

# RECUPERO E RISCATTO

Sostenibilità delle attività economiche in carcere e cultura dell'inclusione in azienda per l'obiettivo "Recidiva Zero"



**Renato Brunetta**,  
Presidente del CNEL,  
Consiglio Nazionale  
dell'Economia e del  
Lavoro, da aprile  
2023 e Professore  
Ordinario di Economia  
del Lavoro presso  
l'Università degli  
Studi di Roma,  
Tor Vergata.



**Filippo Giordano**,  
Professore Ordinario  
di Economia  
aziendale,  
Università LUMSA.

**L**o scorso 17 giugno, presso l'aula magna "Giovanni Falcone" del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria di Roma, il CNEL ha presentato una ricerca finalizzata ad analizzare caratteristiche e peculiarità delle attività economiche portate avanti dai soggetti fruitori degli sgravi fiscali previsti dalla Legge Smuraglia.

L'obiettivo della ricerca è duplice:

- ampliare il livello di conoscenza dell'economia carceraria rispetto alle statistiche nazionali oggi disponibili dando **valore economico e sociale** al fondamentale contributo della società civile per l'obiettivo "Recidiva Zero".
- **Far emergere i fattori alla base dello sviluppo e della sostenibilità economico-sociale di queste attività** al fine di elaborare politiche e interventi efficaci a sostegno del lavoro in carcere, anche attraverso modifiche migliorative del quadro normativo.

I macro ambiti di intervento, che emergono, per migliorare la quantità e la qualità dei percorsi di inclusione lavorativa di persone in esecuzione penale e in uscita dal carcere, sono 2:

- 1) la necessità di **creare all'interno degli istituti di pena migliori condizioni per la sostenibilità delle attività economiche** che incontrano oggi molti ostacoli legati al particolare contesto, quello del carcere, non pensato per accogliere attività imprenditoriali.

- 2) La necessità di **far crescere una cultura dell'inclusione nelle imprese** comunicando ai vertici aziendali il valore che l'impresa può generare in termini di impatto sociale contribuendo al programma "Recidiva Zero".

## 1) La sostenibilità delle attività economiche in carcere: prime evidenze sui fruitori degli sgravi fiscali previsti dalla Legge Smuraglia

La sostenibilità aziendale è la capacità di durare nel tempo e perseguire con successo il fine istituzionale di imprese ed enti nonprofit. Quindi lo sviluppo e l'incremento numerico delle opportunità lavorative e di reinserimento in favore delle persone in esecuzione penale è legato non solo all'ampliamento della platea dei datori di lavoro (dal 2023 al 2025 il numero di enti fruitori di Smuraglia è cresciuto del 40% passando da 519 a 730), ma soprattutto alla durabilità e sviluppo nel tempo di queste attività economiche. È la durabilità nel tempo delle attività economiche e la loro crescita dimensionale che permette di dare continuità ai percorsi di inclusione lavorativa e generare impatto in termini di riduzione della recidiva. Dall'analisi dei dati pubblici **disponibili** sui fruitori degli sgravi fiscali previsti dalla Smuraglia emergono almeno due criticità a riguardo.

- **Continuità.** Si osserva che su 1180 enti che almeno una volta nel triennio hanno fruito della Smuraglia solo il 20% (239 enti) ha percepito lo sgravio fiscali in tutti e tre gli anni. Questo evidenzia una rilevante questione di precarietà delle attività economiche e di continuità dei percorsi

di inclusione lavorativa che merita un necessario approfondimento. Inoltre dei 210 nuovi fruitori di Smuraglia del 2024, solo 88 enti (il 42%) ad oggi hanno confermato il finanziamento anche per il 2025.

• **Dimensionamento.** Il 72% degli enti fruisce di importi uguali o inferiori a 6.240 euro, importo che copre l'impiego full time per un anno di un detenuto. Questa grossa fetta di fruitori, assorbe solo il 20% del complessivo erogato. Il restante 28% dei fruitori assorbe 9.241.592,56 euro, ovvero l'80% di Smuraglia.

