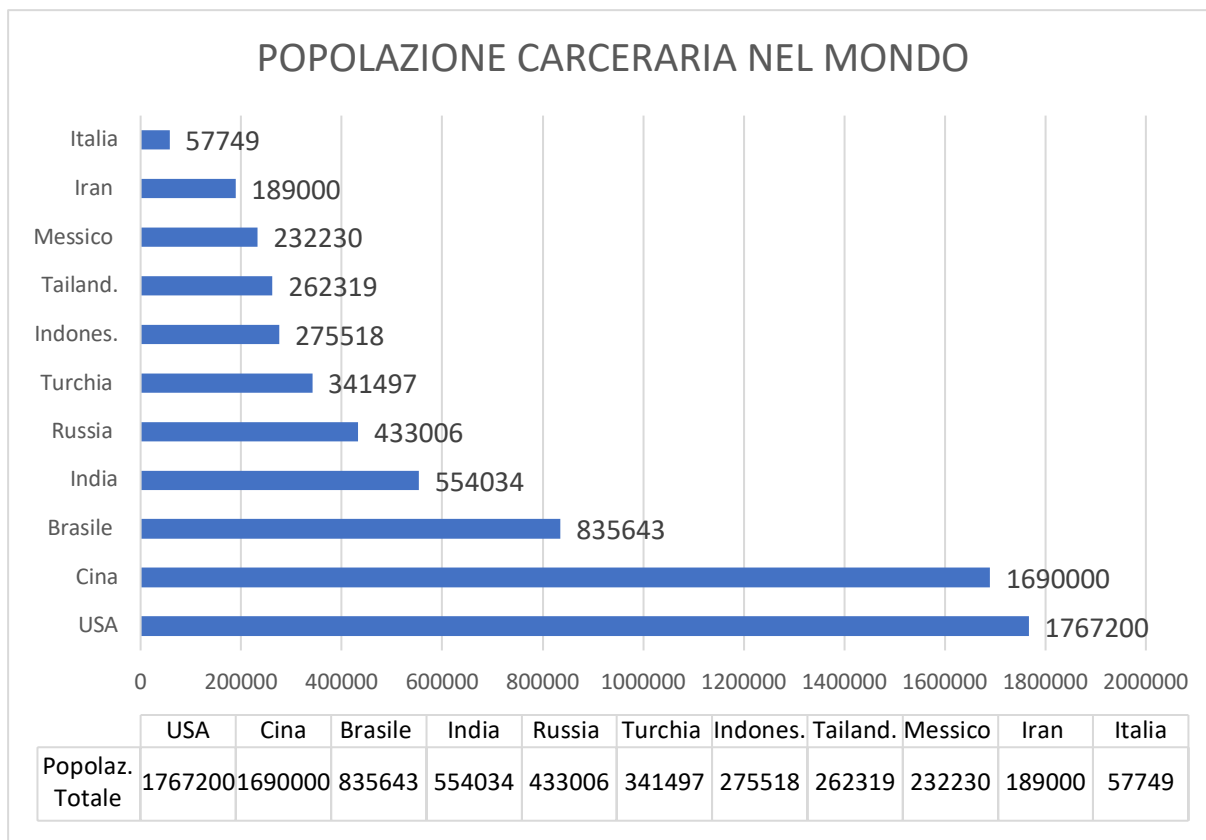


Figura 4.4 Popolazione carceraria nel mondo (elaborazione propria a partire dai dati disponibili nel sito World Prison Brief)

Questo significa che la situazione del sistema penitenziario italiano non è un caso isolato, ma il problema del sovraffollamento delle carceri è diffuso non a tutti, ma sicuramente a molti stati.

Andando a focalizzarsi sull'Europa, in cui gli stati hanno delle caratteristiche più simili tra loro, però, la posizione dell'Italia peggiora drasticamente, tanto che rientra tra le prime dieci posizioni sia in termini di popolazione carceraria, che in termini di tasso di occupazione, come si vede dal grafico in figura 4.5 e 4.6.

Attualmente, una soluzione per ridurre la pressione all'interno delle strutture potrebbe essere quella di sistemare e utilizzare delle strutture, già esistenti, ma che sono in disuso, o di creare dei nuovi padiglioni, vicino a quelli già presenti, in modo da creare nuovi posti.

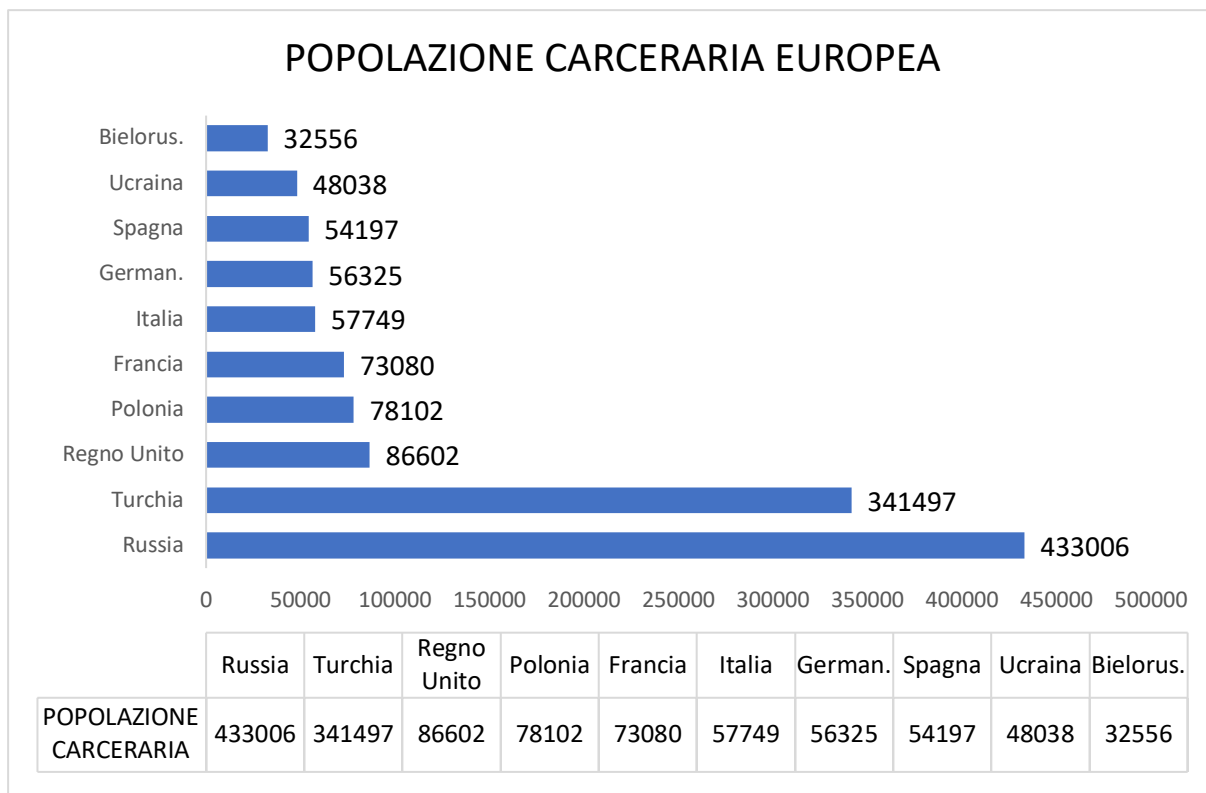


Figura 4.5 Popolazione carceraria nelle carceri europee (elaborazione propria a partire dai dati disponibili nel sito World Prison Brief)

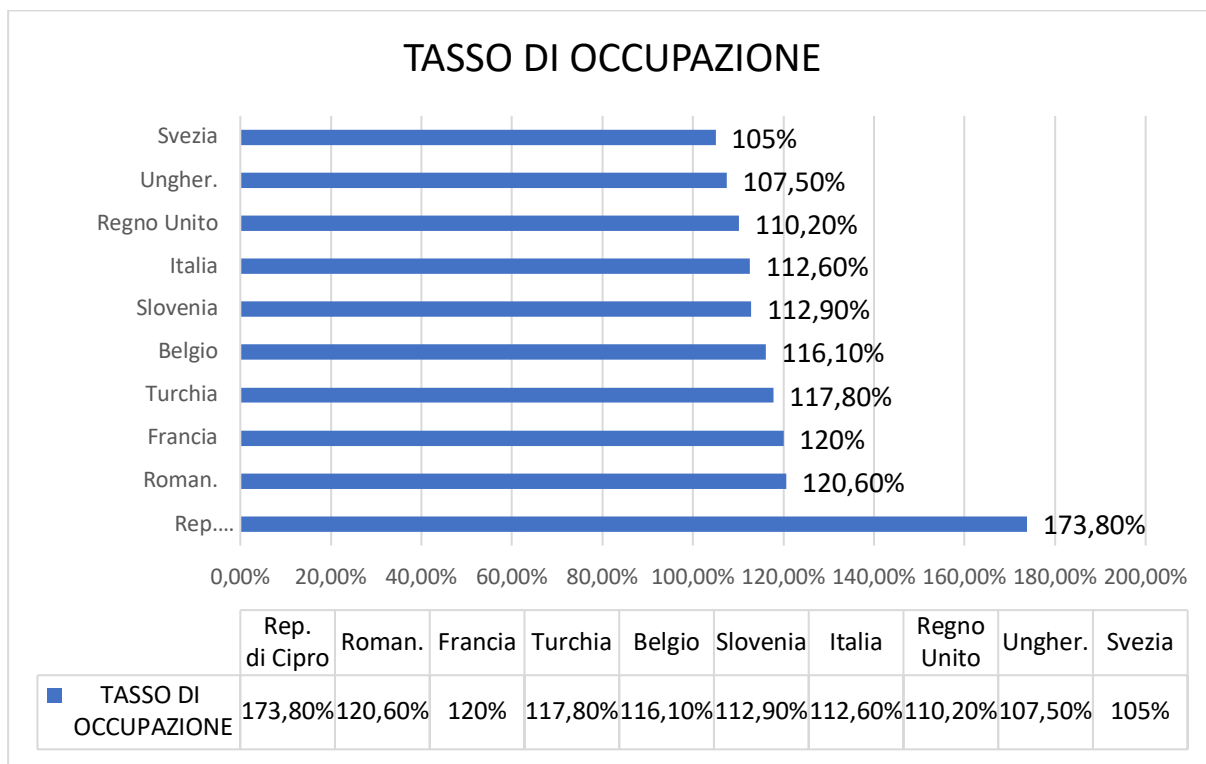


Figura 4.6 Tasso di occupazione nelle carceri europee (elaborazione propria a partire dai dati disponibili nel sito World Prison Brief)

Per affrontare queste situazioni è necessario adottare dei percorsi di inserimento nella società per i soggetti detenuti, per evitare che vengano nuovamente incarcerati, poiché c'è un legame diretto tra sovraffollamento e condizioni dei detenuti. Infatti, maggiore è il tasso di occupazione e peggiori solitamente sono le condizioni in cui le persone sono costrette a vivere, poiché devono condividere degli spazi con un numero maggiore di soggetti, rispetto a quelli per i quali sono stati creati.

Secondo gli studi del *Council of Europe Annual Penal Statistics (SPACE I)* sono pochi gli stati che si allineano alla media europea o che si trovano al di sotto. Infatti, se si guarda il tasso di occupazione undici paesi mantengono la media, e ben diciassette ne sono al di sopra. Preoccupante però, come detto anche nel paragrafo precedente per quanto riguarda il dato italiano, è il numero di suicidi che avvengono in carcere. In Europa, nel 2021, sono ventuno, gli stati, compresa l'Italia, che si trovano al di sopra della media, nonostante siano diminuiti rispetto all'anno precedente.

La media europea, sempre secondo i rapporti SPACE I è rimasta stabile fino al 2020, e ha subito una grave impennata nel 2021, l'anno in cui le restrizioni da Covid sono state attuate in tutto il mondo. Durante la pandemia, infatti, le attività che riguardavano i detenuti furono bloccate, e fu incentivato l'isolamento delle persone.

Questa maggiore repressione ha inciso sulla loro vita che, in molti casi non gli ha permesso di partecipare, per un periodo, alle attività che gli tenevano occupati durante la giornata e di non restare solamente nella loro cella, incidendo molto nella situazione soprattutto psicologica della persona.

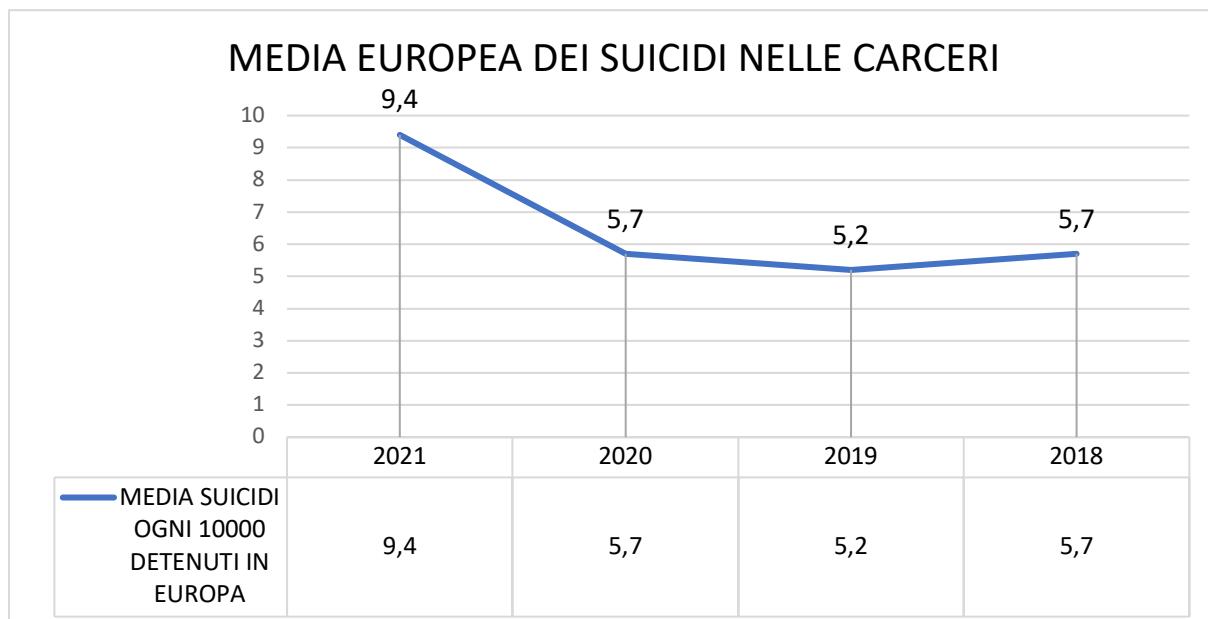


Figura 4.7 Media europea dei suicidi ogni 10000 detenuti (elaborazione propria a partire dai dati del Council of Europe Annual Penal Statistics – SPACE I)

Il sistema carcerario è cambiato in tutta Europa nel corso degli anni, e ad oggi è aumentato l'uso delle pene alternative al carcere, e soprattutto gli strumenti che possono essere usati hanno subito una progressiva diversificazione e un progressivo miglioramento, che ancora oggi continua (Bernardi & Venturoli, 2018).

Vengono, anche, maggiormente sfruttate le possibilità che permettono al detenuto di lavorare alle dipendenze dell'amministrazione carceraria, oppure alle dipendenze di imprese e cooperative.

4.3 Il lavoro in carcere

Una delle possibilità che il sistema carcerario offre al detenuto come alternativa alla sola pena è il lavoro, che risulta essere un'opportunità per occupare il tempo in modo utile, ma anche un modo per capire di avere un potenziale, di poter essere utile per creare qualcosa e di riuscire a guadagnare uno stipendio per essere più autonomi o per aiutare le famiglie (Bernardi & Venturoli, 2018).

Il lavoro, secondo l'articolo 15 dell'ordinamento penitenziario è uno degli elementi, insieme a istruzione, formazione e attività culturali o sportive, che aiuta il detenuto nel percorso di detenzione.

Per le persone ci sono diverse possibilità per poter lavorare, come spiegato anche nel sito del Ministero della Giustizia, e la prima distinzione che si deve fare è in base alla dipendenza di chi lavora il detenuto. Esiste, infatti, il lavoro:

1. Alle dipendenze della pubblica amministrazione;
2. Alle dipendenze di soggetti privati esterni;
3. Di pubblica utilità.

I tre si distinguono in base a chi è il titolare del detenuto, alle attività che svolgono e al tipo di trattamento economico che viene riservato loro, poiché tutti i lavori che vengono svolti in carcere prevedono una retribuzione o un rimborso spese.

Il lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione, o all'amministrazione penitenziaria in questo caso, si divide in tre categorie in base alle attività che i detenuti devono svolgere.

