

Università Cattolica del Sacro Cuore
Sede di Milano

Facoltà di Economia
Laurea Specialistica in Mercati e Strategie d'Impresa

Lavoro, carcere, impresa: un'analisi empirica.

Relatore

Chiar.mo Professor Marco Grumo

Tesi di laurea di
Stella Margherita Varalli
Matricola 3607340

Anno Accademico 2008-2009

Desidero ringraziare il professor Marco Grumo per avermi proposto un argomento che mi ha appassionato molto. Intendo poi ringraziare il professor Mario Molteni e la dott.ssa Valentina Langella di ALTIS- Università Cattolica.

Inoltre ringrazio l'ispettore Fabio Breglia dell'Agenzia Regionale Promozione Lavoro Penitenziario per la pazienza, l'aiuto e per avermi fornito testi giuridici e contatti indispensabili per la realizzazione della tesi.

Ringrazio poi il dottor Giacinto Siciliano, direttore della Casa di Reclusione Milano-Opera, per la grande disponibilità e per l'intervista che mi ha concesso, nonostante gli impegni.

Intendo ringraziare tutti i referenti delle realtà analizzate che si sono rivelati indispensabili per il lavoro di tesi; in particolare il dott. Andrea Basso, la dott.ssa Silvana Di Mauro, la dott.ssa Susanna Magistretti, la dott.ssa Lorena Orazi, il Sig. Roberto Saini e la dott.ssa Silvia Utili.

INDICE

INTRODUZIONE E OBIETTIVI DEL LAVORO

Obiettivi del lavoro p. 5

1. LETTERATURA E CONTESTO ITALIANO DI RIFERIMENTO

1.1. Lo stato dell'arte in letteratura	8
1.2. Contesto italiano di riferimento	
1.2.1. La normativa	16
1.2.2. Le iniziative	20
1.2.2.1. Articolo Ventisette	21
1.2.2.2. Il progetto "L'impresa sprigiona il lavoro"	23
1.3. La situazione di partenza	26

2. METODOLOGIA E ANALISI SVOLTA

2.1. Modalità di analisi	33
2.2. Analisi dei casi	
2.2.1. Alice	34
2.2.2. L'Arcolaio	39
2.2.3. Cascina Bollate	43
2.2.4. Ecolab	47
2.2.5. Giotto	53
2.2.6. I sommozzatori della terra	59
2.2.7. Il Convoglio	64
2.2.8. Il giorno dopo	67
2.2.9. Lazzaria	73
2.2.10. Viridalia	77
2.2.11. GSP	81
2.2.12. Jobinside	85

3. RISULTATI DELL'INDAGINE	
3.1. Oggetto	91
3.2. Prodotti	93
3.3. Anno di inizio dell'attività	96
3.4. Dipendenti	98
3.5. Bilancio sociale	101
3.6. Finanziamento	103
3.7. Carcere ospitante	107
4. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI	113
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	118
APPENDICE	122

INTRODUZIONE E OBIETTIVI DEL LAVORO

Il lavoro è uno degli strumenti del trattamento penitenziario. L'attività lavorativa viene svolta alle dipendenze dell'Amministrazione Penitenziaria (scrivano, spesino,...) oppure alle dipendenze di aziende o cooperative sociali.

La prima è detta lavoro interno di tipo domestico, la seconda invece può essere lavoro interno di produzione o lavoro esterno (Naldi, 2004, cap. 2.1.1).

Questo studio si occupa del lavoro interno di produzione e di quello esterno.

Il lavoro non è da considerare unicamente come strumento utile alla *redenzione*: il lavoro è un diritto sancito dalla Costituzione, riconosciuto a tutti i cittadini. Lo Stato è tenuto ad essere promotore delle condizioni che rendano questo diritto effettivo (Assemblea Costituente, 1947, art. 1, art. 4).

Obiettivi del lavoro

L'analisi ha come oggetto il lavoro penitenziario. Questo viene valutato non solo in modo intrinseco, ma vengono prese in considerazione anche le potenzialità e le problematiche.

Lo studio è svolto con un taglio economico ma, visto l'ambito di riferimento, risulta difficile portare avanti una valutazione che non sia in ogni caso influenzata da altre variabili di genere sociale.

La tesi è di carattere prettamente esplorativo, ciò è motivato dal fatto che è un argomento di studio giovane e poco discusso dalla stessa letteratura.

Questo studio nasce nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Le imprese e le cooperative non si limitano a svolgere un'azione benefica, come può essere la filantropia, ma portano avanti la loro attività economica principale con un valore aggiunto etico. Andrebbero quindi ad agire con profitto e non semplicemente in modo assistenziale, sviluppando una *buona prassi*.

Il mondo carcerario è complesso e sconosciuto ai più. Questo è stato quindi un vero e proprio viaggio di conoscenza che ha comportato il mettersi in ascolto con curiosità ed interesse. E' stato senza dubbio necessario affrontare il tutto lasciando a casa ogni pregiudizio e preconcetto.

Non è un mondo semplice ed aperto, come si può ben immaginare, ma si scopre che, sotto una dura scorza fatta di burocrazie, permessi, difficoltà è un ambiente umano, disponibile e moderno. Nella meraviglia di questa *scoperta* ha sicuramente inciso l'immaginario collettivo legato al mondo penitenziario.

In realtà è stato molto più semplice relazionarsi con quest'ambiente che con quello strettamente aziendale-cooperativistico: il mondo carcerario è più disponibile all'incontro e al confronto con l'esterno.