Solo il 14% degli enti ha percepito un importo maggiore di 24.000 euro (importo in grado di garantire l'assunzione di 4 detenuti full time per 12 mesi). Questi rappresentano il 72% dell'erogato. Mentre il 7% un importo maggiore di 50.000 euro, ossia un importo in grado di garantire l'assunzione di 8 detenuti full time per 12 mesi. Questi rappresentano il 57% dell'erogato.

La ricerca CNEL tutt'ora in corso si focalizza su questi aspetti avendo come destinatari primari i soggetti fruitori della Smuraglia nel 2024 e 2025. I primi risultati della ricerca forniscono già importanti indicazioni circa i fattori alla base della sostenibilità e sviluppo delle attività lavorative negli istituti di pena. In particolare sono identificate tre dimensioni di sostenibilità:

- **Sostenibilità economica:** relativa all'identificazione dei fattori che rendono l'attività redditiva, caratteristiche dell'attività economica e del modello di business
- **Sostenibilità sociale,** relativa alla qualità e alla tenuta dei percorsi di inclusione sociale lavorativa.
- **Sostenibilità istituzionale** relativa all'ambiente istituzionale in cui si svolge l'attività economica.

### **La sostenibilità economica**

I risultati sono basati su un campione di 65 enti (11% del totale dei fruitori Smuraglia 2024 e rappresentativo del 27% dell'erogato).

Emergono quattro modelli di attività economiche:

- 1) **Attività che si svolgono esclusivamente all'interno degli istituti** (la totalità del fatturato degli enti deriva da queste attività);

- 2) **Modelli ibrido** distinti in a) attività di economia carceraria che si svolgono sia all'interno che all'esterno degli istituti e b) attività con una percentuale di fatturato non derivante dall'economia carceraria.

- 3) **Attività relative a componenti o fasi della catena del valore di aziende** che coinvolgono detenuti come fornitori di specifiche lavorazioni o servizi.

- 4) **Svolgimento di attività lavorative varie** di persone detenute in art. 21.

I primi due modelli sono tipici della cooperazione sociale che rappresenta l'87% del nostro campione.

Facendo un focus sulle cooperative sociali possiamo rilevare che l'87% del fatturato deriva da attività di natura commerciale, integrato da una componente filantropica (12%) legato spesso a progetti a sostegno della missione sociale. Questa composizione del fatturato conferma il carattere di imprese sociali di fatto delle organizzazioni che operano all'interno degli istituti, in cui la dimensione imprenditoriale dell'attività economica è fondamentale per la sostenibilità. Interessante rilevare la grande variabilità dei clienti.

Osservando i clienti delle imprese sociali si rileva come la categoria "Altre imprese" (modello B2B) ha la più alta diffusione (28% degli enti) e peso significativo nel fatturato; i consumatori finali (modello B2C) rappresentano il cliente prevalente per 22% degli enti, ma con peso rilevante quando utilizzato; la Pubblica Amministrazione se pur segnalata come terzo cliente ha un peso marginale in termini di fatturato. La Grande Distribuzione è un canale poco utilizzato (5% degli enti) ma con peso importante nel fatturato individuale.

### **La sostenibilità sociale**

Questa dimensione fa riferimento strettamente al profilo sociale dell'attività e come si integra rispetto alla dimensione economica.

I dati quantitativi mostrano ostacoli percepiti come poco-moderatamente rilevanti, con difficoltà burocratiche, motivazione e problemi familiari come principali criticità. ➤

Tuttavia, **la parte qualitativa della ricerca rivela sfide molto più complesse**. Vengono segnalati oltre alla complessità normativa e burocratica, i problemi di **discontinuità lavorativa** del personale, i **cambiamenti nella popolazione carceraria**, le sfide relazionali e di affidabilità, oltre la necessità di poter avere a disposizione persone con caratteristiche funzionali allo svolgimento delle attività economiche. Quindi importante a riguardo **favorire un buon matching tra competenze e tipologia di lavoro**.