Le tre categorie sono rispettivamente:

1. Lavoro domestico;
2. Attività agricole;
3. Lavorazioni industriali.

Nella prima tipologia di lavoro i detenuti devono svolgere tutte le attività che consentono la gestione giornaliera del carcere, dalle pulizie alla compilazione di istanze, e da piccole attività di riparazione all'assistenza di altri detenuti con determinati problemi o non autosufficienti.

Le attività agricole vengono svolte nelle tre colonie agricole che sono presenti nel territorio, oppure negli istituti, nel caso in cui le strutture di detenzione abbiano dei terreni agricoli annessi. In questo caso i detenuti sono specializzati in alcune mansioni particolari, come l'apicoltura o la mungitura, e svolgono tali attività nei territori del carcere seguiti, in alcuni casi, da soggetti esperti che aiutano nel lavoro.

Nell'ultimo caso, invece, i detenuti si occupano delle forniture del vestiario e dell'arredo, non solo dell'istituto in cui viene svolto il lavoro, ma anche degli altri istituti. Tali lavori vengono svolti durante alcuni corsi di formazione o laboratori interni alle carceri, ai quali i detenuti possono partecipare.

Per questa tipologia di lavoro i detenuti figurano come dei lavoratori subordinati con un contratto valido a tutti gli effetti, come per un soggetto esterno, tuttavia la retribuzione non è la stessa. Infatti, un soggetto detenuto che svolge una di queste tipologie sopracitate, riceve

una retribuzione pari a due terzi di quella che viene stabilita attraverso il contratto nazionale di lavoro, per la mansione di pari livello.

Inoltre, sempre secondo le norme dell'ordinamento penitenziario, i vari istituti possono vendere all'esterno ciò che i detenuti realizzano all'interno, oppure far svolgere ai detenuti alcuni servizi, e possono attraverso il ricavo della vendita erogare maggiori corsi di formazione o attività interne.

In aggiunta a tutto ciò i detenuti possono svolgere alcune attività lavorative alle dipendenze di soggetti esterni, come imprese private o cooperative. In questo esistono due diverse opzioni, il caso in cui il detenuto esca dall'istituto, o il caso in cui il laboratorio dell'impresa sia interno al carcere.

Questa tipologia di lavoro è in crescita rispetto al passato, e ad oggi sono previste anche due tipologie di incentivi per le imprese che decidono di lavorare con i detenuti, cioè la cosiddetta Legge Smuraglia (legge 193/2000), o la concessione dei locali alle imprese con la possibilità di utilizzare tutte le attrezzature e i macchinari che sono presenti nelle stanze.

Per il lavoro esterno, inoltre, vengono predisposte delle commissioni che valutano i posti di lavoro che vengono richiesti e creano delle liste di detenuti, i quali vi possono accedere tramite i requisiti richiesti dall'amministrazione penitenziaria, e che fanno una prima scrematura di coloro che si possono candidare.

I requisiti al lavoro interno ed esterno sono regolati dal DPR 230/2000, dall'articolo 47 all'articolo 54, che innanzitutto stabiliscono che tra l'impresa o la cooperativa e l'istituto deve essere stipulata una convenzione, la quale descrive il lavoro, i macchinari e i locali che vengono utilizzati, ma anche la retribuzione dei detenuti.

Il decreto regola anche il lavoro esterno al carcere, e stabilisce che vi sono ammessi i detenuti in base all'articolo 21 del codice penale, che possono recarsi in modo autonomo e in abiti civili, rispettando gli orari di uscita e di rientro stabiliti dall'amministrazione, i detenuti in semilibertà, o agli arresti domiciliari, nel caso sia stata data loro l'autorizzazione al lavoro da parte del giudice.

In questa tipologia di lavoro esterno, a differenza dell'altra, il detenuto viene trattato alla pari di qualsiasi altro lavoratore, anche per quanto riguarda la retribuzione, che viene versata dall'impresa non direttamente al soggetto detenuto, ma all'amministrazione penitenziaria che si occupa della gestione del conto.

I detenuti che ottengono un lavoro e vengono pagati possono decidere in modo autonomo come gestire il denaro, anche se sempre nei limiti di ciò che è possibile fare all'interno di un carcere, e possono decidere di acquistare qualcosa o di inviare denaro alle famiglie.

Nel corso del tempo il numero dei soggetti lavoratori è variato, e questo anche grazie ad alcuni incentivi. Tra le due opportunità quella che occupa il maggior numero di detenuti sono le attività che vengono svolte alle dipendenze del carcere, e questo anche perché per le imprese che decidono di lavorare all'interno o all'esterno delle case di detenzione con soggetti incarcerati si presentano delle difficoltà che, molte volte, sono difficili da superare anche a livello economico. Basta pensare a quanto possa essere complicato, in alcuni casi, l'entrata e l'uscita delle materie prime, il controllo da parte dei soggetti esterni al lavoro interno, e l'entrata e l'uscita del materiale finito. In ogni caso, ci sono alcune aziende che hanno fatto di questo un vantaggio, e nel 2022 i lavoratori occupati alle dipendenze di aziende o cooperative esterne erano più di 2600, come si vede dal grafico in figura 4.8, che rappresenta un numero importante, ma allo stesso tempo una percentuale minima rispetto alla popolazione carceraria.

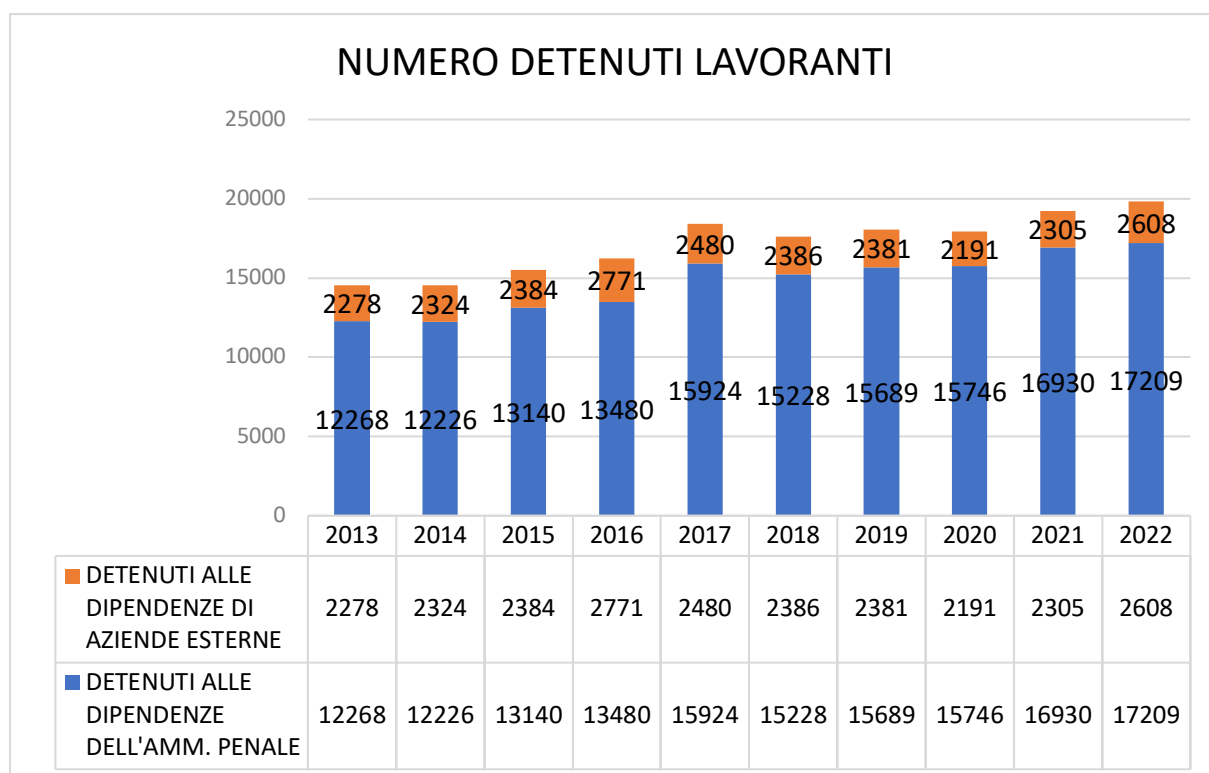


Figura 4. 8 Numero di detenuti lavoratori dal 2013 al 2022 (elaborazione propria a partire dai dati del sito del Ministero della Giustizia)

Grandi cambiamenti sono avvenuti a seguito dell'entrata in vigore della legge 193/2000, chiamata anche Legge Smuraglia. Tale provvedimento prevede un vantaggio a livello economico per le imprese che decidono di assumere dei detenuti alle loro dipendenze. In particolare, la legge prevede un credito fiscale mensile di 520,00 euro, per ogni lavoratore detenuto, e un credito mensile di 300,00 euro per ogni detenuto in semilibertà, qualora lavorino a tempo pieno. Nel caso in cui il soggetto abbia un contratto part time, o che preveda una riduzione delle ore, l'importo viene ricalcolato in base al lavoro che viene svolto. Tale contributo deve essere richiesto espressamente dall'azienda, che deve assumere il lavoratore almeno per trenta giorni e aver stipulato la convenzione con il carcere o la casa circondariale. Dalla serie storica messa a disposizione del Ministero della Giustizia è possibile vedere come nei due anni successivi l'entrata in vigore di tale legge, quindi dall'inizio dell'anno 2000 alla fine dell'anno 2001, il numero dei lavoratori assunti da imprese esterne sia aumentato circa del 37%.

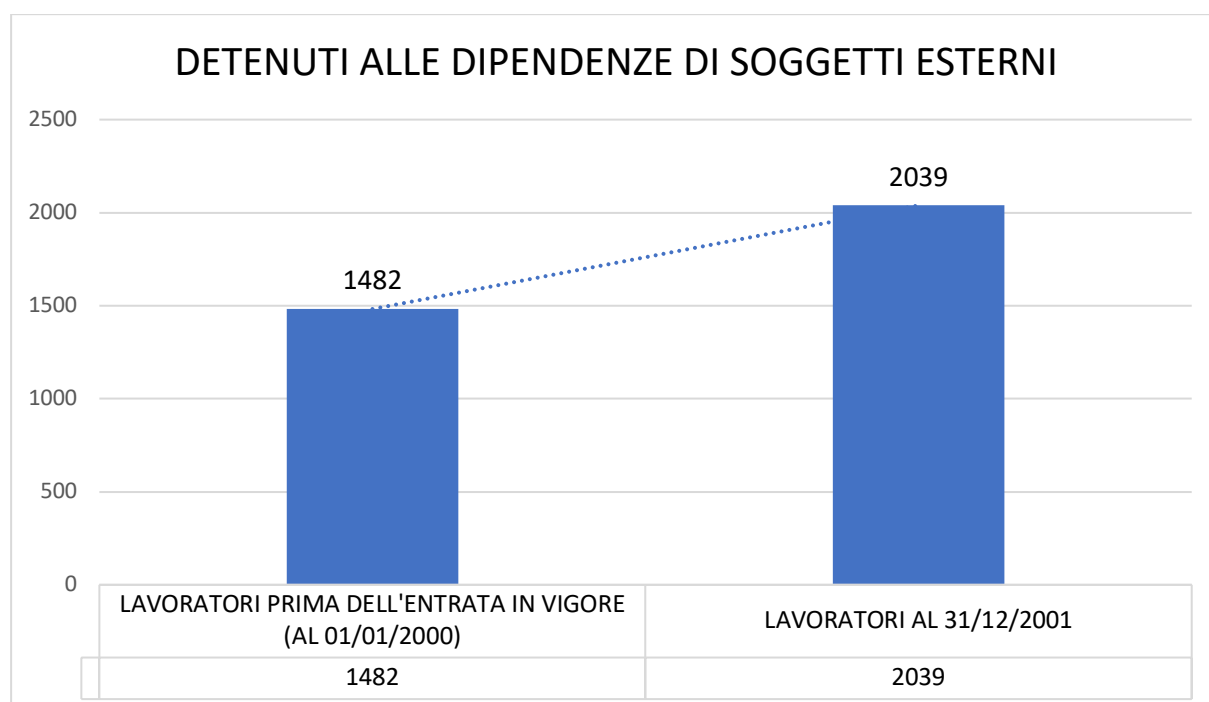


Figura 4.9 Detenuti lavoranti prima e dopo l'entrata in vigore della Legge 193/2000 o Legge Smuraglia (elaborazione propria a partire dai dati presenti nel sito del Ministero della Giustizia)

Il lavoro di pubblica utilità, invece, al contrario dei precedenti può essere praticato a titolo gratuito, oppure può prevedere un piccolo rimborso spese, qualora venga approvato ed erogato dal posto presso il quale il detenuto lavora o dalla Cassa delle Ammende.

Il lavoro è diventato uno dei modi migliori per creare un percorso di inserimento per il detenuto che deve rientrare in società, perché impara un mestiere e ottiene una formazione, che può utilizzare nel mondo del lavoro, una volta uscito. Inoltre, guardando allo sviluppo del lavoro dei detenuti possiamo dire che sta cambiando il concetto di carcere come semplice posto per scontare una pena per i reati commessi (Gonnella, 2020), ma gli si sta dando una nuova funzione. Tutti gli studi dimostrano, infatti, che quando i detenuti lavorano, si abbassa drasticamente il tasso di recidiva una volta usciti, tanto che passa dal 70% al 2% (Cavotta & Rosini, 2021). Questo dimostra che inserire il detenuto in un percorso di formazione, e successivamente in un percorso lavorativo, lo aiuta ad aumentare la consapevolezza di sé stesso, e a prendere delle decisioni che possono migliorare le sue condizioni. Lavorare aumenta, quindi, l'empowerment del detenuto, cioè la capacità di riprendere in mano la propria vita, e gli permette di capire che non è il reato che ha commesso, ma che può avere delle risorse e delle capacità da usare al meglio (Rossiter & McPherson, 2018).

Il fatto che venga quasi azzerata la recidiva, porta vantaggi non solo alla singola persona, perché riesce a tornare o a ricominciare con una vita normale a tutti gli effetti, ma a tutto lo stato. Un detenuto, infatti, secondo le stime dell'amministrazione penitenziaria, costa allo stato 137 euro al giorno, i quali comprendono le spese personali per il detenuto (che rappresentano circa il 20%), ma anche il personale e il mantenimento degli istituti penali. Diminuendo il numero delle persone che tornano in carcere, quindi, si abbatte anche una parte della spesa dello stato per i detenuti, producendo un risparmio a livello statale, e per tutta la comunità.

Il lavoro del detenuto risulta avere una marcia in più quando il luogo di lavoro è basato sul rispetto della persona e di ciò che fa. Quando si parla di rispetto, in particolare si fa riferimento a due tipologie, un rispetto di tipo generale, che è dovuto in quanto il detenuto è anche una persona. In questo caso gioca un ruolo particolare il modo in cui il soggetto incarcerato viene visto nel posto di lavoro e se le persone danno importanza alla condizione di detenuto o meno. Si aggiunge, poi, un rispetto particolarizzato, che dipende dalle azioni e dai risultati raggiunti. Quando si perseguono entrambe le tipologie il detenuto si sente rispettato dai colleghi o dai collaboratori ed è in grado di sviluppare un concetto di sé stesso migliore (Rogers, Corley & Ashforth, 2017).

In questo modo il legame tra carcere e rieducazione della persona è maggiore, e l'occasione che viene offerta ai detenuti diventa un modo non solo di occupare il tempo, ma anche occasione di riscatto per loro e per la loro vita. L'uso del lavoro come metodo, per questo, dovrebbe diventare una costante nei percorsi di riabilitazione, visto il forte legame che intercorre tra l'apprendimento di una professione e il tasso di recidiva del detenuto, e visto anche l'impatto positivo che questo ha sul comportamento della persona. È stato dimostrato, infatti, che il detenuto che lavora è meno propenso a inserirsi in situazioni difficili, come liti o discussioni interne al carcere, in quanto uno dei provvedimenti che potrebbero ricevere è la revoca dell'autorizzazione al lavoro da parte del giudice (Kalica, 2014).

Il lavoro diventa, quindi, un modo per far capire al detenuto il giusto comportamento e per dargli maggiore consapevolezza del fatto che anche lui può essere in grado di prendere le giuste decisioni per sé, e per avere un graduale reinserimento nella società, in modo che possa utilizzare tutto ciò che ha compreso e imparato all'interno, anche all'esterno.

CAPITOLO 5

IMPRESE SOCIALI IN CARCERE: I PRINCIPALI PROGETTI NEGLI ISTITUTI ITALIANI

5.1 Introduzione dell'analisi

Dopo aver analizzato il contesto carcerario italiano, e aver constatato essere un contesto ricco di limitazioni per la persona e per le sue opportunità, si è cercato di capire in che modo le imprese sociali riescano a creare dei meccanismi, attraverso i quali ottenere buoni, se non ottimi risultati in termini non solo economici, ma anche di benessere del detenuto, di recidiva, ma soprattutto in termini di empowerment.