L'obiettivo iniziale è stato la conoscenza del lavoro penitenziario sviluppato da realtà *profit* e *no profit*. Come prima cosa è stato necessario acquisire informazioni riguardanti la normativa italiana relativa al lavoro penitenziario: è fondamentale conoscere le regole del gioco. Il capitolo riguardante la legislazione contiene informazioni ottenute durante un'intervista con l'ispettore Fabio Breglia del Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria della Regione Lombardia, Milano. Quelle invece su L'impresa sprigiona il lavoro sono tratte dal comunicato stampa e dall'intervista con la dott.ssa Silvia Utili, Unioncamere Lombardia.

E' stata quindi svolta un'indagine a pioggia sul territorio. Il lavoro penitenziario è una realtà viva sul suolo italiano ed in continua evoluzione. Varie sono le iniziative sviluppate per incrementare il lavoro penitenziario; ne sono state approfondite due e le informazioni tecniche su ArticoloVentisette sono state tratte da opuscoli illustrativi della sua attività.

I casi di lavoro penitenziario rilevati sono stati più di quanti si potesse immaginare, ma grande è stata la difficoltà di contatto e la successiva interazione. Spesso, infatti, i soggetti erano molto impegnati e quindi poco collaborativi. Le cooperative sono realtà piccole, in cui la figura di riferimento è in molti casi lo stesso presidente che deve tenere le fila di molte altre attività. Le grandi aziende invece non danno risposte celeri, le *e-mail* si perdono tra i diversi uffici. D'altro canto i risultati ottenuti, seppur non numerosissimi, sono stati rilevanti.

Successivamente il *focus* dell'indagine si è spostato sui caratteri comuni delle diverse esperienze mettendone in luce positività e criticità. Si possono evincere dei filoni comuni a tutte le realtà, utili per ottenere un quadro generale della situazione e per valutare le potenzialità e gli eventuali sviluppi. Questo passaggio è stato necessario al fine di dare risposta all'obiettivo portante del lavoro di tesi.

Premeva, infatti, capire perché pur essendo queste attività potenzialmente redditizie, grazie a sgravi e facilitazioni previsti dalla legislazione italiana, spesso in realtà non lo siano. Gran parte delle attività fatica ad avere un Bilancio d'Esercizio in pareggio e ha di conseguenza anche poche risorse da reinvestire.

In più ciò che si voleva capire, con il decisivo aiuto di figure del settore, era come mai nel nostro paese ci siano percentualmente poche imprese e cooperative che investono nel lavoro penitenziario. Capire questi meccanismi è importante, perché poi li si possa superare e si faccia diventare il lavoro penitenziario una norma e non un'eccezione.

Fig. 1



Fonte: www.cascinabollate.org.

1. LETTERATURA E CONTESTO ITALIANO DI RIFERIMENTO

1.1. Lo stato dell'arte in letteratura

La bibliografia sull'argomento è particolarmente povera in ambito italiano, mentre è più ricca nella letteratura statunitense. Questa disparità è dovuta alla diversa storia penitenziaria dei due paesi.

Negli Stati Uniti il lavoro penitenziario era già attivo alla fine del XVIII secolo presso la struttura carceraria di New York City e fu disciplinato fin dal 1825 (Derrick, Scott, Hutson, 2004, cap. II). In Italia, invece, viene regolamentato a partire dagli anni '70 del 900 con l'obiettivo di incentivare questa *buona pratica*.

La diversità di percorso è evidente anche dai contenuti della stessa letteratura.

In Italia le problematiche discusse sono di tipo organizzativo e motivazionale.

Negli Stati Uniti, invece, la discussione verte prevalentemente sulla possibile concorrenza del *low cost prison labor* sul *free labor market*. La letteratura è però unanime nel considerare non veritiera tale tensione.

Freeman analizza le possibili conseguenze del *prison labor* sul *free labor market*, valutando se avrebbe portato beneficio e come si potesse incrementare il lavoro degli *inmate*.

Egli individua tre parametri economici:

- ✓ l'impatto del *prison labor* sul rapporto salario/posto di lavoro del mercato concorrente;
- ✓ l'effetto dei salari e l'assunzione sul comportamento criminale nel mercato concorrente;
- ✓ l'effetto del *prison labor* sulla riduzione del tasso di recidiva.

Freeman propone due differenti scenari: il primo, *ideal prison labor*, in cui il *prison labor* porta ad un effettivo aumento dell'*output* nazionale e il secondo, *horror prison*

labor, in cui il lavoro penitenziario influenza negativamente il lavoro esterno e fa diminuire l'*output*.

Sostiene però che, per lo svolgimento dell'analisi, si debba tenere in considerazione che i detenuti sono dei lavoratori non specializzati, che quindi possono sostenere solo in modo modesto l'aumento dell'*output*. Ed inoltre che il crimine ed il sistema giudiziario impongono dei costi alla società che ricadono sul lavoro penitenziario.

Freeman, analizzando il *prison labor* come rapporto tra mercato ed immigrazione e valutando gli effetti sul crimine, ha concluso che un programma ideale di lavoro penitenziario dovrebbe proporre delle attività non competitive con le produzioni locali, sviluppando ad esempio produzioni che normalmente vengono importate. In questo modo i detenuti, al momento della scarcerazione, saranno portatori di professioni richieste.

Il *prison labor* dovrebbe essere utilizzato in momenti di *economic boom*, quando ci sono grandi opportunità lavorative anche per chi non è fortemente professionalizzato.

Freeman conclude la sua analisi dimostrando che i benefici provenienti dal lavoro penitenziario (*output* e tasso di recidiva) sono maggiori dei costi prodotti. Ma ciò è in ogni modo legato alla grandezza dei dati analizzati (Freeman,1999).