*«La difficoltà più grande è la riduzione progressiva del numero di detenuti selezionabili, dovuta a varie cause tra cui la principale è la modifica della popolazione detenuta: fine pena brevi, problemi psichiatrici, sanitari, da dipendenze sempre più incidenti»*

*«Tempi detentivi sono rigidi. Dopo le 17:30 non si può lavorare»*

Inoltre il tema della sostenibilità sociale si lega alla necessità di sostenere **percorsi di accompagnamento** nel medio periodo in grado di dare risposta alle specifiche e diverse vulnerabilità delle persone. Questo permette una maggiore tenuta nel tempo ed efficacia nei percorsi individuali di rieducazione e reinserimento delle persone. La gestione della sostenibilità sociale rappresenta un costo è un vincolo importante che richiede un'attività continua di bilanciamento con gli obiettivi di sostenibilità economica.

### **La sostenibilità istituzionale**

La sostenibilità istituzionale riguarda la qualità del rapporto con l'amministrazione penitenziaria e con vertici degli istituti, i vincoli di orario relativi allo svolgimento delle attività lavorative, la quantità e qualità degli spazi disponibili, la qualità della dotazione infrastrutturale, la compatibilità tra i tempi di risposta dell'amministrazione e tempi dell'attività economica, il ruolo della magistratura di sorveglianza.

Quattro sono le questioni che emergono:

- **Leadership e direzione.** La disponibilità e apertura della direzione determina il clima generale di collaborazione. L'instabilità dirigenziale compromette la continuità progettuale e la pianificazione a lungo termine.
- **Collaborazione operativa con staff dell'istituto.** Il coordinamento quotidiano con educato-

ri e agenti è essenziale per la selezione dei beneficiari, il monitoraggio condiviso e la gestione delle problematiche operative.

- **Flessibilità e organizzazione.** La tempestività nelle autorizzazioni, la flessibilità negli orari e l'accesso regolare agli spazi di lavoro sono condizioni necessarie per mantenere la continuità delle attività produttive.
- **Condivisione progettuale.** È importante che vi sia il riconoscimento del valore strategico della collaborazione, garantendo l'equilibrio tra obiettivi produttivi e rieducativi.

### **2) I direttori del personale agenti di cambiamento per una cultura dell'inclusione in azienda.**

Creare migliori condizioni per favorire la sostenibilità delle attività economiche è pertanto determinante per migliorare quantità e qualità dei percorsi di inclusione lavorativa in carcere. Per attivare concretamente tale sviluppo **non si può prescindere dalla cultura della gestione delle risorse umane in ambito organizzativo**, sia esso profit o non profit, privato o pubblico. La famiglia professionale ed i professionisti, in senso più ampio, della Direzione del Personale sono i naturali interlocutori ed interpreti di una cultura del cambiamento, con i quali condividere le misure organizzative idonee alla realizzazione delle iniziative decise su aree ed ambiti tematici collegati al sistema carcerario, elaborando e realizzando proposte, programmi operativi e iniziative pubbliche. A tal fine è stato siglato il 23 febbraio 2024 il Protocollo d'intesa tra Fondazione AIDP Lavoro e Sostenibilità, AIDP e CNEL, perché si avvii il processo di valorizzazione della "cultura del lavoro in tutte le sue declinazioni ed in tutti i suoi momenti".

*"Fondazione AIDP Lavoro e Sostenibilità", dichiara la Presidente **Isabella Covili Faggioli** "come da statuto, promuove e coordina tutte le attività utili a migliorare la vita delle persone in rapporto con il lavoro, con obiettivi di eccellenza in ambito nazionale ed internazionale; attraverso l'Associazione, persegue la messa in pratica di tutte le prassi per l'integrazione del lavoro di persone fragili; diffonde la cultura del benessere nel luogo di lavoro e fuori di questo in un'ottica di integrazione vita/lavoro che faciliti la conciliazione; studia le aree di contatto fra i vari momenti della vita per integrare l'impiegabilità e la valorizzazione delle risorse che ogni persona può mettere a disposizione del lavoro".*

Si tratta pertanto di **attivare un proficuo e sistematico scambio di esperienze**, in collaborazione con i 16 gruppi regionali di cui la costellazione AIDP è composta: tale profondo radicamento territoriale garantisce vicinanza e conoscenza del mercato del lavoro, nonché del tessuto organizzativo, economico, produttivo, distributivo, e dei servizi in Italia. Un primo coinvolgimento tra le parti ha preso avvio dalla richiesta del CNEL di supportare il programma Recidiva Zero.