Lo studio che viene proposto all'interno dell'elaborato prende in considerazione imprese sociali, che operano con lavoratori detenuti, che hanno caratteristiche simili e diverse tra loro allo stesso tempo, e cerca di comprendere quali siano i punti in comune nella riuscita dei progetti, ma anche il diverso modo di operare che ha portato al raggiungimento dei loro obiettivi.

Le imprese sociali che operano in contesti carcerari si trovano ad affrontare problematiche che molto spesso le scoraggiano e complicano notevolmente il modo in cui devono lavorare, allungando, in alcuni casi anche di molto, le tempistiche per lo svolgimento delle attività. Per questo è importante studiare e capire come riescano a raggiungere gli obiettivi che si sono poste, e in che modo le imprese riescano a superare gli ostacoli che si trovano davanti.

Per tali tipologie di imprese è importante cercare di capire come fare impresa in tutti i sensi, poiché devono operare all'interno del mercato e devono riuscire a sostenersi con la vendita dei loro prodotti, o più in generale con lo svolgimento della loro attività principale, in modo da non dipendere da finanziamenti esterni, o da donazioni liberali.

Alcuni dei progetti ricevono dei finanziamenti importanti grazie alla Legge 22 Luglio 2000 n. 193, detta Legge Smuraglia, che prevede, come detto in precedenza, una quota per ogni detenuto – lavoratore che viene impiegato.

I progetti hanno delle caratteristiche diverse tra loro, e anche in base a questo, è importante comprendere i problemi che si sono susseguiti, e che continuano ad esserci, il funzionamento e il business model che le imprese hanno deciso di adottare.

5.2 Spiegazione dello svolgimento e descrizione delle fasi dell'analisi

Lo svolgimento di tale progetto, che prevede l'analisi di alcune imprese sociali che lavorano con i detenuti, si è suddiviso in diverse fasi, che hanno permesso di analizzare, successivamente, i risultati. Le fasi principali sono state:

1. Ricerca delle imprese sociali e cooperative operanti in carcere;
2. Analisi dei progetti e classificazione;
3. Svolgimento delle interviste;
4. Analisi dei dati.

5.2.1 Fase 1: Ricerca delle imprese sociali e cooperative operanti in carcere

La ricerca dei progetti è stata possibile grazie a diversi canali.

Alcuni progetti sono stati inseriti grazie a conoscenze passate, e grazie alla conoscenza del territorio del Veneto, che ha permesso l'inserimento dei progetti che operano nella provincia di Venezia, Padova, Verona e Vicenza.

Alcuni progetti particolari sono stati ritrovati attraverso il sito del Ministero della Giustizia, poiché prevede una sezione chiamata "Vetrina dei prodotti dal carcere", in cui è possibile visionare e acquistare beni che vengono prodotti all'interno delle diverse carceri italiane.

Sono stati visionati, successivamente, articoli di giornale, siti internet e alcuni blog, in cui venivano elencati alcuni progetti di economia carceraria.

In particolare sono stati visionati due siti, lo shop online di "Economia Carceraria" e di "FreedHome", entrambi siti che vendono manufatti di diverse categorie che vengono prodotti all'interno di alcune carceri italiane, o in laboratori esterni in cui lavorano detenuti.

Attraverso queste modalità è stato possibile trovare 47 progetti, gestiti da 33 imprese sociali, cooperative, o associazioni, poiché alcune si occupano della gestione di più progetti contemporaneamente.

In questo modo sono stati selezionati i progetti che, oltre a rivolgersi al mercato, hanno maggiore visibilità verso il pubblico.

Successivamente è stato fatto un confronto, ed è stata visionata la lista pubblica dei fondi che vengono dati alle imprese o alle cooperative che li richiedono, della Legge Smuraglia. Tale presa visione permetta di capire anche la grandezza del progetto, in base all'entità del finanziamento che è previsto.

5.2.2 Fase 2: Analisi dei progetti e classificazione

Una volta aver trovato i progetti è stato necessario trovare delle informazioni in modo da avere una conoscenza, seppur superficiale, delle attività che vengono svolte e delle caratteristiche delle imprese. Per fare questo sono stati fondamentali il sito internet, alcuni articoli di giornali che parlavano dell'attività e il bilancio sociale della cooperativa, nei casi in cui era possibile prenderne visione, o interviste già svolte, che permettessero di recuperare informazioni sugli aspetti principali, quali le attività, il numero di lavoratori alle dipendenze della cooperativa, o lo sviluppo del modo di lavorare nel corso del tempo, dal momento in cui l'azienda è nata fino ad oggi.

Una volta analizzato questo è stato creato un file excel che contenesse i progetti e le prime informazioni trovate. Queste erano:

1. Nome del progetto;
2. Impresa o cooperativa responsabile;
3. Carcere in cui si svolge l'attività;
4. Anno di inizio del progetto;
5. Attività principale svolta;
6. Popolazione carceraria alla quale è rivolto il progetto;
7. Fonti di ritrovamento delle informazioni.

Successivamente sono state aggiunte altre quattro colonne, che permettessero di entrare più all'interno dei meccanismi dei progetti, e di capire alcuni processi interni che le attività creavano o che volevano creare. Le colonne riguardavano:

1. Processi sociali: cioè le attività che favoriscono il detenuto, come il fatto di avere dei contratti regolari, di avere dei periodi di formazione o di tirocinio;

2. Processi economici: che comprendono tutte le attività che le imprese fanno per avere un ritorno economico, e per sostenere il progetto stesso;
3. Limitazioni: si intendono tutte le restrizioni che le imprese subiscono a causa del contesto carcerario, quali possono essere le restrizioni nel movimento dei lavoratori, o le difficoltà nell'entrata e nell'uscita della merce;
4. Empowerment: consiste in tutti i meccanismi che i progetti cercano di avere nel detenuto attraverso i processi sociali ed economici. In questo modo si capisce come si vuole incidere nella vita del detenuto, permettendogli di essere in grado di prendere maggiori e migliori decisioni per la sua vita e per il suo futuro.

Questi quattro aspetti sono fondamentali per capire come le imprese decidono di operare e in che modo migliorano la vita dei detenuti, rendendoli più consapevoli di loro stessi e capaci di prendere decisioni per loro e per la loro vita. Così facendo si è dato un contesto generale all'interno del quale le imprese decidono di operare.

5.2.3 Fase 3: svolgimento delle interviste

La fase delle interviste è stata la fase che maggiormente ha aiutato a comprendere realmente quello che le imprese fanno con e per i detenuti. Tutte le imprese trovate sono state contattate per mail, e sono state svolte 12 interviste, riportate nella tabella in figura 5.1, nella quale viene specificato con chi è stata svolta l'intervista, il progetto e il ruolo che hanno all'interno del progetto stesso e il materiale visionato.

Tali interviste riguardano progetti diversi, dislocati in regioni italiane differenti, e in aggiunta è stata svolta l'intervista anche con un'associazione, che fa da tramite tra carcere e imprese esterne. I progetti riguardano diverse attività tra cui un biscottificio, una struttura ricettiva, delle sartorie, la gestione di un vivaio, e delle attività di assemblaggio e di digit.

Prima di svolgere le interviste, per avere maggiori informazioni sui progetti e sulle cooperative o associazioni, sono stati visionati il sito web e i bilanci sociali delle cooperative, nel caso questi fossero disponibili nel sito.

INTERVISTATO	PROGETTO	LUOGO	RUOLO	DURATA INTERVISTA	MATERIALE UTILIZZATO
Lucia Lauro	Cotti in fragranza – Cooperativa Sociale Rigenerazioni Onlus	Istituto Penale per Minorenni di Palermo “Malaspina”; Sede esterna (Palermo)	Responsabile di Progetto	40 minuti circa	Sito web Bilancio sociale
Fulvia Russo	Tozzetti di Nisida – Cooperativa Sociale Nesis	Istituto Penale per Minorenni di Nisida (Napoli)	Presidente della Fondazione il Meglio di Te onlus (fondazione che ha lanciato il progetto a Nisida e che lo segue insieme all’associazione)	15 minuti circa	Sito web
Giuseppe Pisano	Dolci Evasioni – L’arcolaio Società Cooperativa Sociale	Casa Circondariale di Siracusa (Siracusa)	Direttore generale della cooperativa	20 minuti circa	Sito web Bilancio sociale

Flavia Filippi	Associazione Seconda Chance	Lavori esterni agli istituti interessati	Fondatrice dell'associazione	20 minuti circa	Sito web
Caterina Micolano	Sartoria San Vittore – Alice cooperativa sociale	Casa Circondariale “Francesco di Cataldo”; Casa Circondariale di Monza; Casa di Reclusione di Bollate; Sede esterna (Milano)	Presidente della cooperativa	1 ora e 15 minuti circa	Sito web
Anna Bonanomi	Progetti di La Valle di Ezechiele – La Valle di Ezechiele Cooperativa Sociale	Lavori esterni all'istituto	Vice – presidente della cooperativa	20 minuti circa	Sito web

Elisabetta Ponzone	Borseggi – Cooperativa Sociale Opera in Fiore	Casa di Reclusione Milano – Opera (Milano)	Ideatrice del progetto e responsabile	40 minuti circa	Sito web Bilancio sociale
Valentina de Luca	Vivaio Terra e Aria – Cooperativa Sociale Ecosol	Casa Circondariale “Lorusso e Cutugno” (Torino)	Responsabile di progetto	30 minuti circa	Sito web Bilancio sociale
Luciana delle Donne	Made in Carcere	Casa Circondariale di Lecce “Borgo San Nicola” (Lecce)	Fondatrice e responsabile di progetto	20 minuti circa ¹	Sito web Presentazione dell’impresa
Alessia Bordo	O’ Press – La Bottega Solidale s.c.s. a responsabilità limitata	Casa Circondariale di Genova “Marassi” (Genova)	Responsabile di progetto	25 minuti circa	Sito web Bilancio sociale

¹ Nell’intervista con la responsabile del progetto Made in Carcere non sono state svolte tutte le domande, in particolare non sono state svolte quelle che riguardano le interazioni con l’esterno e il rewarning economico e non economico del detenuto.

Alice Brignone	Banda Biscotti – Il Sogno Società Cooperativa Sociale Onlus	Casa Circondariale di Verbania (Verbania)	Responsabile di progetto	30 minuti circa	Sito web
Cinzia de Felice	Compagnia della Fortezza - Associazione Carte Blanche	Casa di Reclusione di Volterra (Pisa)	Direttore organizzativo	40 minuti circa	Sito web

Figura 5.1 Tabella riepilogativa delle interviste svolte

Le domande delle interviste hanno cercato di comprendere gli aspetti fondamentali del lavoro in carcere, e della vita dei detenuti, e per farlo sono stati analizzati alcuni aspetti del modello di creazione di empowerment, quali:

1. Ingaggio: cioè tutte le attività che l'impresa fa per coinvolgere il detenuto nel lavoro, e per formarlo. L'ingaggio permette di capire che tipo di supporto viene dato al detenuto, quando viene scelto per il lavoro, da chi viene affiancato e in che modo viene aiutato ad entrare a far parte del progetto e a imparare il lavoro.

Le domande in questo caso riguardavano la formazione e la scelta del detenuto, o l'eventuale affiancamento da parte di soggetti esperti o da detenuti già avviati all'interno del progetto.

2. Distacco: cioè il fatto di spostare il detenuto dalla propria cella al laboratorio, interno o esterno al carcere. Permette di capire quanto è importante per il detenuto spostarsi e non stare sempre nello stesso luogo, e di occupare il tempo in maniera diversa rispetto a quello che farebbe. Inoltre, nel distacco si tiene conto della distinzione tra distacco fisico, cioè il semplice spostamento del detenuto da un luogo all'altro, e distacco psicologico, cioè il fatto di uscire da una logica di detenzione vera e propria.

In questo caso le domande cercavano di capire in che modo il detenuto ottenga dei vantaggi a livello psicologico dallo spostarsi dalla propria cella al laboratorio, o addirittura dall'uscire dal carcere, anche se solo per l'orario di lavoro.

3. Identità: cioè l'importanza che viene data al fatto di essere dei detenuti. Per aiutare i detenuti a vivere al meglio il lavoro, spesso, le imprese non si basano sul fatto che siano detenuti, ma creano una nuova identità per il lavoratore in base al ruolo. Questo è aiutato dal fatto che molto spesso le imprese quando assumono la persona non sanno il reato che ha commesso, ma si basano su quello che sa fare o che può imparare.

Le domande riguardavano quanto sia importante per le imprese il fatto che la persona abbia commesso un reato, o se sia più importante fargli capire che può ricominciare in base al ruolo che gli viene assegnato all'interno dell'azienda.

4. Interazioni sociali: cioè la possibilità per i detenuti di interagire con l'esterno che entra nel carcere, come clienti che vengono a vedere i laboratori, o fornitori che portano la merce, oppure la possibilità per i detenuti di uscire all'esterno per alcune occasioni. In questo modo si cerca di capire in che misura i progetti riescono a stimolare delle

relazioni positive con soggetti esterni, come soci della cooperativa, personale esterno e altri soggetti.

Su questo aspetto le domande erano incentrate su quanto spesso i detenuti possono avere interazioni con soggetti esterni, con i volontari, anche per eventi non formali, o uscire per qualche evento lavorativo.

5. Rewarning economico e non economico: cioè lo stipendio che ricevono e il modo in cui possono utilizzarlo, ma anche tutte le attività che permettono ai detenuti di vedere concretamente l'impatto che il loro lavoro sta avendo nella società, e l'importanza che viene data da parte della comunità.

Attraverso le domande si è cercato di capire quale dei due aspetti fosse più importante per la persona, e in che modo l'impresa sociale o la cooperativa fa capire al detenuto, che non ha interazioni con l'esterno, come viene percepito il suo lavoro dai clienti.

6. Agency: cioè la responsabilità che viene data ai lavoratori nello svolgimento delle attività, e dipende dalla supervisione che hanno nelle diverse fasi, dal modo in cui vengono affiancati da parte di esperti, dalla possibilità che hanno di creare e sperimentare.

Le domande, in questo caso, cercano di cogliere in che modo ed entro quali limiti il detenuto può lavorare liberamente, e di che responsabilità viene caricato.

Sono stati presi in considerazione tali variabili, in modo tale da cercare di suddividere i progetti in categorie chiuse in base alle loro caratteristiche, in modo da cercare di creare delle classificazioni. Tali variabili permettono, infatti, di innescare un processo di empowerment, che porta ad ottenere degli outcome importanti, all'interno di un contesto carcerario. Inoltre, attraverso la gestione di tali variabili è possibile vedere, e comprendere, se a seconda del contesto che l'impresa sociale si trova davanti utilizza un modello di business differente, e se modifica la sua tipologia di azione.

All'analisi di queste variabili sono state aggiunte informazioni che riguardano i problemi che le aziende hanno affrontato all'inizio e che stanno ancora affrontando, sia a livello burocratico che a livello amministrativo e pratico, e l'impatto che il progetto ha avuto sul detenuto, in termini non solo economici, ma anche psicologico, sociale e relazionale.

5.2.4 Fase 4: analisi dei dati

Per l'ultima fase sono state trascritte le risposte alle domande all'interno delle colonne del file excel, in modo da avere un quadro completo per ogni progetto. Inoltre, per capire anche le differenze si è cercato di comprendere, attraverso la lista messa a disposizione dal ministero, quali cooperative richiedono e ottengono il finanziamento in base alla Legge Smuraglia, e quali invece no.

Per l'analisi sono stati approfonditi prima alcuni aspetti generali e oggettivi, tra cui la distribuzione nel territorio delle organizzazioni responsabili dei progetti, il settore di appartenenza e la tipologia di impresa, distinguendo tra aziende private, associazioni e cooperative.

Successivamente, è stata fatta un'analisi più approfondita per ogni domanda dell'intervista in modo da classificare le varie risposte, trovare i punti in comune e le differenze, e analizzare come mai si presentano tali differenze e a cosa sono dovute.

Le risposte, soggettive per ogni intervista, sono state analizzate in modo tale da ottenere dei risultati più oggettivi, che permettessero di confrontare i vari progetti e raggrupparli in base alle caratteristiche.

5.3 Risultati dell'analisi

Il primo aspetto che è stato visionato è la distribuzione dei principali progetti che sono stati trovati. Le imprese operano in parti diverse dell'Italia, e la mappa presentata nella figura 5.2 mostra il numero delle imprese o cooperative, prese in considerazione, che operano all'interno delle regioni italiane. La distribuzione dimostra che non sono distribuiti in modo equo, ma che ci sono delle significative differenze tra alcune regioni, e tra nord e sud. Ci sono, infatti, alcune regioni, come la Lombardia, il Veneto, il Piemonte che hanno un maggior numero di imprese che operano con i detenuti. Questo può dipendere oltre che dal numero di progetti attivi in questo ambito, anche dalla visibilità che viene data loro a livello mediatico e nelle varie piattaforme online. Ci sono, poi, alcune regioni, come Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria e Calabria all'interno delle quali non ho riscontrato nessun progetto o impresa significativamente conosciuta.