Derrick, Scott e Hutson sostengono che il *low cost prison labor* non va ad intaccare il *free labor market* più di quanto non lo facciano altri fenomeni quali, ad esempio, le migrazioni. Inoltre i posti di lavoro creati dal *prison labor* hanno come effetto un salario in media più alto e necessitano della presenza di supervisori (valutazione caso empirico dell'Ohio).

Marshall sostiene che sia possibile rendere il *prison labor* più interessante agli occhi delle imprese, modificando i progetti e il sistema di deduzioni fiscali. Egli vede come utile una focalizzazione su specifici mercati e la creazione di incentivi affinché le imprese assumano detenuti. Allo stesso tempo crede sia necessario proteggere i *low wage workers* dalla concorrenza del *prison labor*.

Un ruolo importante dovrebbe essere svolto dai sindacati per incrementare i salari dei detenuti. Marshall crede che, per aumentare l'impatto positivo del lavoro penitenziario sull'economia nazionale americana, sia necessario ampliare le posizioni lavorative retribuite in una situazione competitiva bilanciata rafforzando la professionalizzazione e

rendendo più efficace il reinserimento sociale successivo alla scarcerazione (Marshall, 1999).

Interessante è il parere dell'American Federation of State, County and Municipal Employees (AFSCME) e dell'American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFLYCIO) che, come sostenitori del lavoro penitenziario, ammoniscono che tale lavoro non dovrebbe mai essere in competizione con il *free labor market*. Ciò che sembra sottendere quest'affermazione è che il *prison labor* non debba essere concorrenziale.

Differente è anche il punto di vista da cui vengono valutate le potenzialità del lavoro penitenziario. Negli Stati Uniti, infatti, il lavoro penitenziario è fin dall'inizio considerato come una possibilità concessa agli *inmate* per pagare il loro mantenimento in carcere e per risarcire le famiglie che hanno danneggiato con il loro crimine; solo una piccola parte della retribuzione è versata su un conto intestato ai detenuti (Chang, Tompkins, 2002, p. 58).

In Italia, invece, il lavoro penitenziario è considerato dalla letteratura più come una possibilità data ai detenuti di poter esercitare uno dei principali diritti costituzionali e di poter acquisire nuove abilità lavorative che rendano anche più rapido il loro reinserimento nella società e conseguentemente come mezzo di riduzione del tasso di recidiva.

Un fattore comune in entrambe le letterature sta nel considerare il lavoro penitenziario come un'importante possibilità per le imprese.

Levitt analizza le possibili conseguenze della liberalizzazione del lavoro penitenziario sul mercato americano. Le imprese, i detenuti, le loro famiglie, i consumatori ed i contribuenti beneficerebbero di tale cambiamento. Le imprese avrebbero libero accesso al *prison labor* e non si troverebbero più in una situazione di competizione. Queste imprese sarebbero più competenti dello Stato nello svolgere i progetti di lavoro penitenziario; sarebbero disposte a pagare di più o accetterebbero sussidi minori. Secondo questa logica, più detenuti avrebbero la possibilità di lavorare e lo Stato otterrebbe maggiori vantaggi. I detenuti sarebbero avvantaggiati poiché il lavoro sarebbe più simile a quello che dovrebbero svolgere una volta usciti dalle carceri.

La produzione sarebbe più efficiente, i prodotti finiti avrebbero prezzi più bassi e le tasse relative agli istituti di detenzione sarebbero minori (Levitt, 1999).

Kling e Krueger, economisti dell'università di Princeton, hanno analizzato i benefici in termini economici del *prison labor*, valutando se vadano o no a coprirne i costi. Sottolineano prioritariamente che esistono non solo benefici che possono essere perfettamente quantificabili, ma anche alcuni che sono difficilmente osservabili, come ad esempio la riduzione del tasso di recidiva. Questi ultimi devono in ogni modo essere tenuti in considerazione perché lo studio sia valido.

La situazione più semplice e conveniente per lo Stato è quella di lasciare che imprese private richiedano il lavoro dei detenuti, pagando però i costi aggiuntivi legati alla sicurezza. Poiché lo Stato è meno coinvolto, non deve valutare la possibile redditività dei progetti. D'altro canto deve in ogni caso valutare se tali progetti necessitino finanziamenti o siano passibili di tassazioni.

Kling e Krueger hanno poi identificato due tipi di conseguenze legate al lavoro penitenziario:

- ✓ le conseguenze di un equilibrio economico parziale che possono essere considerate come causate da un unico progetto che non sarebbe stato intrapreso se il lavoro penitenziario non fosse stato disponibile;
- ✓ le conseguenze di un equilibrio economico generale che possono avvenire se ci sono molti progetti che utilizzano il lavoro penitenziario e sono complessivamente ampi abbastanza da influenzare il prodotto ed il mercato in cui competono.

I benefici, riconosciuti come legati all'equilibrio parziale, sono la riduzione della recidiva, la presenza di ritorni monetari per i detenuti e la riduzione di costi di sicurezza (Kling e Krueger, 1999, pp. 2-7). Il beneficio legato invece all'equilibrio generale è dato dall'efficienza della produzione: prezzi più bassi per i consumatori e bassi costi di produzione per le imprese.

I costi per sostenere il *prison labor* sono strettamente legati alla bassa professionalità dei lavoratori (Kling e Krueger, 1999, p. 7).

Kling e Krueger considerano quindi l'accesso delle imprese private al lavoro penitenziario l'unico mezzo possibile per aumentare l'*output*. Ciò, creando un unico *level playing field*, farebbe sì che i detenuti statunitensi sarebbero tutelati dal Diritto del Lavoro, come d'obbligo per tutti i dipendenti delle imprese private (Kling e Krueger, 1999, pp. 11-13).