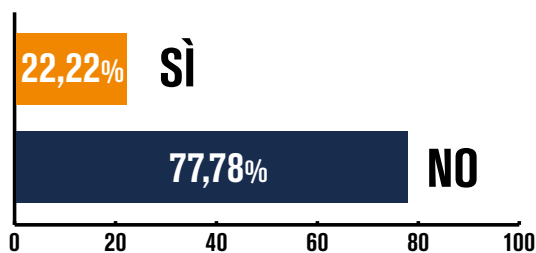
I dati delle ricerche effettuate tra gli associati AIDP, rivolti a fotografare l'attuale partecipazione delle Direzioni del Personale alla presa in carico di lavoratori detenuti, applicando la Legge Smuraglia, come riporta la Professoressa **Cinzia Rossi** membro del Comitato d'indirizzo di Fondazione AIDP Lavoro e sostenibilità, è la seguente:

*"Si evince che solo tra il 22% e 28% dei Soci intervistati ha valutato di impiegare personale detenuto in carcere (tabella 1) e/o ex detenuti (tabella 2)"*

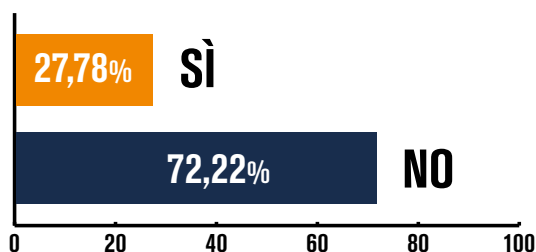
Se poi, sollecitati nuovamente, rispetto all'opportunità di sviluppare Progetti ad hoc, i parametri rivelano un incremento di propensione allo sviluppo di questa dimensione da parte degli intervistati.

Abbiamo poi verificato che manca una corretta consapevolezza del tema, delle possibilità ed anche delle opportunità che si possono intraprendere. Infatti, solo il 19% dei Soci intervistati risulta essere consapevole dei benefici riservati alle Aziende che assumono ex detenuti (i.e. incentivi fiscali, programmi di riabilitazione, Legge Smuraglia) e, comunque, se vi fossero programmi di supporto all'inserimento e assunzione di personale ex detenuto, l'adesione sale immediatamente all'80%. Manca anche un corretto passaggio informativo sul tema, spesso e volentieri stigmatizzato e fucina di discriminazioni e di ostacoli che si riversano sulle persone ex detenute; solo il 27% dei Soci intervistati adotta misure utili per affrontare queste barriere "culturali"/bias in fase di inserimento di persone ex detenute oppure già a partire dalla procedura di selezione o già all'interno dell'organizzazione."

**TAB 1** Hai mai valutato l'opportunità di impiegare personale detenuto in carcere per progetti sviluppati in sinergia con gli Enti penitenziari?



**TAB 2** Hai mai valutato l'opportunità di impiegare ex detenuti per progetti da sviluppare all'interno della tua azienda?



## Conclusioni

Con la ricerca sulla Smuraglia abbiamo anche chiesto agli enti quali siano state le principali motivazioni che hanno portato all'avvio di attività lavorative con persone in esecuzione penale. È interessante il fatto che **le motivazioni valoriali prevalgono rispetto agli incentivi economici**. In particolare, su una scala da 1 a 5, la sensibilità personale dei vertici aziendali (4,5/5) e dei collaboratori (4,2/5) insieme alla responsabilità sociale d'impresa (4,1/5) rappresentano i driver principali della decisione. I benefici fiscali Smuraglia si posizionano solo al quarto posto (3,4/5), non costituiscono la motivazione primaria ma piuttosto un supporto utile. Questo conferma la necessità di **lavorare tutti per promuovere una cultura dell'inclusione nei luoghi di lavoro e nella società.** ■