In queste regioni non è corretto dire che non ci sono imprese sociali o progetti per i detenuti, ma semplicemente attraverso i canali di internet o articoli di giornali non sono i primi ai quali viene data visibilità. Infatti, andando a vedere la lista di aziende e cooperative che ricevono il finanziamento della Legge Smuraglia sono presenti diverse aziende, ma ricevono un finanziamento significativamente inferiore rispetto a quello di alcune prese in considerazione nell'elaborato.

Inoltre, è possibile vedere che la maggior parte delle aziende sono concentrate nel Nord Italia, invece, al Centro e nel Sud Italia le imprese sono presenti, seppur in numero significativamente inferiore.

Va specificato che nel grafico sono state inserite 33 imprese, ma va tenuto in considerazione che una delle cooperative lavora sia in Piemonte che in Campania, e che non è stata considerata nella mappa un'associazione che si pone come intermediario tra le carceri e le aziende, perché è riuscita ad attivare diversi contratti di lavoro per i detenuti sparsi in tutta Italia, e tener conto di quelli attivi, quelli che dovrebbe riuscire ad attivare, e quelli conclusi risulta difficile da gestire, in quanto non sempre è un contratto che dura per tutta la pena residua del detenuto.

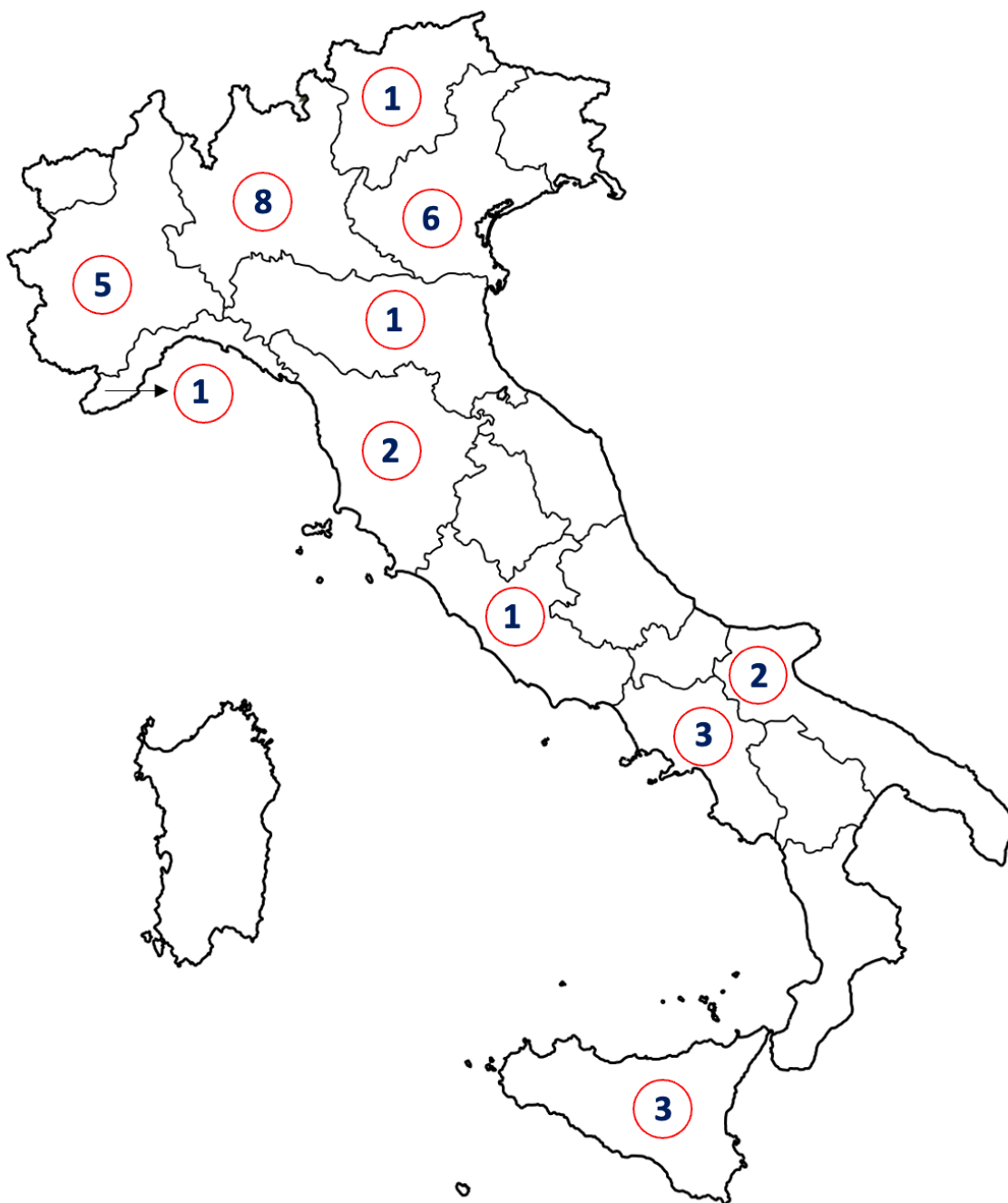


Figura 5.2 Distribuzione per regione delle imprese sociali o cooperative inserite nella ricerca (elaborazione propria a partire dai dati inseriti nel file excel)

Un altro aspetto importante da analizzare è la distinzione delle imprese che sono responsabili del progetto, e tra le varie tipologie due rappresentano la maggioranza, cioè imprese cooperative e associazioni.

Come si nota dal grafico in figura 5.3 la maggior parte delle imprese sono cooperative, mentre le imprese private rappresentano circa il 6%, tra quelle prese in considerazione.

Una distinzione che è importante fare è il modo in cui i progetti sono stati inseriti nell'oggetto sociale dell'impresa. La maggior parte delle cooperative, infatti, nasce con la specifica volontà di lavorare con detenuti, o con soggetti svantaggiati, e vengono avviate con un oggetto sociale molte volte ben specifico. Nel caso di aziende private, invece, in alcuni casi i progetti vengono aggiunti in un momento successivo, in cui decidono di impegnarsi maggiormente a livello sociale e comunitario.

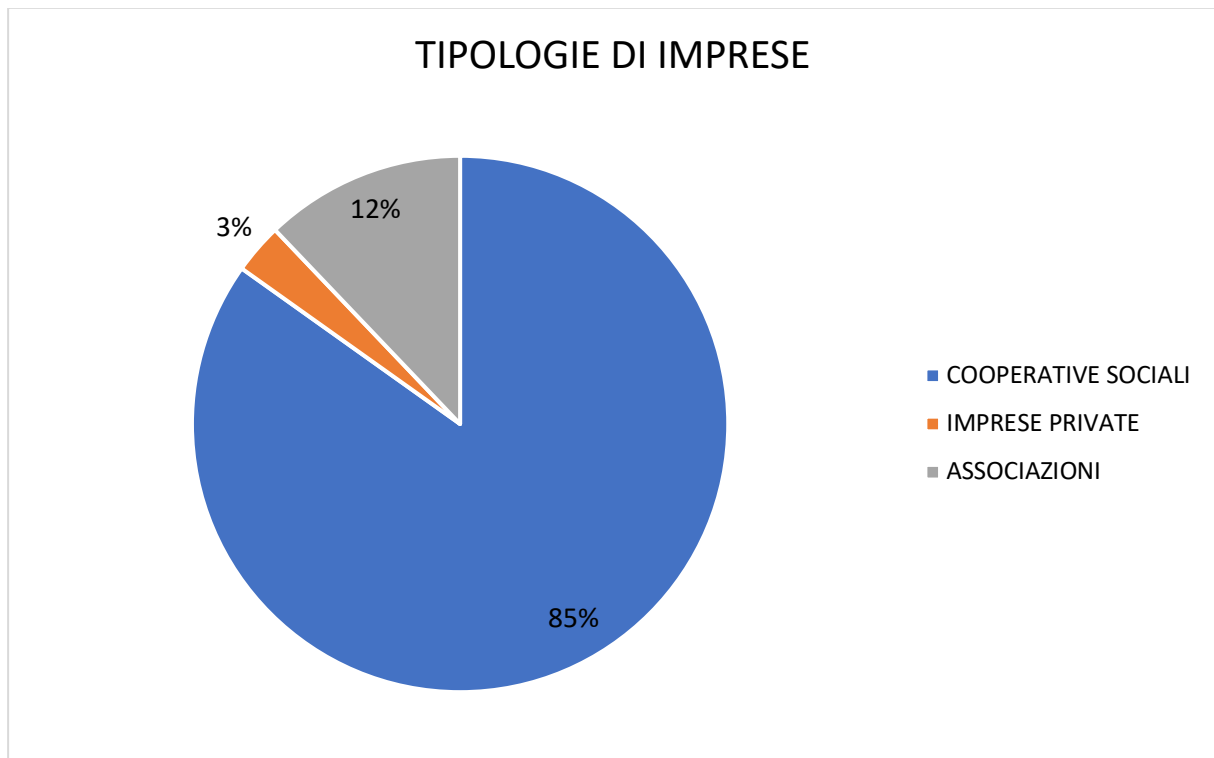


Figura 5.3 Tipologia di imprese responsabili dei progetti (elaborazione propria a partire dai dati presenti nel file excel)

È opportuno, poi, analizzare il settore di appartenenza dei progetti, o l'attività principale dell'azienda. Il grafico in figura 5.4 riporta sette diverse categorie in cui le attività sono state suddivise, cioè:

1. Coltivazione: in tale categoria in particolare sono stati inseriti tutti i progetti che hanno come attività principale la coltivazione della terra, e, quindi, nello specifico, quelli in cui i detenuti si occupano della gestione dei vivai;
2. Lavori manuali: questa categoria comprende diverse tipologie di lavori, ma tutti hanno la particolare caratteristica di essere dei lavori manuali, in cui il detenuto deve modificare, assemblare o smontare qualcosa. In questo caso specifico, in particolare

sono state inserite tutte le attività che riguardano la lavorazione del legno, le attività di digit, la lavorazione della ceramica, le attività di assemblaggio e le attività di smontaggio e riciclaggio dei pezzi;

3. Moda: in questo particolare settore sono state comprese tutte le attività che riguardano la lavorazione di materiali per la fabbricazione di indumenti o accessori. Vengono comprese i progetti di sartoria, di creazione di borse e stampaggio di testi o loghi nelle magliette;
4. Alimentare: tale settore comprende un gran numero di attività che hanno come fattore comune il cibo o la sua lavorazione. Infatti, vengono inseriti in questa categoria i progetti di pasticceria, di gestione di forni e tutti i servizi di ristorazione e catering svolti dai detenuti. Inoltre, sono compresi anche le attività che riguardano la produzione di caffè, tisane e birre, e in aggiunta a queste, le attività di produzione di prodotti conservati come marmellate e confetture;
5. Teatro: riguarda i laboratori di teatro i cui i detenuti sono veri e propri attori;
6. Turismo: in particolare riguarda la gestione di strutture ricettive e quindi, la gestione di turisti ed ospiti;
7. Cosmetica e casa: si tratta di tutti i progetti che prevedono il confezionamento o la creazione di prodotti per la casa o per la cura della persona. In particolare, in questo caso, sono stati inserite le attività di confezionamento di detersivi e i laboratori di cosmetica in cui vengono realizzati prodotti per l'igiene della persona.

Tra queste la maggior parte dei progetti fanno riferimento al settore alimentare e della moda, in quanto insieme ne comprendono il 72%, mentre il resto dei settori riguarda solamente il 28% del totale.

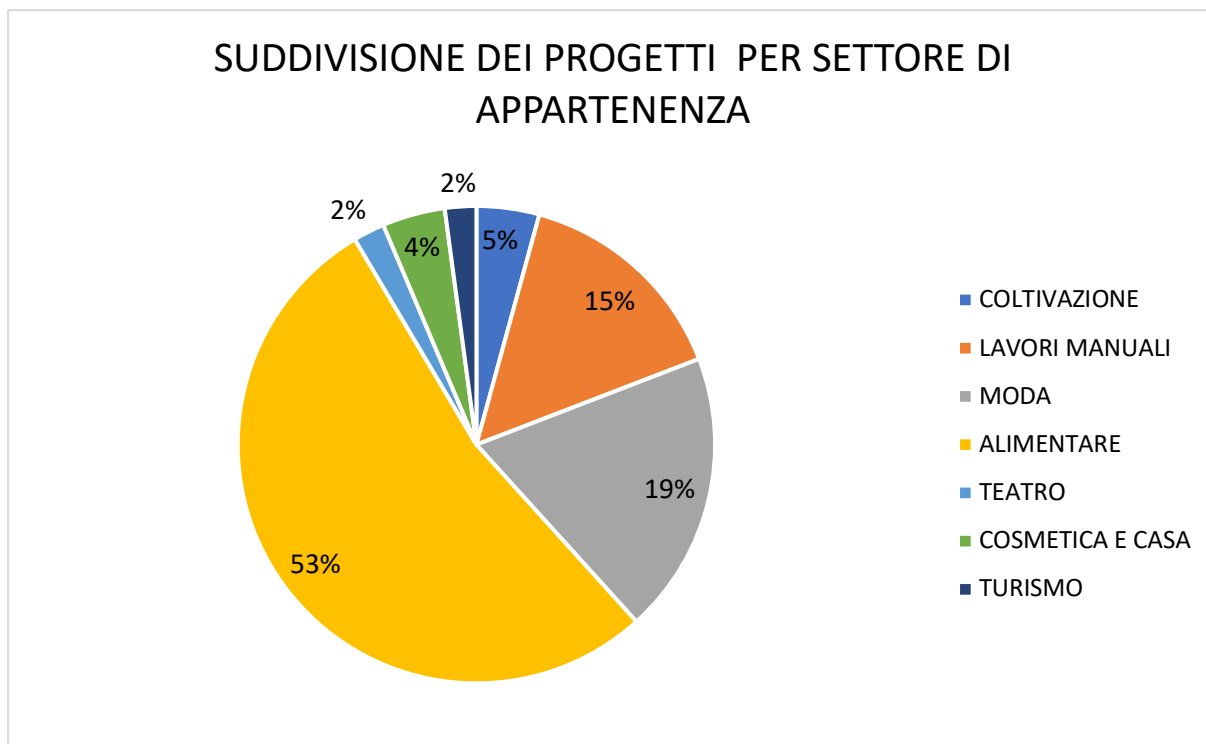


Figura 5.4 Suddivisione dei progetti per settore di appartenenza a livello percentuale (elaborazione propria a partire dai dati presenti nel file excel)

Tutte le categorie sopradescritte hanno come fattore comune il lavoro manuale o ripetitivo da parte del detenuto. In questo modo, infatti, il detenuto può iniziare ad imparare un lavoro partendo dalla gestione di semplici procedure, e sentirsi in ogni caso parte di un grande progetto. A queste si possono aggiungere altri compiti che possono contribuire a complicare il lavoro, e aumentare le responsabilità, a sua volta.

Implementare un'attività produttiva attraverso le imprese sociali, non vuol dire fissarsi solamente sugli aspetti pedagogici, che portano alle persone delle possibilità in più e di capire cosa vuol dire lavorare, ma vuol dire anche avere un know how, una struttura ben definita che permetta di automantenersi e di avere delle figure tecniche e professionali al suo interno.

Tuttavia, dal punto di vista pedagogico i lavori manuali insegnano molto al detenuto, che attraverso questi riesce a capire che il rispetto ferreo delle regole genera qualcosa di bello e di utile, poiché se non si usano gli strumenti adatti o non si seguono tutti i passaggi in ordine, le cose non riescono, e non si possono vendere poi gli oggetti che vengono prodotti.

Per le donne alcuni di questi lavori, che appartengono in particolare al settore della moda, come specificato anche durante l'intervista con la responsabile della sartoria nel Carcere di

San Vittore, permettono di riprendere contatto con il mondo dei vestiti, del comunicare attraverso il vestire, educano al bello, e permettono loro di riprendersi in mano, poiché ricominciano a curarsi. Infatti, una donna che smette di curarsi solitamente è una persona che, in qualche modo, si sta lasciando andare.

Al progetto in sé molte imprese aggiungono una formazione a tutto tondo, in modo da fornire alla persona una conoscenza non solo lavorativa, ma anche generale, culturale e digitale, che riguarda vari aspetti della vita, e non solo quella relativa alle ore svolte nel progetto.

Andando ad analizzare il modo in cui si è deciso di inserire tali progetti all'interno del carcere si può riscontrare come molti di questi siano prima di tutto stati dei piccoli progetti o corsi di formazione che venivano svolti per pochi mesi all'anno e, solo successivamente, siano diventati un progetto stabile, vista anche la forte partecipazione dei detenuti.