Negli U.S.A, infatti, i detenuti che lavorano nelle strutture penitenziarie non godono degli stessi diritti dei lavoratori liberi.

La letteratura americana sembra quindi concorde nel sostenere che sia più efficiente una gestione del *prison labor* da parte di privati che da parte dello Stato, non solo per motivi economici ma anche trattamentali.

Le imprese, in entrambi gli ordinamenti, godono di effettivi vantaggi economici nel caso in cui vadano ad assumere soggetti provenienti da percorsi penali.

Questi sgravi sono, secondo vari autori, un sostanziale aiuto per quelle imprese che si trovano in situazioni di difficoltà sul suolo nazionale.

LeBaron nel suo saggio identifica questo come una strategia di cui le imprese si sono servite soprattutto negli anni '90 per sopravvivere sul suolo nazionale, evitando di portare la produzione in zone meno costose (LeBaron, 2007). Il medesimo concetto è stato sostenuto da Freeman, considerandolo una delle potenzialità del lavoro penitenziario (Freeman, 1999).

Inoltre si può definire il lavoro penitenziario come l'estremo aspetto di una strategia d'impresa volta alla riduzione dei costi ed all'*outsourcing*. Per questo motivo la letteratura italiana considera alto il valore del lavoro penitenziario nel contesto di crisi economica in cui si trovano ad agire le imprese e le cooperative. Potrebbe, infatti, essere la soluzione per molte imprese che faticano a raggiungere risultati positivi. Quest'aspetto teorico in realtà non trova sempre conferma nella pratica: spesso le cooperative sociali italiane che svolgono attività lavorative presso le strutture carcerarie versano in gravi situazioni economiche, nonostante i vantaggi di cui possono usufruire. Gli stessi testi ci fanno capire quanta discrepanza ci sia tra la teoria e la pratica. Il lavoro dovrebbe essere un diritto, ma sul suolo italiano lavora meno di un quarto della popolazione reclusa. Il lavoro svolto in carcere è soprattutto quello alle dipendenze dell'Amministrazione Penitenziaria, utile solo per contrastare l'inoperosità, ma non per

acquisire capacità spendibili nel mondo del lavoro (Naldi, 2004, cap. 1.2.1). La sfida sta nel ridare dignità al lavoro e sdoganare l'idea per cui a questo tipo di attività lavorativa non sia concesso e richiesto di essere redditizia.

Le *partnerships* tra imprenditoria privata e strutture penitenziarie rientrano nelle attività di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR).

La CSR può essere definita come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle attività aziendali e nei rapporti con le parti interessate oltre gli obblighi di legge investendo di più in:

- ✓ capitale umano;
- ✓ rapporti con gli *stakeholders*;
- ✓ ambiente (Grumo, 2009, p. 3).

Le difficoltà nella creazione delle *partnerships* stanno nell'assenza di un percorso formativo che dia evidenza delle possibili relazioni vantaggiose esistenti nel rapporto con il carcere, in modo da favorire lo sviluppo di una cultura d'impresa specifica in quest'ambito e dar seguito a vere e proprie esperienze d'emulazione (Grumo, 2009, p. 9). In progetti di tale complessità, le potenzialità dell'emulazione d'imprenditori che hanno operato con successo in tale campo sono sicuramente decisive: rendono il cammino meno incerto ed i risultati positivi più raggiungibili.

Di diverso genere sono le motivazioni di tipo sociale a favore del lavoro penitenziario. Queste enfatizzano le influenze che il lavoro ha sugli individui: aiuta a mantenere disciplina e moralità, ottenere abilità nuove e occupare in modo proficuo del tempo che altrimenti sarebbe infruttuoso.

A sostegno di ciò, sicuramente più d'ogni saggio, studio ed articolo, ci sono le impressioni raccolte nelle varie interviste sul campo che hanno come oggetto cooperative ed imprese che hanno assunto detenuti. Risultano, infatti, più efficaci, d'impatto ed esplicative.

Nell'articolo di Miller, un carcerato afferma che il tempo passato in carcere senza fare nulla è tempo senza alcun valore. L'attività lavorativa va invece a dare nuova dignità ad individui potenzialmente operativi (Miller, 2003, p. 69).

Ray Meeks, pluriomicida, intervistato da Cohen sostiene che nessuno sia interessato a stare in cella per ventitre ore al giorno. Parlando del suo lavoro come riparatore in una falegnameria, afferma che ri assemblando gli oggetti si ha l'impressione di aver fatto qualcosa di buono (Cohen, 1996, p. 67).

D'altro canto molti imprenditori rimangono scettici, temono, infatti, che i loro prodotti portino poi il marchio del carcere e che questo possa far crollare la loro attività (Grzeskowiak, 2005, p. 1).

Una costante del nostro tempo è la forte crescita, a livello globale, del numero di detenuti. La letteratura riconosce tale problematica e la considera come il risultato di un gioco-forza indipendente dal tasso di criminalità effettivo. Spesso ciò è causato dall'inasprimento delle pene per i crimini così detti minori quali quelli relativi alle droghe ed all'immigrazione clandestina.

Secondo i criminologi, andrebbero ad influire fortemente sul numero di carcerati fattori tipici della nostra società, quali la povertà, la disoccupazione, la migrazione e una politica di tipo strettamente conservatrice. L'incarcerazione è quindi considerata come un metodo di controllo delle classi più deboli (Chang, Thompson, 2002, p. 47).

Il rapido aumento del livello di incarcerazione necessita ulteriori ricerche legate all'impatto della detenzione. La tipologia di nuovi detenuti riguarda soprattutto donne e prigionieri più anziani, già considerati fasce deboli della popolazione (Lindquist, 2000, p. 452).