Tra le varie aziende, cooperative ed associazioni analizzate è stata inserita anche un'associazione non profit che opera, e ha operato, in maniera diversa dalle altre. Questa, infatti si pone da intermediario tra la direzione del carcere e i responsabili, o gli imprenditori, distribuiti nel territorio, e cerca di far comprendere a questi i benefici, anche a livello fiscale ed economico, di assumere una persona detenuta ammessa al lavoro esterno (Art. 21). In base, poi, alle necessità delle aziende, che possono aver bisogno di figure professionali differenti, in base al settore o all'attività che deve essere svolta, cercano di trovare, insieme ad educatori e responsabili la figura detenuta che più rispecchia tali esigenze.

Questo viene fatto perché ancora non c'è consapevolezza da parte di tutti dei benefici che si possono creare, attraverso il lavoro, per un carcerato, poiché molte volte è la società stessa che tratta il detenuto come una persona emarginata, al quale è difficile dare una seconda opportunità.

Le imprese, che vengono tenute in considerazione, per raggiungere una certa continuità economica hanno implementato dei modelli di business diversi. In particolare, si riconoscono coloro che lavorano esclusivamente per conto di terzi, e che quindi nel loro laboratorio accettano commesse da soggetti esterni, discutono i prodotti da realizzare, e consegnano il lavoro al committente. Oltre a questi, ci sono poi coloro che hanno sviluppato e registrato il proprio marchio, in modo da produrre propri beni e prodotti, e rivenderli nel territorio. Per

raggiungere tutto il territorio dell'Italia, poi, tutte le imprese che hanno sviluppato un proprio marchio hanno aperto nel loro sito internet uno shop online, che permette di acquistare direttamente i prodotti, e in aggiunta a questo, alcune si affidano anche a negozi dislocati nel territorio. Alcuni di questi negozi sono monomarca e sono stati aperti dalla stessa cooperativa per supportare la vendita dei prodotti all'interno del territorio in cui il laboratorio è dislocato, e altri invece gestiscono diverse marche che vengono prodotte nelle carceri diffuse in tutta Italia.

Diverso dagli altri è sicuramente il business model che ha implementato la Compagnia della Fortezza, in quanto, inizialmente, il lavoro di teatro non era riconosciuto come attività, attraverso la quale, i detenuti potessero uscire in art. 21. Il loro business model in questo senso è stato innovativo, e allo stesso tempo d'esempio per altre compagnie diffuse in tutta Italia, ed ha aperto la strada anche ad altre associazioni. Inoltre, è diverso in quanto si tratta di formazione continua per i detenuti, i quali vengono assunti e ricevono un compenso, al pari di coloro che lavorano nel mondo del teatro, quando escono e si esibiscono. Altra differenza importante, è il modo in cui i detenuti vengono selezionati, poiché essendo una compagnia teatrale e non un lavoro che necessita di un numero di persone prestabilite, non viene fatta una selezione tra coloro che possono partecipare o non partecipare, ma i detenuti che desiderano, e che a livello istituzionali sono abilitati alla partecipazione a progetti di questo tipo possono frequentarlo. In questo modo non si preclude la partecipazione a nessuno, poiché tra le esperienze è stato dimostrato che anche coloro che all'inizio non sembrano portati o non si vogliono mettere in gioco, possono diventare degli ottimi attori e fare la differenza negli spettacoli.

In ogni caso, possiamo dire che ogni cooperativa o associazione ha sviluppato il proprio modello di business in base anche alla popolazione di riferimento e alle proprie capacità economiche, oltre che alla tipologia di progetti che vengono svolti, in quanto è stata notata una forte correlazione tra le due. Con particolare riferimento a questo aspetto è stata notata forte correlazione tra la creazione e registrazione di un proprio marchio con le attività alimentari.

Le varie imprese sociali predispongono i progetti anche in base alla popolazione carceraria che si trovano davanti. Alcuni progetti vengono svolti in carceri prettamente maschili, e altri invece

hanno dei progetti che vengono attuati in carceri miste, però vengono distinti tra sezione maschile e femminile.

Ci sono poi cooperative che lavorano con detenuti minori, e associazioni che decidono, invece, di attuare progetti sia con detenuti uomini, che donne, che minori.

Tra quelli presi in considerazione la maggior parte operano con detenuti adulti uomini, che rappresentano il 52% del totale, come si vede dalla figura 5.5, e subito dopo, la maggioranza viene rappresentata da coloro che decidono di lavorare sia con detenuti uomini che donne.

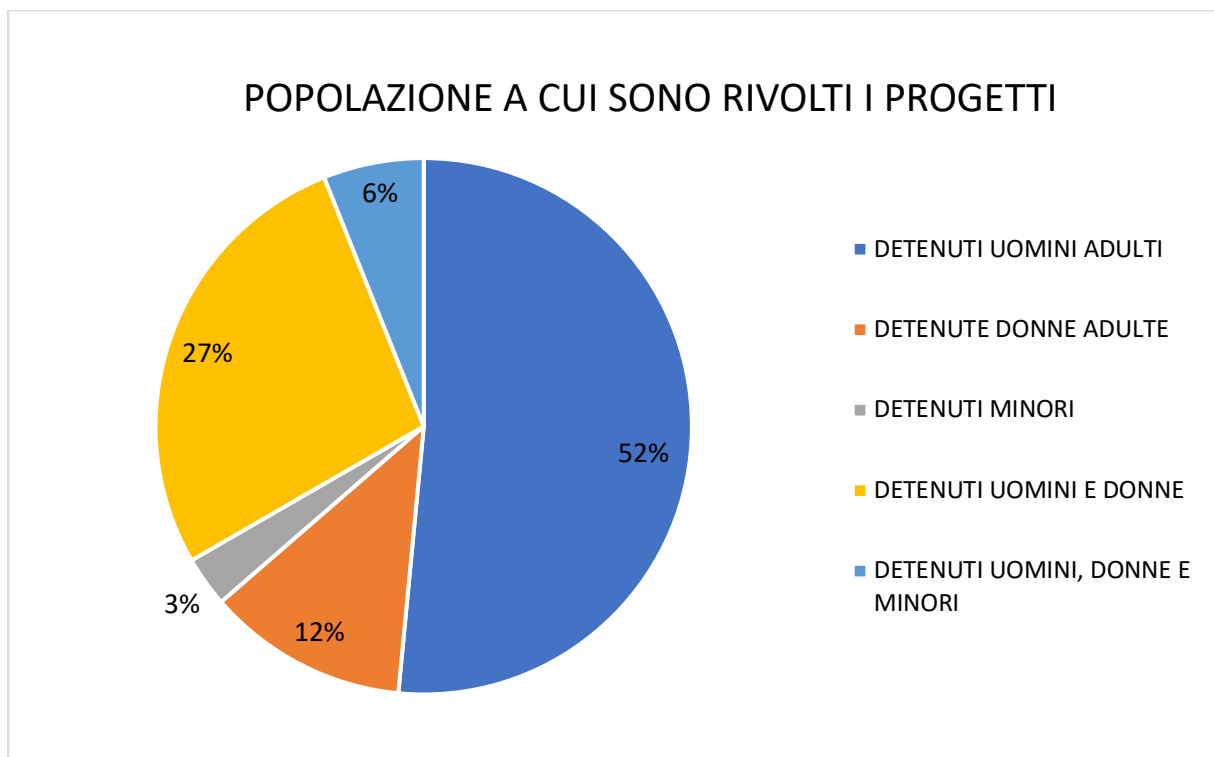


Figura 5.5 Distribuzione della popolazione carceraria alla quale imprese, cooperative e associazioni si rivolgono (elaborazione propria a partire dai dati presenti nel file excel)

In ogni caso, qualsiasi sia la popolazione di riferimento dei progetti, lo scopo che vogliono raggiungere è molto simile per tutti. Infatti, come si legge nella maggior parte dei siti web delle imprese sociali prese in considerazione la mission e la vision che vogliono raggiungere è quella di fare impresa aiutando i detenuti, facendogli capire che possono essere qualcuno, e che possono ricominciare a prescindere dal reato che hanno commesso.

Per l'implementazione dei progetti, in base alle interviste, i problemi che le imprese hanno riscontrato sono stati suddivisi in due tipologie. Queste sono:

1. Burocratici;
2. Amministrativi e organizzativi.

Nella prima tipologia rientrano sicuramente tutte le problematiche legate al sistema carcerario e alle limitazioni che crea allo svolgimento del progetto, in termini di tempistiche e in termini di maggiori passaggi da fare. Infatti, rispetto ad un'impresa normale, i tempi si allungano, perché per ogni merce che deve entrare o uscire dall'istituto deve essere fatta una richiesta, deve essere approvata, e la merce stessa deve essere controllata. Inoltre, in alcuni casi ci possono essere problemi anche per i collaboratori ad entrare ed uscire liberamente dalla sede lavorativa.

Tra i problemi amministrativi e organizzativi ne rientrano altrettanti, sia per i lavori interni al carcere che per i lavori all'esterno. In una delle cooperative che lavora all'esterno del carcere il problema più grande che è stato riscontrato è il trovare una sede lavorativa, poiché quando veniva detto che avrebbe ospitato dei detenuti, non tutti hanno dato disponibilità nel lasciare il posto come sede. Questo oltre che una problematica è anche un segnale di quanto il detenuto sia in qualche modo segnato e condannato, non solo dalla giustizia, ma anche dalla società.

Per quanto riguarda i lavori interni il maggior problema dal punto di vista organizzativo sono le problematiche tecniche che si riscontrano all'interno quando i detenuti lavorano in autonomia, senza la supervisione dei collaboratori. I lavoratori all'interno non hanno la possibilità di avvisare le persone all'esterno, che riescono a vedere e risolvere il problema solo successivamente alla sua comparsa. Per provare a risolvere questo problema si è cercato di stringere o migliorare i rapporti con il personale dell'amministrazione penitenziaria, e in tal modo, quando succede qualcosa o quando è necessaria la presenza di soggetti esterni, nel caso non siano sempre presenti, vengano avvisati dall'amministrazione stessa.

Un ulteriore problema, che può, in qualche modo, rientrare in entrambe le categorie è legato al lavoratore stesso e alle tempistiche delle condanne. In molti casi, infatti, il detenuto aspetta molto per ottenere una condanna definitiva, e questo può voler dire non poter accedere a molte possibilità, o al lavoro stesso. Una volta che il detenuto ha ottenuto una condanna può

essere trasferito, per diversi motivi, da un carcere all'altro, anche se è inserito all'interno di un programma lavorativo. In questo modo si creano problemi dal punto di vista organizzativo per le aziende, che vedono i lavoratori soggetti ad un altissimo *turnover*. In questo modo non si crea continuità lavorativa né per il detenuto, e né per le aziende che devono costantemente insegnare a nuove persone il lavoro.

In più i detenuti, anche durante di lavoro, possono avere delle visite, dei colloqui con i familiari o con gli avvocati, e quindi si devono assentare per il tempo necessario.

Secondo alcune interviste, che raccolgono tutte le problematiche citate, nei casi in cui tali avvenimenti sono maggiormente presenti è possibile dire che, nonostante le aziende cerchino di essere il più autonome possibili, in qualche modo le loro decisioni dipendono sempre dal carcere e dell'amministrazione penitenziaria, e veramente autonome non lo sono mai.

La maggior parte di ciò che è stato sopraelencato rappresenta quello che le imprese sociali devono affrontare tutti i giorni. Tuttavia all'inizio del loro percorso, soprattutto per le prime che si sono inserite negli istituti penali, molte di loro hanno dovuto affrontare problemi con il personale penitenziario, in quanto non sempre era pronto ad accogliere cambiamenti così grandi, come quelli che porta l'inserimento di un laboratorio lavorativo interno. Negli anni le cose sono cambiate, e se prima potevano contare solamente su pochi, che riconoscevano l'opportunità che dal lavoro poteva nascere, ad oggi molti si sono ricreduti sui numerosi vantaggi che può portare.

Per quanto riguarda l'ingaggio, solitamente, i passaggi sono molto simili in tutte le interviste che sono state svolte. Le aziende inviano il bando all'istituto carcerario, in cui indicano il numero di lavoratori che necessitano e le mansioni che devono essere svolte. L'amministrazione penitenziaria affigge il bando nelle sezioni del carcere, per mostrarlo ai detenuti, i quali possono iscriversi in modo del tutto volontario.

Una prima scrematura viene fatta direttamente dall'amministrazione, che esamina chi ha fatto domanda, e verifica coloro che, per qualsiasi motivo, non possono accedere al lavoro. In questo modo viene fornita all'impresa una lista di detenuti, in base ad un giudizio totalmente oggettivo.

L'impresa può decidere di chiedere un parere soggettivo agli educatori, che possono esprimere un giudizio dal punto di vista comportamentale, e non necessariamente in base al

reato che il detenuto ha commesso. In questo modo si ottiene una lista, con i quali si fanno, solitamente dei colloqui conoscitivi, attraverso i quali si cerca di capire le capacità della persona e la sua propensione al lavoro, per poter arrivare ad ottenere un piccolo gruppo di candidati, tra i quali il lavoratore viene scelto. I detenuti, come un qualsiasi lavoratore esterno, presenta il proprio curriculum vitae, poiché non per forza, essendo un detenuto, non ha esperienze lavorative.

Infine, è anche il detenuto stesso che, una volta assunto o provato il lavoro e l'impegno necessario, capisce se è quello che fa per lui, ed eventualmente, se così non fosse, può decidere di terminare il rapporto lavorativo. Va specificato, infatti, che non è detto che tutti coloro che si candidano al lavoro siano, poi, portati per continuare a farlo, o siano in grado e vogliano caricarsi delle responsabilità che tali compiti comportano.

Durante l'intervista con la responsabile del progetto di Cotti in Frangranza, che opera con ragazzi dell'istituto penale per minorenni, e in quello per adulti, con programmi all'interno e all'esterno dell'istituto, si è visto che nell'ingaggio è fondamentale il colloquio conoscitivo che viene svolto, perché:

“Il primo colloquio è veramente importante, perché cerchiamo di essere il più chiari possibile, molto empatici, rassicurarli tanto, perché arrivano pieni di diffidenza. Sono ragazzi e uomini che hanno preso tante fregature nella vita e cerchiamo di fargli capire che non è l'ennesimo corso di formazione o attività senza risultato, sbocco e senza che incida nella loro vita. Cerchiamo di fargli capire che da parte nostra c'è tutto il nostro impegno di fargli vivere un'esperienza di senso. (...) e che anche umanamente e socialmente avranno il supporto pieno per eventuali problematiche che possono riguardare tutto ciò che sta attorno alla loro fuoriuscita dal carcere”.

Una volta scelti, poi, i detenuti che iniziano a lavorare vengono prima formati, e man mano che riescono ad imparare il lavoro gli vengono affidate diverse mansioni.

Più importante dell'ingaggio è, secondo tutte le interviste che sono state svolte, il distacco, cioè tutti i benefici che i detenuti hanno dallo spostarsi dalla loro cella e recarsi in un posto di lavoro vero e proprio.

Secondo ciò che è stato raccontato durante le interviste questo risulta essere il punto più importante del lavoro per i detenuti, per diversi motivi, che sono stati classificati e suddivisi in tre categorie:

1. Soddisfa la necessità di uscire del detenuto;
2. Permette al detenuto di dare valore al tempo che trascorre e lo aiuta ad amministrare sé stesso;
3. Si sente diverso rispetto agli altri e torna a fare piccole cose che prima non faceva o che gli era impossibile fare.

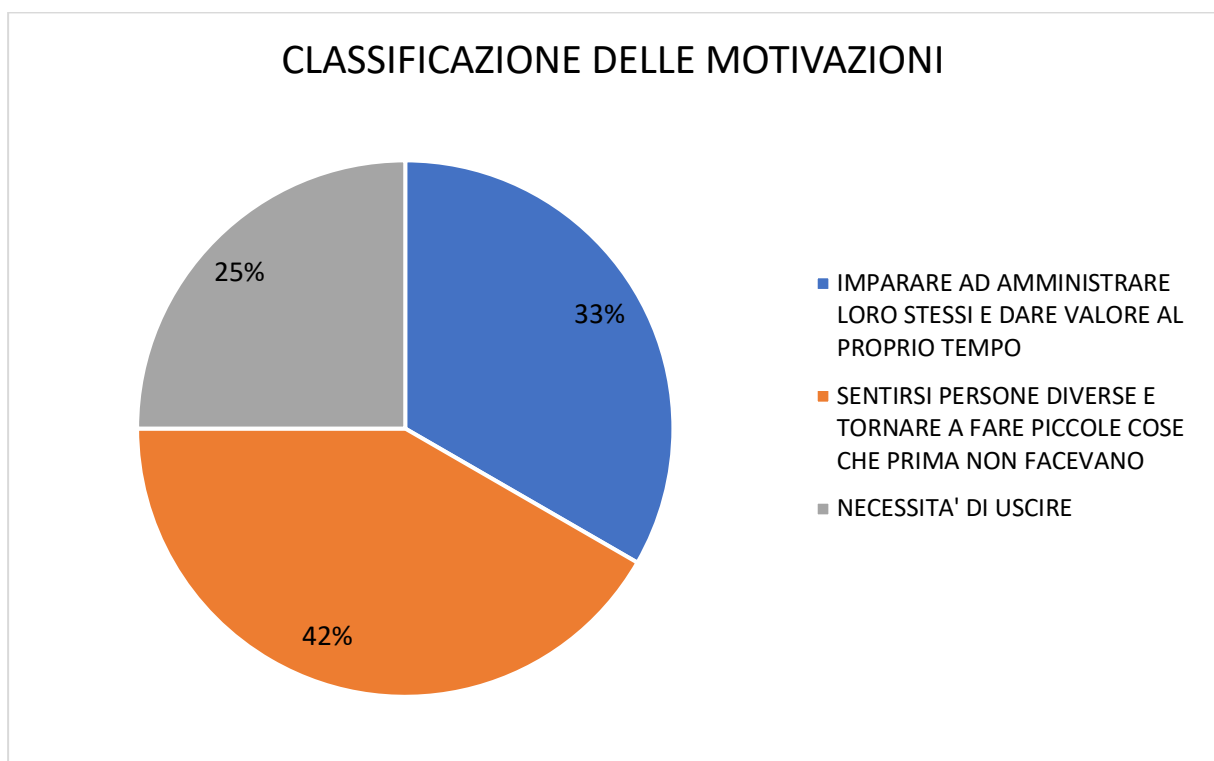


Figura 5.6 Classificazione delle motivazioni dell'importanza del distacco (elaborazione propria a partire dalle interviste svolte)

Dal grafico possiamo notare che su dodici interviste che sono state svolte la maggioranza, cioè per almeno cinque intervistati la motivazione per cui il distacco cambia totalmente la vita del detenuto all'interno del carcere è il sentirsi diversi.

Anche i detenuti, infatti, come qualsiasi altra persona, hanno la necessità di uscire, e anche solo per questo i corsi sono molto ambiti, soprattutto per quelli che vengono svolti all'esterno.

Come detto anche dalla responsabile dei progetti della cooperativa sociale la Valle di Ezechiele, uscire cambia totalmente le cose, perché riescono ad appropriarsi di quella

normalità che è scontata per una persona normale, come il fatto di uscire in abiti civili, di poter usare il telefono, o di svolgere la pausa pranzo in un posto diverso dalla propria cella.

In più, spostarsi in un laboratorio adeguato al lavoro che deve essere svolto, anche se interno al carcere, permette al detenuto di comprendere meglio il luogo in cui è, e quello che andrà a svolgere.

Il laboratorio dove il progetto viene svolto deve essere uno spazio nel quale, anche se interno all'istituto, i detenuti devono percepire la serietà del posto, come all'interno di qualsiasi posto lavorativo, e devono comportarsi di conseguenza.

Il fatto che vadano a lavorare gli fa sentire persone diverse, rispetto agli altri detenuti, anche perché gli permette di sentire meno il carcere, di trovarsi in un posto diverso dalla propria cella per tutto l'orario di lavoro, e in questo modo, di occupare il tempo in maniera più produttiva.

Aspetto importante, alla pari del distacco, è stato riscontrato essere l'identità che viene data al detenuto nel momento in cui inizia a lavorare nel progetto.

Per tutti, all'interno della società, il detenuto è colui che sta scontando una pena per un qualsiasi reato che ha commesso. Per le imprese che sono state contattate tramite intervista il detenuto viene visto, e conosciuto, al di là di ciò che ha fatto nella sua vita passata.

Per il 100% degli intervistati il ruolo di detenuto non è importante nel, e per il lavoro che andranno a svolgere. Sicuramente tale status è un prerequisito, poiché le imprese svolgono il loro lavoro nei confronti dei detenuti, e per loro, ma non rappresenta un ostacolo allo svolgimento del progetto, tanto che quando vengono svolti i colloqui conoscitivi non viene chiesto il motivo, a causa del quale loro siano dentro la struttura detentiva. Questo sarà un aspetto che il detenuto potrà raccontare in un secondo momento, e solo nel momento in cui lui lo desidera fare.

Più importante del loro status, invece, sono le capacità e il ruolo, quindi la mansione, che hanno all'interno del progetto.

Come detto, durante l'intervista dall'ideatrice e responsabile del progetto di sartoria Borseggi, all'interno del carcere di Milano – Opera:

“Si lavora con le persone e non con il reato”.

Tra collaboratori e detenuti si può creare un clima molto conviviale, tanto che, come detto dalla direttrice organizzativa della Compagnia della Fortezza:

“Collaboratori e detenuti viaggiano insieme, senza distinzione, ed è bello vedere come le persone non riconoscono chi è chi.

Si lavora sul superare ciò che si aspettano le persone”.

Questo consente loro di focalizzarsi su ciò che il detenuto impara o può imparare, e soprattutto, permette loro di poter ricominciare da capo, e di capire che possono essere altro, oltre a quello che hanno commesso.

Attraverso questa idea si vuole dare, a coloro che sono all'interno del carcere, del tempo in cui essere una persona a tutti gli effetti e non solo un detenuto, quindi, del tempo in cui estraniarsi dal suo status ed essere un lavoratore che sta con i propri colleghi.

Interessa, quindi, che sappiano rispettare le regole, che sappiano svolgere i compiti che vengono assegnati loro, poiché il fatto di essere in un carcere lo ricordano tutte le limitazioni che devono essere rispettate, e queste non devono pesare ulteriormente nel lavoro.

Alcuni detenuti grazie ai progetti hanno la possibilità di avere delle interazioni con il mondo esterno e di partecipare ad eventi lavorativi o informali. Non tutti però hanno tale possibilità, soprattutto per coloro che lavorano in laboratori interni al carcere. In questi casi è l'esterno che viene portato all'interno, poiché clienti e fornitori possono avere l'opportunità di visitare e vedere il lavoro che viene svolto nei laboratori.

Per i detenuti che lavorano nelle sedi esterne, e che quindi, hanno il permesso di uscire per l'orario di lavoro è più semplice avere interazioni con l'esterno, perché è già lì che si trova il loro ambiente di lavoro.

Tra le cooperative che sono state intervistate la maggioranza ha dei laboratori interni al carcere, ma sono presenti anche cooperative che hanno sia laboratori all'interno che all'esterno, in modo da riuscire a dare una continuità al detenuto che termina la pena e che vuole proseguire a lavorare, restando nella cooperativa.

Tuttavia, una parte di quelle che hanno dei laboratori solo all'interno del carcere, ha dichiarato di chiedere, ogni qualvolta sia possibile e necessario, il permesso per i detenuti di poter uscire e partecipare a fiere o altri eventi esterni per la promozione dei prodotti.

In tutti i casi, invece, le cooperative cercano sempre di creare dei momenti di convivialità per i detenuti che siano cene o piccole feste, e quando questo non è possibile cercano comunque di ottenere durante l'orario di lavoro un clima sereno, durante il quale è possibile anche parlare con loro.

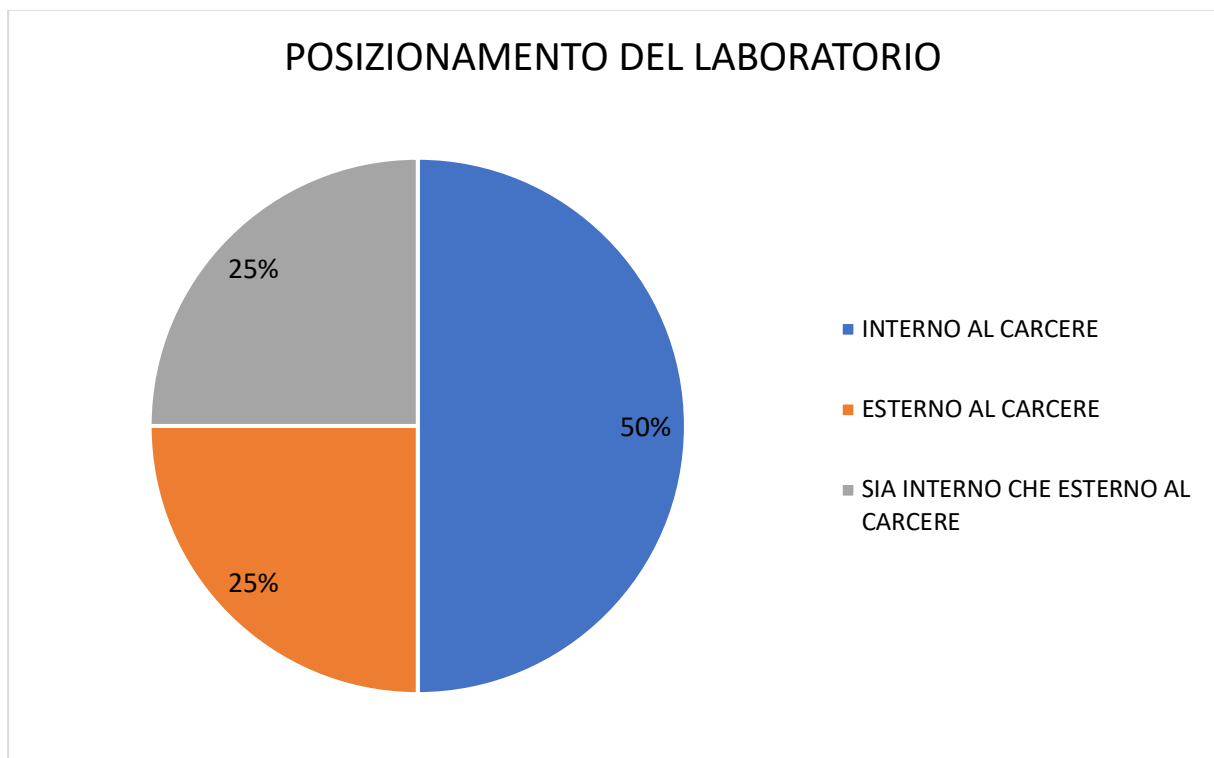


Figura 5.7 Suddivisione delle cooperative per posizionamento del laboratorio in cui vengono svolte le attività (elaborazione propria a partire dalle interviste svolte)

Per i progetti che vengono svolti all'interno del carcere è importante che i collaboratori e i responsabili riescano a far capire ai lavoratori il modo in cui i prodotti, che vengono venduti all'esterno, vengono percepiti dai clienti. Il fatto di avere un riscontro può aiutare i detenuti a capire l'importanza di quello che stanno facendo, impegnandoli e responsabilizzandoli maggiormente. Per fare questo le responsabili o i collaboratori che quasi tutti i giorni lavorano a stretto contatto con i detenuti, portano recensioni o articoli di giornale che riguardano loro e le loro attività.

Aperto un laboratorio interno al carcere i detenuti riescono a trovare uno spazio sicuro, che permette loro di estraniarsi dalle logiche del carcere che subiscono tutti i giorni.

Le responsabilità che vengono date al lavoratore sono diverse in base al lavoro e al ruolo che questo ha nel progetto. Nel momento in cui viene inserito nell'organico normalmente svolge delle attività semplici e ripetitive, che possono aumentare di difficoltà e impegno nel corso del tempo, e man mano che cambia il suo ruolo.

Attraverso il lavoro iniziano a sentirsi maggiormente responsabilizzati, sono autonomi nel lavoro e in molti casi devono prendere decisioni a livello organizzativo, e nel momento in cui qualcosa non va, ne sono responsabili.

In tutte le interviste si è visto che ai detenuti viene data piena autonomia e responsabilità in ciò che fanno, ma in tre delle interviste è stato dichiarato che viene data ai lavoratori autonomia anche nelle decisioni dei prodotti da proporre, e successivamente creare, a chi commissiona il lavoro. Questo ovviamente dipende anche dal tipo di lavoro che viene svolto e dal settore in cui l'azienda opera, poiché nelle attività di digit, nella gestione del vivaio e nella realizzazione delle piante, o nell'attività di sartoria per terze parti in cui i disegni degli abiti da realizzare arrivano dall'esterno, non è possibile avere questo tipo di autonomia, in quanto le attività che devono essere fatte vengono prestabilite e i prodotti da realizzare, in questi casi, non sono a discrezione dell'azienda.

Tra coloro che hanno risposto di riuscire a dare ai detenuti libertà decisionale, uno è il progetto O'Press, che si occupa di creazione di magliette con citazioni delle canzoni di De Andrè, in cui i detenuti sono liberi di organizzarsi, sperimentare metodologie, e portare idee, che riguardino anche le grafiche delle magliette

L'altra è la gestione di un ristorante, in cui possono portare idee a livello organizzativo, ma anche a proporre nuovi piatti o abbinamenti, e la gestione di una sartoria interna al carcere, in cui viene studiato insieme ai detenuti cosa proporre al cliente in base alle richieste.

Inoltre, dall'intervista con la responsabile del progetto O'Press, all'interno della Casa Circondariale di Genova "Marassi", emerge che in questo particolare progetto i detenuti vengono coinvolti anche nella creazione del budget, e nella decisione degli obiettivi da raggiungere ogni anno.

Ciò che deriva dalla responsabilità e dal potere decisionale viene descritto dalla responsabile di Made in Carcere:

“Loro decidono come accostare materiali e colori, e in questo modo comprendono che hanno possibilità di decidere come muoversi.

Di solito ciò è difficile perché in carcere viene privata ogni possibilità di scelta e di azione. Questo dà la possibilità a loro di essere protagonisti, e da questo hanno pure guadagnato”.

Questo coinvolgimento, quindi, è importante per il detenuto, che lo fa sentire partecipe e parte integrante del progetto.

Altri aspetti che, attraverso le interviste, sono stati analizzati, oltre all’ingaggio, al distacco, l’agency del lavoratore e alle interazioni con l’esterno è il rewarning del dipendente, sia economico che non economico.

Per rewarning economico si intende lo stipendio del lavoratore, e il modo in cui questo può usarlo. Per rewarning non economico, invece, si intendono le attività che vengono effettuate per far sentire grato il detenuto del suo lavoro.

Entrambi nel lavoro sono molto importanti, e quasi tutte le interviste concordano sul fatto che una è funzionale all’altra. Non può esistere un lavoro che non soddisfi appieno la persona se questo non viene remunerato in modo adatto.

In ogni lavoro, infatti, esiste sempre una soddisfazione personale che deriva da ciò che si riesce a creare, in base anche all’impegno che vi viene messo, e una soddisfazione che deriva dal compenso che viene ricevuto, che permette di far capire alla persona che il suo lavoro viene riconosciuto anche dagli altri, dai responsabili e dall’azienda stessa.

Sul rewarning monetario, tuttavia, dalle interviste sono emersi dei pareri contrastanti. Secondo alcuni non è importante la cifra in sé che viene data al detenuto, ma è più importante il fatto di ricevere un sostentamento in modo onesto, per poter aiutare la famiglia, per coloro che ne hanno una all’esterno del carcere, e per potersi pagare la spesa o piccole cose che i detenuti possono tenere. Secondo altri, invece, la parte economica è fondamentale che sia ben bilanciata in base al lavoro che viene svolto perché la cultura del volontariato non è diffusa tra le persone, ed è difficile proporre stage o tirocini, e nel caso in cui vengano proposti è importante far capire loro di essere utili, e che è un’opportunità per uscire dalla cella ed

occupare il tempo in maniera produttiva, con la possibilità di avere un lavoro successivamente, o di essere facilitati nel trovarlo una volta scontata la pena.

Aspetto interessante è anche quello di verificare quali cooperative ricevono i finanziamenti da parte del governo, tramite la Legge Smuraglia, che, come detto in precedenza, prevede uno sgravio fiscale per ogni detenuto assunto, a tempo pieno o con orario ridotto.

Dalla lista messa a disposizione da parte del Ministero della Giustizia, è possibile notare che quasi tutte, tra quelle inserite nella mappatura, hanno richiesto e ottengono il finanziamento. Tra le cooperative sociali solamente due non sono inserite nella lista, e una di queste ha richiesto e ottenuto lo sgravio fiscale fino al 2020. Dal grafico in figura 5.8, tuttavia, si può notare come la percentuale di coloro che non riceve lo sgravio sia nettamente inferiore rispetto a coloro che lo ricevono. Va specificato, infatti, che tra quelle vengono inserite anche le associazioni, le quali non vengono considerate come destinatari del provvedimento, in quanto può essere richiesto solo da imprese pubbliche o private e cooperative sociali.