Interessanti sono anche gli studi che mettono in relazione il lavoro penitenziario con l'abbassamento del tasso di recidiva.

Kling e Krueger sostengono, con l'aiuto di esempi, che i tassi di recidiva diminuiscono per i detenuti che hanno lavorato durante la detenzione rispetto a chi, con le stesse caratteristiche, non ne ha avuto l'opportunità. I due studiosi pongono l'accento sul valore economico di tale riduzione (Kling e Krueger, 1999, pp. 4-5). Per avvalorare tale tesi, riportano uno studio di Levitt sviluppato nel 1996 secondo cui se il 5% dei rilasciati non fosse ri-arrestato nei due anni successivi alla scarcerazione, dopo aver partecipato al *prison labor*, causerebbe una riduzione dei costi futuri di incarcerazione di almeno \$ 2.800,00 per detenuto rilasciato. Lasciano però aperta la possibilità che

questi detenuti potrebbero comunque avere una sensibilità tale che, anche senza la partecipazione ai programmi di lavoro, li terrebbe lontani dal reiterare il reato (Kling e Krueger, 1999, p. 7).

Pryor sostiene che gli studi in merito evidenziano che nelle strutture in cui c'è stata l'opportunità di lavorare, il tasso di recidiva sia più basso. D'altro canto, coloro che si sono volontariamente proposti per il lavoro penitenziario sono tra i più interessati all'apprendere e di conseguenza sono tra quelli che hanno, per loro disposizione, meno possibilità di tornare in carcere (Pryor, 2005, p. 12).

La letteratura è unanime nel sostenere che il lavoro penitenziario porti ad un effettivo risparmio per lo Stato e per i suoi contribuenti.

Altri invece sembrano intravederne la forza ed il potenziale commerciale: il carcere sembra dare ai loro prodotti valore aggiunto.

E' quindi importante portare avanti uno studio approfondito che abbia come oggetto il lavoro penitenziario e le problematiche e le potenzialità ad esso collegate, poiché è destinato ad essere una realtà a cui far fronte, ma anche un'opportunità nella nostra società.

1.2. Contesto italiano di riferimento

1.2.1. La normativa

La normativa italiana relativa al lavoro penitenziario si sviluppa intorno alla seconda metà degli anni '70. Data la situazione storica e sociale del periodo, la normativa risulta essere pensata come una risposta agli episodi di tensione avvenuti nelle diverse carceri italiane. L'idea principale è, infatti, quella di guardare il detenuto da una diversa prospettiva. Egli non è più l'oggetto di una detenzione passiva, ma diviene beneficiario d'attenzioni che vanno a costituire un percorso trattamentario efficace con fini rieducativi.

La legge n° 354 del 26 Luglio 1975, *Norme sull'ordinamento penitenziario e sull'esecuzione delle misure privative e limitative della libertà*, nei suoi 91 articoli va a proporre un gran passo avanti nella dinamica penitenziaria. L'articolo 1 introduce la nuova tematica relativa al trattamento e alla rieducazione: devono essere svolti in relazione con l'ambiente esterno e mirano al reinserimento sociale dei detenuti.

Fulcro della legge sono gli articoli 15, 20, 21 e 22. L'articolo 15 esplica che il lavoro deve essere assicurato al condannato, salvo casi d'impossibilità, in quanto il fine è strettamente rieducativo. Gli articoli 20, 21 e 22 spiegano concretamente come si possa coniugare lavoro e detenzione. Definiscono il lavoro penitenziario come obbligatorio, non affittivo, ma remunerativo, utile per raggiungere un'adeguata formazione professionale al fine di facilitare il reinserimento sociale. La normativa quindi prevede la possibile collaborazione con imprese pubbliche e private, non solo per la formazione ma anche per il lavoro stesso. Inoltre definisce anche praticamente come si debba sviluppare l'assegnazione dei detenuti al lavoro e al riposo, le mercedi minime, le tutele amministrative e previdenziali.

La normativa non ha però dato gli effetti sperati, tanto che sarà poi ripresa e modificata negli anni successivi.

Con l'intenzione di dare una svolta effettiva al lavoro penitenziario, viene promulgata il 22 giugno del 2000 la legge n° 193, *Norme per favorire l'attività*

lavorativa dei detenuti, meglio conosciuta come *legge Smuraglia*. La principale innovazione portata avanti da questa normativa è l'introduzione di sgravi e contributi per le imprese e le cooperative che assumono detenuti. Questa ulteriore regolamentazione è risultata necessaria poiché la precedente normativa non aveva realmente creato interesse per il lavoro penitenziario. Consta di sei articoli che spesso si vanno a collegare alla legge n° 381 del 1991 riguardante la *Disciplina delle Cooperative Sociali*.

Il principio di fondo è quello non soltanto di invogliare le imprese ad assumere detenuti grazie agli sgravi e ai contributi, ma anche di aiutarle a trovare un equilibrio con i fattori insiti nel sistema carcerario che vanno a penalizzare chi investe nel lavoro penitenziario. Il lavoro penitenziario, se svolto con le modalità del lavoro *libero*, quindi senza alcun *aiuto statale*, avrebbe esigue possibilità di essere minimamente redditizio e di sopravvivere.

La legge Smuraglia viene poi resa operativa tramite il *Decreto del Presidente della Repubblica* del 30 Giugno 2000, n° 230.