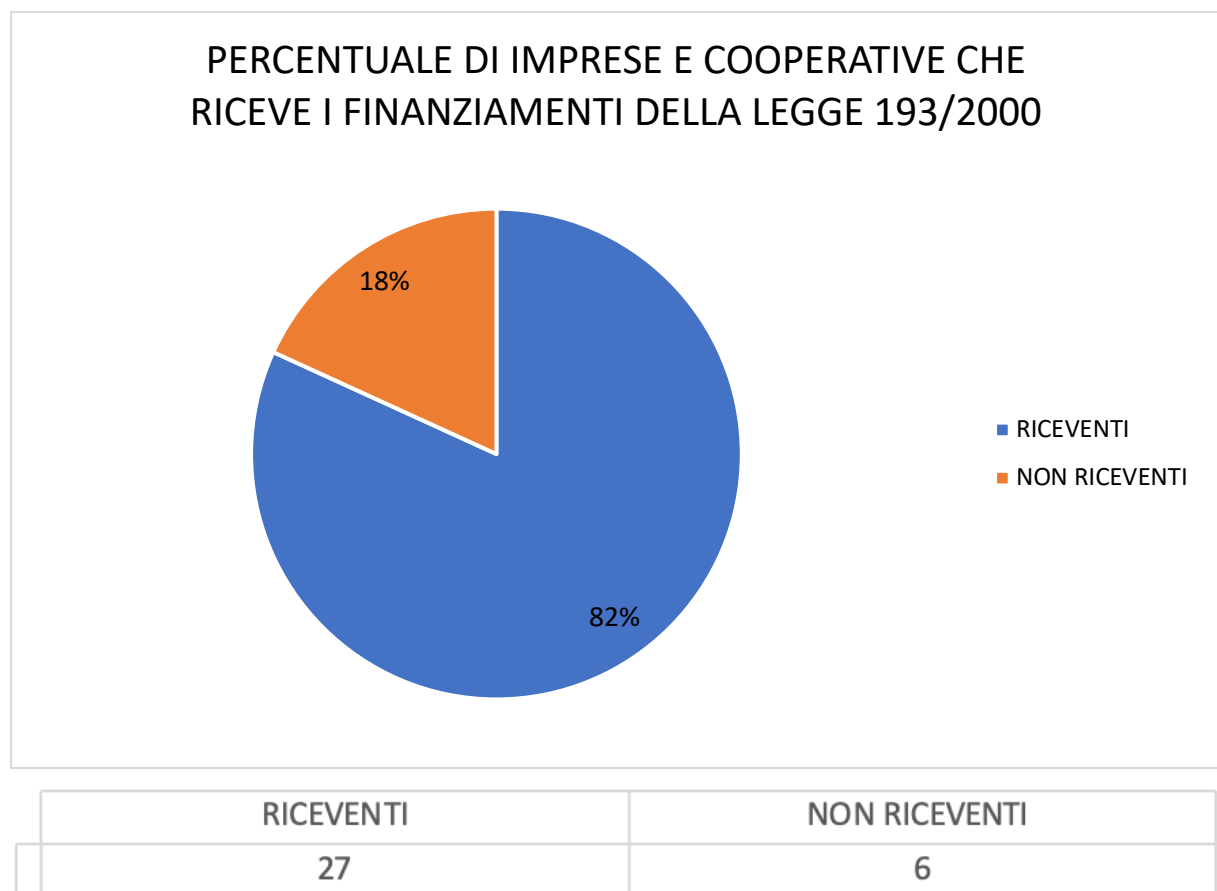


Figura 5.8 Percentuale di imprese e cooperative, e numeri a livello assoluto, che ricevono i finanziamenti della legge 193/2000 detta Legge Smuraglia (elaborazione propria a partire dai dati messi a disposizione dal Ministero della Giustizia)

Le imprese sociali che sono state intervistate, ad eccezione delle associazioni, ricevono tutte i fondi della legge, che vanno a sostenere l'attività e lo stipendio del detenuto. In questo modo il lavoro a livello sociale che queste svolgono viene riconosciuto anche dallo stato. I fondi cambiano in base al numero di detenuti che lavorano per le cooperative e al numero di ore che questi svolgono alle loro dipendenze.

Promotore di questo vantaggio economico che è possibile ottenere tramite la Legge Smuraglia è l'associazione Seconda Chance, che si pone come intermediario tra i detenuti e gli imprenditori.

Tale associazione è stata inserita nel grafico precedente come non ricevente dei fondi, poiché non li riceve direttamente dal ministero, ma facendosi promotore, questi vengono ricevuti da coloro che decidono di assumere i detenuti. Il progetto nasce, da un'idea di una giornalista di cronaca giudiziaria, che da sempre si è interessata al mondo dei detenuti e ha avuto un'ampia sensibilità verso gli ambiti penitenziari. Frequentando le procure, grazie al suo lavoro, si è accorta e ha riconosciuto che finiscono nelle maglie della giustizia persone che hanno sbagliato, ma che a volte non sono stati in grado di risolvere i loro problemi per delle fragilità e debolezze, o perché sono partiti con il piede sbagliato.

Durante il periodo del Covid, in cui era meno impegnata con il lavoro, ha chiesto consiglio all'ex Garante dei Detenuti di Roma, e si è messa a disposizione per fare da tramite tra aziende e carceri. Per circa un anno e mezzo ha svolto il lavoro da sola, bussando direttamente ad ogni singolo imprenditore, e chiedendo se fosse disponibile ad accogliere dei detenuti per dei piccoli lavori.

In questo modo sono state trovate le prime disponibilità in vari ambiti, dal ristorante all'Istituto Superiore di Sanità. Da questo ha iniziato a fare maggiore pubblicità anche tramite alcuni post, e il suo progetto ha riscosso maggiore successo anche tra i colleghi.

Portare avanti tutto questo da sola iniziava a diventare oltre che molto complicato anche molto dispendioso, e le è stato consigliato di creare un'associazione, che ancora oggi non è strutturata del tutto, vista la sua recente nascita.

Da questo momento per finanziare il lavoro ha iniziato a chiedere sostegno a fondazioni e a partecipare a bandi di gara.

L'associazione ha iniziato a crescere anche a livello di collaboratori, e ad oggi ci sono diversi referenti per le regioni Lazio, Liguria, Toscana e Umbria, Calabria e per il Triveneto.

Grazie a questo lavoro è riuscita a trovare oltre duecento posti di lavoro, distribuiti in tutta Italia, anche nelle isole.

Il progetto è diventato famoso anche tra i detenuti, che in alcuni casi scrivono direttamente all'associazione, per mettersi a disposizione per lavorare.

Uno dei progetti importanti che stanno seguendo è la creazione di borse con i detenuti di Viterbo insieme alla veleria di Prato Millenium Tech, utilizzando il tessuto delle vele, e ad oggi ne sono state ordinate oltre cinquecento.

Coloro che lavorano nell'associazione seguono il detenuto in ogni parte del percorso, dalla scelta all'accoglienza nel luogo di lavoro, e dal momento in cui terminano il contratto al momento in cui vengono rilasciati, nel caso in cui l'imprenditore voglia aggiornamenti, anche per una possibile assunzione a fine pena. Ad oggi la maggior parte dei datori sono soddisfatti del lavoro dei detenuti, e nel momento in cui non sono contenti non è detto che vogliano abbandonare il progetto, ma molte volte sono disposti a riprovare con altri detenuti.

Questo modo di pensare è molto simile a quello che succede fuori dal carcere con una qualsiasi persona che viene assunta, poiché nel momento in cui non è adatta a quel lavoro il datore può decidere di sostituirla o di assegnarla ad altre mansioni.

Le aziende, purtroppo, sono molto diffidenti, ma coloro che hanno aderito sono rimaste totalmente soddisfatte dal lavoro dell'associazione.

L'obiettivo che la fondatrice si pone è quello di far crescere ancora di più il progetto, fino ad arrivare ad avere un referente, non solo per ogni regione, ma anche per ogni città in cui è ubicato un carcere, così da poter dialogare in modo diretto con istituti, detenuti e imprenditori della zona.

Per i detenuti che partecipano al progetto è importante riuscire ad aiutare la famiglia, e riprendere in mano la propria vita, e tra la parte relazionale e la parte meramente economica, è fondamentale per loro riuscire a fare qualcosa, ad occupare il proprio tempo, poiché nelle carceri non svolgono molte attività.

Tuttavia, a volte, sono anche i detenuti che rinunciano al posto di lavoro per vari motivi o per continuare a lavorare internamente. Questo comportamento, come detto dalla responsabile dell'associazione, può essere visto come lo specchio della società, in cui non tutte le persone sono grate e sensibili. Proprio per questo non si può dire che esista la categoria dei detenuti, e non si possono generalizzare tutte le persone.

In questo caso il modello di business è totalmente diverso rispetto al resto dei progetti presi in considerazione, in quanto non è possibile che la maggior parte delle entrate derivi dal lavoro che viene svolto presso le carceri, ma deriva piuttosto da sovvenzioni statali, e da bandi o concorsi che vengono vinti. Però è sicuramente possibile stabilire una forte correlazione tra la quantità di sovvenzioni o finanziamenti, e il numero di contratti e progetti attivati, in quanto c'è maggiore possibilità di potersi permettere collaboratori che raggiungono le imprese e le carceri, spargendo la voce, e che in questo modo si battono per attivare nuovi contratti di lavoro.

Attraverso l'analisi di una parte dei progetti presi in considerazione è stato possibile vedere e capire in che modo riescano a creare valore, economico e sociale, in un contesto difficile, ricco di limitazioni e di ostacoli anche burocratici e organizzativi.

Alcuni progetti hanno un filo conduttore molto simile, poiché per il modo in cui sono nati, e sono diventati importanti per i detenuti e per la comunità, hanno molte cose in comune. Molti, infatti, prima di essere un progetto fisso, rappresentavano delle esperienze di formazione da svolgere durante l'anno per un periodo limitato. Le cooperative, le associazioni e le imprese che sono riuscite a superare gli ostacoli e a proseguire nel loro intento, sono riuscite a comprendere le necessità e, aiutare di conseguenza, una categoria di persone che nella maggior parte dei casi viene stigmatizzata dalla società per ciò che ha commesso, senza pensare al fatto che siano delle persone che hanno solamente la necessità di essere accompagnate in un percorso.

Come dimostrano i collaboratori o responsabili che sono stati intervistati, il lavoro aiuta i detenuti a rivedersi e riscoprirsi come persone, gli aiuta a comprendere quello che realmente possono fare, e che possono ricominciare al di là di quello che hanno fatto prima di finire in carcere. Avere delle responsabilità lavorative, ed assumersi tali responsabilità che derivano dal proprio ruolo è un modo per riuscire a traslarle anche a livello sociale e relazionale, e i

detenuti che lavorano, infatti, è stato dimostrato essere meno inclini ad una recidiva, poiché riescono a riprendere in mano la propria vita, e a prendere delle decisioni migliori che possono essere un nuovo punto di partenza, non solo per loro, ma anche per tutte le persone con cui hanno dei rapporti.

5.4 Implicazioni

In base a quanto è stato studiato, in merito ai progetti che sono diffusi in Italia, e alle interviste svolte posso concludere dicendo che, al contrario di quanto sostiene qualche teoria empirica, è difficile classificare le cooperative e le associazioni che lavorano con i detenuti in classi chiuse e rappresentative di tutti i progetti, poiché le caratteristiche che nel corso degli anni hanno sviluppato sono diverse, e dipendono non solo dal tipo di attività, ma anche dal modo in cui i responsabili e i collaboratori hanno superato le difficoltà che si sono presentate in base al contesto che si trovavano davanti. Non in tutte le carceri, infatti, troviamo le stesse situazioni di sovraffollamento e gestione del detenuto, e, dunque, non tutte le imprese hanno avuto le stesse difficoltà o gli stessi problemi nell'implementazione del loro business model. Le imprese, in questo modo, hanno sviluppato caratteristiche che possono attingere a diverse categorie, e, per questo, è difficile inserirle in classi che siano totalmente rappresentative. Tuttavia, se si prende in considerazione una caratteristica alla volta è possibile creare delle classificazioni e suddividere i progetti.

Sicuramente l'analisi concorda su ciò che è stato detto in merito all'empowerment che il lavoro dà al detenuto, e alle possibilità che apre per il suo futuro, non solo lavorativo, ma anche sociale, psicologico e relazionale, poiché si crea per loro una rete, al di fuori del carcere che lo può aiutare e sostenersi.

Anche per l'impresa, come detto dalle teorie empiriche, e come dimostrato dall'analisi, per riuscire a portare avanti i progetti in modo corretto e forte, in modo tale che durino nel tempo, è importante avere una struttura organizzativa ancora più forte, che sia in grado di modificarsi, e così facendo, di rispondere alle turbolenze che possono arrivare. Inoltre, è importante avere una rete collaborativa che aiuti la stessa impresa ad affrontare le difficoltà, non solo economiche, ma anche organizzative. Nei business model analizzati si prediligono alcune tipologie di attività, e queste determinano, poi, la riuscita o meno del progetto e la sua durabilità nel corso del tempo.

Tuttavia, come si è visto i detenuti vengono formati in modo professionale, e in alcuni casi diventano dei veri e propri esperti, alcune volte in delle attività che all'esterno del carcere si stanno un po' perdendo, come ad esempio la lavorazione del legno o i lavori di sartoria più fini. Molto utile, per capire la riuscita effettiva di tale attività, sarebbe conoscere, in che modo poi i detenuti riescano ad interfacciarsi con il mondo del lavoro una volta usciti, e poter vedere quanti di loro effettivamente trovano un lavoro stabile nello stesso ambito, e quanti, invece, decidono di cambiare totalmente strada. Possiamo sicuramente stabilire che la categoria delle imprese sociali è una categoria in forte espansione, che sicuramente cambierà nel tempo, e proprio per questo da tenere monitorata, anche in base ai suoi cambiamenti, per comprendere in che modo le imprese modificano il loro business model, al modificarsi delle richieste dei beneficiari diretti e dei clienti.

Sicuramente d'aiuto, per comprendere quando sia importante tale tipologia di impresa, e per diffondere ed eliminare la visione che, molto spesso, la società ha della persona detenuta, è la costruzione di indicatori ad hoc, che dimostrino quanto benessere può creare l'implementazione di un progetto come questo. Gli indicatori che misurano l'impatto, come descritti nella parte empirica, difficilmente catturano tutti gli aspetti intangibili che rappresentano il benessere che il lavoro genera nel detenuto, e nella comunità stessa.

Benessere che non deve essere inteso solo a livello economico, ma soprattutto, a livello di possibilità che il detenuto ottiene.

CONCLUSIONE

Le organizzazioni ibride rappresentano, come evidenziato dall'elaborato, una tipologia di imprese in grado di raggiungere due obiettivi, apparentemente molto distanti tra loro, ma che raggiunti insieme sono in grado di portare un valore maggiore all'impresa stessa. Per le organizzazioni ibride, e in particolare per le imprese sociali, che cercano di mantenere una commistione tra impatto sociale e gain economico, è importante riuscire a creare un business model in grado di cambiare nel tempo in base ai cambiamenti del contesto, e in base ai cambiamenti dei bisogni che le imprese devono soddisfare, i quali stanno cambiando in modo sempre più rapido.

Tali cambiamenti hanno portato ad una mancanza di risposta, o ad una risposta sempre meno adeguata dello stato, la quale è stata integrata da imprese private, cooperative o associazioni, che attraverso il raggiungimento di scopi economici, portano un cambiamento all'interno della società, anche in contesti in cui le limitazioni all'attività di impresa, creano delle restrizioni o scoraggiano le stesse aziende.

Uno di questi contesti è sicuramente il contesto carcerario, in cui le limitazioni burocratiche e organizzative, impongono alle imprese delle tempistiche maggiori e un approccio ai dipendenti che richiede molta più attenzione. Le imprese sociali che lavorano all'interno degli istituti carcerari e che assumono, tramite contratto di lavoro regolare, i detenuti, offrono loro la possibilità di riscattarsi e di ricominciare da zero, senza sentire sulle proprie spalle il peso del ruolo di detenuto, anche durante le ore lavorative. Ciò crea un miglioramento della vita del detenuto, una minore recidività del reato e una presa di consapevolezza che imparando un mestiere può avvenire nella loro vita un cambiamento.

Per fare ciò le imprese sociali che lavorano in contesti particolari come questo hanno bisogno di creare un business model che tenga conto di tali difficoltà, e che, anzi, faccia di questo un punto di forza e di differenziazione rispetto ai concorrenti.

Questo è stato dimostrato anche dall'analisi di alcune imprese sociali che lavorano con i detenuti in tutta Italia, e che hanno attivato diversi progetti che prevedono la loro assunzione. Dalle interviste che sono state effettuate è emerso come i detenuti traggano beneficio dal lavoro, e come questo inneschi un ciclo che contribuisce ad apportare miglioramenti in termini di empowerment. Secondo le interviste, tra i temi che sono stati trattati il distacco è

sicuramente quello più importante, in quanto permette loro di “evadere” dalle logiche del carcere il più possibile. Importante è sicuramente anche l’autonomia a livello economico che il lavoro contribuisce a dare, ma soprattutto il fatto di poter contare su una rete di persone e organizzazioni che anche una volta usciti possa seguirli e aiutarli nel trovare il loro percorso, evitando che ritornino all’interno del sistema penitenziario un’altra volta.