Sono quindi previsti:

- ✓ convenzioni tra le imprese pubbliche o private e gli istituti;
- ✓ concessione di locali in comodato d'uso all'interno degli istituti per la creazione di laboratori;
- ✓ ammissione dei detenuti al lavoro esterno → art. 21;
- ✓ agevolazioni contributive → abbattimento aliquota contributiva;
- ✓ agevolazioni fiscali → credito d'imposta;
- ✓ contributo (se possibile) per l'acquisto dei macchinari.

Sono previsti vincoli temporali per poter ottenere le facilitazioni: il detenuto deve essere assunto per almeno trenta giorni e fino a sei mesi dopo la scarcerazione.

Si è proposto un modello schematico (tab. 1) che evidenzia i benefici cui godono le cooperative e le aziende a seguito dell'entrata in vigore delle suddette normative.

Per le agevolazioni relative al credito d'imposta, la normativa di riferimento è l'art. 3 della legge 193/00, per le agevolazioni contributive sono gli artt. 1 e 2 e, specifico per le cooperative, l'art. 4 della legge 381/91.

La normativa risulta poco efficace sul piano pratico. Sebbene molti dei campioni intervistati utilizzino i benefici proposti dalla legge, pochissimi hanno cominciato la loro attività dopo essere venuti a conoscenza di tali vantaggi. Si può quindi affermare che la normativa ha in gran parte aiutato le aziende e le cooperative, già operanti, ad avere meno difficoltà economiche e a svolgere la loro attività in modo più efficace. Ma ha fallito nell'avvicinare nuovi attori al lavoro penitenziario.

La Cooperativa Giotto e il Consorzio Rebus sono stati tra gli enti promotori della normativa tramite due convegni nel 1998/99 tenuti a Padova. Il dott. Andrea Basso, membro di tale cooperativa, sostiene: "La legge per quanto riguarda i principi è valida, mentre per quanto riguarda gli incentivi rivolti alle imprese si può migliorare. La realtà dei fatti dice che, nonostante la legge, pochissimi hanno deciso di sfruttarli. Vuol dire che ciò che la legge prevede è insufficiente per invogliare un'azienda a svolgere un'attività imprenditoriale in carcere. Non intendo questo solo sotto l'aspetto economico, che c'è ed è reale; manca per esempio una forma che sancisca la presenza di cooperative come la nostra che facciano da vero e proprio *tutor* all'impresa *profit* che vuole entrare in carcere."

A risposta dell'inefficacia in tale campo della legge Smuraglia, sono nate diverse iniziative istituzionali e non, sul piano nazionale.

Tab.1: fruitori dei benefici concessi ex lege Smuraglia ed ex lege 381/91

COOPERATIVE	AZIENDE
-------------	---------

	Credito d' Imposta	Agevolazioni contributive	Credito d'imposta	Agevolazioni contributive
Assumono semiliberi	NO	100%	NO	NO
Assumono affidati	NO	100%	NO	NO
Assumono altre misure alternative	NO	100%	NO	NO
Assumono articolo 21	SI	80%	SI	NO
Assumono reclusi	SI	80%	SI	80%
Formazione	SI	NO	SI	NO

Fonte: SIS, 2009

1.2.2. Le iniziative

Le iniziative quindi sembrano cercare di porre rimedio a diverse problematiche, quali:

- ✓ difficoltà di incontro domanda e offerta;
- ✓ mancata conoscenza della legge e degli effettivi vantaggi;
- ✓ burocrazia, richieste permessi;
- ✓ specificità della realtà degli istituti di pena;
- ✓ interazione con gli istituti di pena.

Le iniziative sono uno spunto interessante per l'analisi del lavoro penitenziario. Mettono in luce le difficoltà, cercando di porre rimedio. Hanno spesso un obiettivo principale di genere didattico relativo ai vantaggi economici. Quello in cui spesso sono manchevoli è la conoscenza del mondo penitenziario in sé. Rischia di essere poco utile rendere edotte su vantaggi e sgravi imprese che, non conoscendo abbastanza la realtà di riferimento, non sarebbero in grado di affrontarla in modo redditizio.

Varie iniziative sono state sviluppate sul piano nazionale, ma in questo studio ne sono state prese in considerazione solo due sviluppate in Lombardia.

Tale scelta è stata motivata dall'importanza delle stesse e dalla possibilità di poter entrare direttamente in contatto con gli attori di riferimento. Data la caratteristica di empiricità dello studio, era fondamentale poter avere un contatto diretto e di esperienza.

1.2.2.1. ArticoloVentisette

Fig. 2



ArticoloVentisette è un'agenzia regionale per la promozione del lavoro penitenziario. Nasce a seguito dell'istituzione nel 2007 di una *Commissione Regionale per il Lavoro Penitenziario*, in cui sono presenti gli attori, istituzionali e non, delle realtà più significative che si occupano di lavoro penitenziario. Entrambe si sviluppano all'interno del Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria della Regione Lombardia con sede a Milano.

Deve il suo nome all'art. 27 della costituzione italiana: “[...] le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato”(Assemblea Costituente, 1947, art. 27).

ArticoloVentisette non si rivolge soltanto al mondo delle imprese, ma anche a quello bancario al fine di stipulare accordi per facilitare l'accesso ai crediti d'impresa.

Ciò che rende interessante l'attività di tale ente è sicuramente il fatto che nasce all'interno dell'ambiente penitenziario. Non è quindi un intervento esterno, ma nasce dalla riflessione degli attori dell'ambito penitenziario sul loro ambiente di riferimento.

L'agenzia ha riconosciuto le potenzialità del lavoro penitenziario e ha superato il semplice assistenzialismo, che caratterizza spesso il lavoro svolto internamente alla struttura carceraria.

Favorisce non solo la conoscenza degli svariati vantaggi del caso, ma anche l'apertura del mondo carcerario all'esterno e la conoscenza di questo da parte delle aziende e delle cooperative.

ArticoloVentisette sembra essere quella figura *tutor* di cui sostiene la necessaria presenza il dott. Andrea Basso (v. 1.2.1.). Infatti, favorisce l'incontro tra domanda ed offerta, raccogliendo le capacità e le conoscenze dei detenuti in modo da trovar loro una posizione adeguata nel mondo del lavoro.

L'agenzia è l'anello mancante tra le imprese che cercano personale e i detenuti a disposizione; aiuta inoltre a creare *partnership* consolidate con le aziende e le cooperative. E' un passaggio *sicuro* per le aziende e le cooperative, un organismo di cui avere fiducia e a cui potersi rivolgere in caso di qualsiasi difficoltà.

E' una linea di azione veramente nuova. Queste aree di intervento vengono, infatti, citate tra quelle suggerite nel volume di Naldi, che analizza il contesto europeo, come modalità per ridefinire il *diritto-dovere* lavoro all'interno dei penitenziari in modo efficace. Naldi sostiene, infatti, la necessità di avere a disposizione una base informativa dell'utenza potenziale, tramite la creazione di una banca dati, per realizzare effettivi progetti lavorativi. La banca dati deve essere costituita tramite un'azione condivisa di Amministrazione Penitenziaria, enti formatori e le imprese (Naldi, 2005, pp. 127-134).

La situazione economico-finanziaria odierna non favorisce il lavoro penitenziario, molte imprese, infatti, si trovano in difficoltà, ed è quindi comprensibile che non siano motivate a farsi carico di ulteriori rischi. ArticoloVentisette, spendendosi in prima persona nel contatto con le aziende e le cooperative, svolge un'azione rassicurante. Da non sottovalutare quindi, è l'importanza della rete di relazioni che tale organizzazione sta creando. Non solo le aziende e le cooperative sono introdotte al mondo carcerario, ma viene promossa anche una collaborazione tra loro stesse. Questa rete, se consolidata nel tempo, potrà dare una forte spinta al lavoro penitenziario, inserendolo così all'interno di percorsi di *buona prassi* già presenti nelle realtà del territorio. In aggiunta andrà a portare un effetto positivo basato sul potere dell'imitazione e sulla sicurezza che solo una rete di enti, imprese, banche e cooperative che collaborano tra loro da tempo può dare.

L'attività di ArticoloVentisette mira ad avere un diretto impatto sulla collettività: innalzare il livello di sicurezza sociale.

Il lavoro penitenziario, infatti, favorisce la diminuzione del tasso di recidiva. Secondo uno studio riportato su materiale informativo dell'agenzia, la diminuzione di un solo punto percentuale costituirebbe un risparmio per la collettività pari a circa 51 milioni d'euro l'anno.

La diminuzione del tasso di recidiva è stata confermata da tutte le aziende e cooperative che sono state intervistate, pochissimi sono stati i casi di reiterazione del reato.

Se a questo aggiungiamo i conseguenti risparmi di denaro pubblico, sono già motivi più che sufficienti perché si sostenga il lavoro penitenziario.

Ciò che probabilmente è venuto a mancare fino ad oggi, nonostante gli evidenti sforzi del Provveditorato Penitenziario, è stata una campagna di pubblico e comune sostegno al lavoro penitenziario da parte delle autorità nazionali.

1.2.2.2. Il progetto “L’impresa sprigiona il lavoro”

L’impresa sprigiona il lavoro è invece un’iniziativa promossa da Unioncamere Lombardia con la collaborazione di Regione Lombardia, Confindustria Lombardia e Confcooperative Lombardia.

Unioncamere Lombardia ha sviluppato questo progetto nell’ambito di uno più esteso sulla Responsabilità Sociale d’Impresa, a sostegno della competitività delle piccole e medie imprese lombarde.

In merito a tale progetto si è intervistata la dott.ssa Silvia Utili, della *Direzione e Promozione del Territorio* di Unioncamere Lombardia.

La dott.ssa Silvia Utili, illustrando L’impresa sprigiona il lavoro, ricorda: “Il progetto consiste di tre fasi. La prima è un’opera di sensibilizzazione sul territorio verso le imprese, per spiegar loro l’esistenza a livello legislativo di vantaggi fiscali per quelle che assumono lavoratori detenuti. Poiché è una cosa poco nota, ci sembrava importante.[...] L’abbiamo realizzata tramite seminari presso le Camere di Commercio lombarde nelle quali abbiamo invitato diversi relatori che potessero spiegare alle

imprese questi vantaggi e il percorso amministrativo per poter usufruire di queste opportunità.”

E' un vero e proprio corso di formazione: sono presenti oltre ad Unioncamere, rappresentanti della Regione Lombardia, dell'Amministrazione Penitenziaria e di cooperative specializzate in paghe e contributi.

Sono quindi esplicitati tutti i passaggi formali e le autorizzazioni da chiedere.

Aggiunge ancora la dott.ssa Silvia Utili: “Ciò che ci importava avere erano testimonianze di imprese *profit* e cooperative che hanno già usufruito di queste opportunità ed avessero tra i loro dipendenti i detenuti.”

Il progetto quindi ha una completa finalità educativa: non solo si pone l'obiettivo di far conoscere ad aziende e cooperative la realtà, ma le mette davanti ad esempi vincenti. L'emulazione, infatti, è un mezzo su cui le diverse iniziative stanno puntando maggiormente; è utile per far comprendere la concretezza e fattibilità dell'investimento nel lavoro penitenziario. C'è, infatti, diffidenza verso la legge e timore diffuso che i vantaggi espressi sulla carta non siano poi reali.