BIBLIOGRAFIA

A. Bernardi, M. Venturoli (a cura di), *La lotta al sovraffollamento carcerario in Europa.*

Modelli di pena e esecuzione nell'esperienza comparata, Jovene Editore, 2018;

A. Fici, D. Galletti (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 Marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, 2007;

A. C. Pache, and F. Santos, *When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands*, *Academy of Management Review* 35 (3): 455–476, 2010;

A. C. Pache, and F. Santos, *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics*, *Academy of Management Journal* 56 (4): 972–1001, 2013;

A. Ebrahim, J. Battilana, J. Mair, *The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations*, *Research in organizational behavior* 34, 2014;

A G. Raisiene, *Performance success factor in hybrid organizations*, in 9th annual conference of the EuroMed academy of business, 2016;

AltraCittà Soc. Coop. Sociale a r.l. Onlus, *Bilancio sociale 2022*;

A. Shukla, S. Singh, H. Rai, A. Bhattacharya, *Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework*, *IIMB Management Review* 30, 330–342, 2018;

B. C. Motzinneck, M. Besharov, *Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise*, *Journal of Business Ethics*, 2019;

B. Doherty, H. Haugh, F. Lyon, *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda*, *International journal of management review* n. 16/2014, 417 – 436;

C. Brunello, *Imprese sociali: assetto istituzionale, sistemi operativi, economicità*, CEDAM, 2006;

C. D. Scott, D. T. Jaffe, Empowerment – come creare un ambiente di lavoro responsabilizzato. La nuova strategia vincente, FrancoAngeli, 1991;

Cooperativa sociale ABC la sapienza in tavola, Bilancio sociale 2019;

Cooperativa sociale ABC la sapienza in tavola, Bilancio sociale 2022;

Cooperativa sociale Rigenerazioni onlus, Bilancio d’impatto ESG 2021;

Corte europea dei Diritti dell’Uomo (seconda sezione), Strasburgo, sentenza 16 luglio 2009, pres. F. Tulkens, Causa Sulejmanovic c. Italia;

Corte europea dei Diritti dell’Uomo (seconda sezione), Strasburgo, sentenza 8 gennaio 2013, pres. D. Jočienė, Causa Torreggiani e altri c. Italia;

C. Luison, Evoluzione della rendicontazione non finanziaria: GRI Standards – Global Reporting Initiative & IR – Integrated Reporting Framework, Fondazione commercialisti CDCEC di Milano, 2019;

C. Zhang, C. Zhong, Research on the Influencing Factors and Mechanism to Innovation Performance of Team Psychological Empowerment, Open Journal of Social Sciences, 2014;

D. Billis, Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy, Palgrave Macmillan, 2010;

D. Meunier, C. Vasquez, On shadowing the hybrid character of actions: a communicational approach, Communication methods and measures, 2016, 2:3, 167 – 192, DOI: 10.1080/19312450802310482;

E. Chiaf, Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo, Impresa Sociale n. 0/2013, 108.115, 2018;

E. Ponzzone, F. Dellacasa, Opera in Fiore cooperativa sociale – bilancio sociale 2022;

E. Rossiter, J. McPherson, A Rights – Based Approach to Social Work in Jail, in Journal of Human Rights and Social Work n. 4, 2019;

E. Kalica, Lavorare per lavorare: quando il lavoro in carcere non reinserisce, Antigone, IX, 2014, 2: 206 223;

F. Baldini, *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, CEDAM, 2009;

F. Cesarini, R. Locatelli (a cura di), *Le imprese sociali: modelli di governance e problemi gestionali*, FrancoAngeli, 2007;

F. Di Lorenzo, M. Scarlata, *Social Enterprises, Venture Philanthropy and the Alleviation of Income Inequality*, *Journal of Business Ethics*, 2019;

F. Moulaert, A. Mehmood, A. Manganelli, *Spazi d'innovazione sociale*, ed. *Sussidiarietà e innovazione sociale – costruire un welfare societario*, pp 71-93, FrancoAngeli, 2017;

F. Santos, A. C. Pache, C. Birkholz, *Making Hybrids Work: aligning business models and organizational design for social enterprises*, *California management review* 57.3, 2015;

Gruppo di lavoro sul Bilancio Sociale della cooperativa Pausa Cafè, *Bilancio sociale 2021 – 2022*;

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale – GBS 2013, standard, principi di redazione del bilancio sociale*, 2013;

H. Al – Dajani, S. Marlow, *Empowerment and entrepreneurship: a theoretical framework*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 19 No. 5, 2013;

I. Schrøder, E. Cederberg, A. M. Hauge, *What is good work in a hybrid organization? On the efforts of sequencing registers of valuation*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 35.3/2022, 917 – 949;

J. Battilana, M. Lee, *Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises*, *The Academy of Management Annals* Vol. 8 n. 1, 2014;

J. Battilana, M. Lee, J. Walker, and C. Dorsey, *In Search of the Hybrid Ideal*, *Stanford Social Innovation Review* 10 (3): 50–55, 2014;

J. Battilana, M. Sengul, A. C. Pache, J. Model, *Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises*, *Academy of Management Journal* Vol. 58 n. 6, 2015;

J. B. Litrico, M. Besharov, Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000–2013, *Journal of Business Ethics*, 2019;

Kairos, Bilancio sociale 2022;

K. Hockerts, How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities, *California Management Review* Vol. 57 n. 3, 2015;

K. M. Rogers, K. G. Corley, B. E. Ashforth, Seeing More than Orange: Organizational Respect and Positive Identity Transformation in a Prison Context, *Administrative Science Quarterly*, 2017, DOI: 10.1177/0001839216678842;

La bottega solidale, Bilancio sociale al 30 Giugno 2021;

L'Arcolaio società cooperative sociale, Bilancio sociale 2022;

L. Berardi, G. Bellante, M. A. Rea, Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore, *Impresa Sociale* n. 2/2020, DOI: 10.7425/IS.2020.02.07;

L. Corazza, S. D. Scagnelli, La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management* n. 3, 2014;

L. Mongelli, F. Rullani, Empowering People: le organizzazioni che favoriscono l'empowerment delle persone emarginate, Mimeo, 2023;

L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari, Hybridisation of diverging institutional logics through common-note practices – an analogy with music and the case of social enterprises (in *Industry and Innovation*), DOI: 19.1080/13662716.2017.1302793;

L. Mongelli, F. Rullani, T. Ramus, T. Rimac, The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature, *Journal of Business Ethics*, 2019, 159: 301-305;

L. Mongelli, P. Versari, F. Rullani, A. Vaccaro, Made in Carcere: Integral Human Development in extreme conditions, *Journal of Business Ethics*, 152, 977-995, 2018;

M. Busacca, A. Caputo, Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale – lo SROI explore per i Piani Giovani in veneto, 2020, DOI 10.30687/978-88-6969-408-0/004;

M. F. Aebi, E. Cocco, L. Molnar, M. M. tiago, SPACE I - 2021 – Council of Europe Annual Penal Statistics: prison population, Council of Europe;

M. F. Aebi, E. Cocco, L. Molnar, SPACE I - 2022 – Council of Europe Annual Penal Statistics: prison population, Council of Europe and University of Lausanne;

M. F. Aebi, M. M. Tiago, SPACE I - 2020 – Council of Europe Annual Penal Statistics: prison population, Council of Europe, Strasbourg;

M. F. Aebi, M. M. Tiago, SPACE I - 2019 – Council of Europe Annual Penal Statistics: prison population, Council of Europe, Strasbourg;

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Pubblicazione del Decreto 4 Luglio 2019, Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, G.U Serie Generale n. 186 del 09/08/2019;

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Pubblicazione del Decreto 23 Luglio 2019, Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, G.U. Serie generale n. 214 del 12/09/2019;

Morire di carcere: Dossier 2000 – 2023, Centro Studi di Ristretti Orizzonti;

M. S. Kraatz, and E. S. Block, Organizational Implications of Institutional Pluralism, The Sage Handbook of Organizational Institutionalism 840: 243–275, 2008;

M. Staessens, P. J. Kerstens, J. Bruneel, R. Cherchye, Data Envelopment Analysis and Social Enterprises: Analysing Performance, Strategic Orientation and Mission Drift, Journal of business Ethics, 2019;

M. T. Maynard, L. L. Gilson, J. E. Mathieu, Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research, Journal of Management Vol. 38 n. 4, 2012;

M. V. De Giorgi (a cura di), La nuova disciplina dell'impresa sociale – commentario al D. Lgs. 24 Marzo 2006, n. 155, CEDAM, 2007;

N. Haigh, J. Walker, S. Bacq, J. Kickul, Hybrid Organizations: origins, strategies, impacts, and implications, in California Management Review Vol. 57 issue 3, 2015, SAGE Publications;

Onlus, Antigone, Il carcere visto da dentro: diciottesimo rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione, 2022;

Onlus, Antigone, Oltre il virus: diciassettesimo rapporto sulle condizioni di detenzione, 2021;

Onlus, Antigone, Il carcere al tempo del Coronavirus: sedicesimo rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione, 2020;

Onlus, Antigone, Il carcere secondo la Costituzione: quindicesimo rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione, 2019;

P. Gonnella, Carceri: I confini della dignità, Jaca Book, 2020;

P. J. Murphy, A. Kornetsky, J. T. Nixon, Delineating novel aspects of social enterprise theory, in Social Enterprise Journal n. 18.2/2022, 364 – 382;

Presidente della Repubblica, pubblicazione del Decreto Legislativo 24 Marzo 2006, Disciplina dell'impresa sociale a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118, G.U. Serie generale n. 97 del 27/04/2006;

Presidente della Repubblica, pubblicazione del Decreto Legislativo 3 Luglio 2017 n. 112, Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106, G. U. Serie generale n 167 del 19/07/2017;

Reverse cooperative sociale Impresa sociale, Bilancio sociale 2022;

Rio terà dei pensieri Società cooperativa sociale, Bilancio sociale 2022;

S. A. Brieger, S. A. Terjesen, D. M. Hechavarría, C. Welzel, Prosociality in Business: A Human Empowerment Framework, Journal of Business Ethics, 2019;

S. Brusoni, A. Vaccaro, Ethics, Technology and Organizational Innovation, Journal of Business Ethics 143:223–226, 2017, DOI 10.1007/s10551-016-3061-6;

S. Depedri, La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile, Impresa Sociale n. 4/2020, DOI: 10.7425/IS.2020.04.03;

Società cooperativa sociale nazareth impresa sociale, Bilancio sociale 2021;

S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, *Impresa Sociale* n. 6/2015, DOI: 10.7425/IS.2015.6.05;

U. P. Jäger, A. Schrøer, Integrated Organizational Identity: a definition of Hybrid Organizations and a research agenda, in *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* n. 25/2014, 1281 – 1306;

V. Cavotta, M. Rosini, Carcere, lavoro e impresa sociale. Verso una effettiva rieducazione dei detenuti?, *Impresa Sociale* n. 1/2021, DOI: 10.7425/IS.2021.01.07;

Work Crossing cooperative sociale per azioni di tipo B, *Bilancio sociale* anno 2022;

Z. Simsek, Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, *Journal of Management Studies* 46 (4): 597–624, 2009;

SITOGRAFIA

https://www.globalreporting.org/media/s4cp0oth/gri-gristandards-visuals-fig1_family-2021-print-v19-01.png

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_3_4_25.page

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14.page

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_8_1.page?contentId=SDC437827

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_8_1.page?facetNode_1=0_5_5_0&contentId=SDC233082&previousPage=mg_1_8

<https://www.myfreedhome.it/shop/>

<https://economiecarceraria.com/>

https://www.giustizia.it/giustizia/page/it/vetrina_prodotti_dal_carcere

<http://www.ecosolscs.org/storia/>

<http://www.ecosolscs.org/vivaio-terra-e-aria/>

<https://nesis.shop/pages/il-progetto>

<https://www.gnewsonline.it/a-porto-azzurro-le-borse-artigianali-realizzate-dai-detenuiti/>

<https://www.quinewselba.it/porto-azzurro-laboratorio-artigianale-in-carcere-condampai.htm>

<https://www.lavallediezechiele.org/chi-siamo/>

<https://www.chiesadimilano.it/news/chiesa-diocesi/la-valle-di-ezechiele-un-posto-fuori-dal-carcere-460504.html>

<https://www.borseggi.it/chi-siamo/>

<https://storiadichi.com/borseggi-milano-opera/>

https://milano.corriere.it/notizie/cronaca/14_dicembre_23/sartoria-borseggi-museo-bagatti-shopper-detenuiti-opera-5de928b6-8a7d-11e4-9b75-4bce2f4b3eb9.shtml

<https://www.cateringabc.it/mission.html>

<https://www.cateringabc.it/ristorante.html>

<https://www.cooperativalice.it/mission/>

<https://www.sartoriasanvittore.com/>

<https://www.madeinjail.com/it/la-storia-it.html>

<https://www.cottiinfragranza.com/il-progetto/>

<https://www.rioteradeipensieri.org/>

<https://www.rioteradeipensieri.org/attivita/laboratorio-pvc-riciclato/>

<https://www.rioteradeipensieri.org/attivita/laboratorio-cosmetica/>

<https://www.rioteradeipensieri.org/attivita/laboratorio-serigrafia/>

<https://www.madeincarcere.it/>

<https://www.veronasera.it/attualita/fuori-dentro-carcere-detenuiti-alfresco-trasformazione-alimenti-3-dicembre-2022.html>

<https://www.pausacafe.org/carceri/>

<https://www.caffevergnano.com/blog/dalle-vallette-un-caffe-solidale>

<https://pugliosita.it/2022/01/29/il-progetto-senza-sbarre-con-a-mano-libera-rende-i-taralli-un-cibo-al-sapore-del-riscatto/>

<https://www.dolcisogniliberi.it/>

<https://www.cooperativacalimero.com/settore-lavorativo/bar-e-laboratorio-di-pasticceria/>

<https://www.gigliolab.com/il-pastificio/>

<https://www.gigliolab.com/il-progetto/>

<https://www.bandabiscotti.it/i-nostri-laboratori/>

<https://www.liberegolosita.it>

<https://www.vocedeiberici.it/libere-golosita-dal-carcere-vicenza-apre-negozio-monomarca/>

<https://www.arcolaio.org/it/content/6-la-nostra-storia>

<https://www.arcolaio.org/it/content/7-i-nostri-valori>

https://www.pasticceriagiotto.it/it_IT/progetto-sociale

https://www.ilmessaggero.it/viterbo/viterbo_detenuti_confartigianato_seconda_chance_o_pportunita_di_riscatto_lavoro-6963757.html?refresh_ce

https://www.corriere.it/buone-notizie/22_maggio_12/seconda-chance-trovare-lavoro-detenuti-scommessa-vinta-una-giornalista-96c2f8c0-d16e-11ec-b465-8b7c23727ee0.shtml

<https://aperegina.myshopify.com/pages/il-progetto>

<https://www.fondazionecattolica.it/social-wood-il-potere-delleconomia-circolare/>

<https://www.ideeinfugacoop.it/socialwood/>

<https://www.ideeinfugacoop.it/fuga-di-sapori-bakery/>

<https://www.gioosto.com/produttori/cooperativa-lazzarelle/>

<https://bottegasolidale.it/opress-progetto/>

<https://www.cascinabollate.org/>

<https://www.sprigioniamosapori.it/it/content/4-chi-siamo>

<https://www.rigeneracremona.it/carcere-e-lavoro-dignitoso/>

<https://www.bolognatoday.it/cronaca/gomito-a-gomito-carcere-femminile-dozza.html>

https://www.altracittacoop.it/la-nostra-storia/?_gl=1*869yqq*_up*MQ.*_ga*MjUzMjY2OTI0LjE2OTE1MDMwNjM.*_ga_N457GWE1NG*MTY5MTUwOTA0MC4yLjEuMTY5MTUwOTA1Ni4wLjAuMA

<https://www.extraliberi.it/chi-siamo/>

<https://www.altromercato.it/campo-dei-miracoli/>

<http://www.cooperativacampodeimiracoli.it/chi-siamo/>

<https://www.volabo.it/coop-soc-siamo-qua-progetto-gomito-a-gomito-si-racconta/>

<https://www.poliziapenitenziaria.it/carceri-italiane-3/#:~:text=Essenzialmente%20le%20carceri%20in%20Italia,per%20i%20detenuti%20condannati%20definitivamente>

<https://www.poliziapenitenziaria.it/quanto-costa-un-detenuto-allo-stato/>