La difficoltà di convincimento delle imprese è evidente, secondo la dott.ssa Silvia Utili, il momento attuale non è propizio per convincere le imprese a parlare di Responsabilità Sociale d'Impresa, ma va ad evidenziare una nuova potenzialità del lavoro penitenziario. Dati i vantaggi economici, l'assunzione di carcerati può essere un'efficace risposta alla crisi.

La seconda fase de L'impresa sprigiona il lavoro consta nella creazione di un capitolo del bilancio sociale specifico relativo al lavoro penitenziario con la collaborazione di ALTIS/ Università Cattolica di Milano e CreaRes/ Università dell'Insubria.

S'inserisce quindi il controverso tema della rendicontazione sociale. Il bilancio sociale è obbligatorio in Regione Lombardia dal 2008 per le cooperative sociali di tipo B.

Mentre la rendicontazione economica è utilizzata da tutti, il dibattito sul bilancio sociale è ancora aperto.

Non tutti ne comprendono i pregi e le motivazioni di fondo. E' spesso visto come un mezzo utile semplicemente a fare pubblicità e non come una modalità di interfaccia con i propri portatori di interesse.

La fase conclusiva è invece focalizzata prettamente sulla comunicazione che sfocerà in un *workshop* tecnico ed un *educational* per i giornalisti. Una parte avrà la possibilità di visitare alcuni laboratori aperti da aziende e cooperative all'interno di alcuni istituti di detenzione.

A parere della dott.ssa Silvia Utili, al momento dell'intervista, l'iniziativa aveva ottenuto dei buoni risultati: "Abbiamo avuto un buon numero di presenze, non ci aspettavamo grandi numeri, parliamo di 20/25 [persone] per ogni seminario. Ciò vuol dire che c'è interesse, c'erano molte cooperative perché il mondo che verte intorno al mondo carcerario sono le cooperative."

Anche in quest'occasione le aziende risultano essere poco ricettive riguardo un'opportunità che, per come è strutturata, si rivolgerebbe maggiormente a loro. Il problema è che questo *non interesse* è diventato *normale*.

Le cooperative, poiché assistenziali per definizione e da sempre presenti all'interno degli istituti penitenziari, sono considerate come ovvi interlocutori.

D'altra parte è profondamente sbagliato considerare il lavoro penitenziario come un'attività assistenziale.

"Il detenuto deve poter acquisire un modello che si confronta con le regole e il gioco di mercato. Deve diventare una persona che cammina con le sue gambe, porsi come un cittadino e non come vittima del sistema."(Molinaro, Patrono, 2009, p. 45). Questo è l'obiettivo secondo il dott. Giacinto Siciliano, direttore della casa di reclusione Milano-Opera.

Non si vuole però denigrare l'operato delle cooperative.

Queste svolgono un'attività fondamentale all'interno degli istituti di pena e alcune svolgono comunque attività tali da essere in attivo.

La questione, infatti, deve essere vista sotto un altro aspetto. Le aziende dovrebbero essere considerate gli interlocutori maggiormente consoni in merito al lavoro penitenziario, poiché sono in grado di *educare al mercato* i detenuti in modo profittevole per entrambi.

1.3. La situazione di partenza

Il panorama del lavoro penitenziario in Italia è complesso e molto vario. Per valutare la situazione attuale, sono d'aiuto le tabelle elaborate dal Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria - Ufficio per lo sviluppo e la gestione del sistema informativo automatizzato - Settore statistico per l'anno 2008.

Tab.2: rapporto sulla situazione lavorativa dei detenuti al 31/12/2008

Regione di detenzione	Alle dipendenze dell'Amministrazione Penitenziaria	Non alle dipendenze dell'Amministrazione Penitenziaria	Totale
ABRUZZO	471	4	475
BASILICATA	118	6	124
CALABRIA	535	51	586
CAMPANIA	1037	87	1124
EMILIA ROMAGNA	741	111	852
FRIULI VENEZIA GIULIA	151	11	162
LAZIO	1413	171	1584
LIGURIA	218	53	271
LOMBARDIA	1781	499	2280
MARCHE	188	15	203
MOLISE	124	7	131
PIEMONTE	850	152	1002
PUGLIA	630	97	727
SARDEGNA	854	28	882
SICILIA	1156	65	1221
TOSCANA	1111	162	1273
TRENTINO ALTO ADIGE	64	6	70
UMBRIA	316	19	335
VALLE D' AOSTA	27	0	27
VENETO	380	281	661
TOTALE	12.165	1.825	13.990

Fonte: Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria - Ufficio per lo sviluppo e la gestione del sistema informativo automatizzato - Settore statistico.

Tali dati, pur palesando la realtà attuale, sono fortemente provvisori.

La situazione penitenziaria è, infatti, in continua evoluzione e trasformazione. Lo spostamento dei detenuti da una struttura all'altra e la loro scarcerazione sono fatti che vanno a modificare i dati. Questi rispecchiano la situazione lavorativa nelle carceri italiane solo in relazione al giorno dell'effettiva rilevazione, cambiamenti sostanziali possono essere avvenuti già il giorno successivo.

I grafici sono sviluppati dall'autore per rendere più evidenti alcune delle problematiche che emergono dalle stesse tabelle.

La situazione lavorativa non è omogenea sul territorio nazionale.

Come evidenzia la tabella 2, le regioni Lombardia e Lazio hanno sviluppato la maggior parte dei progetti. Ciò non dipende solamente dalla presenza su tali territori di carceri di notevole capienza. I progetti di lavoro all'interno degli istituti risentono delle condizioni relative all'ambiente esterno in cui la struttura è situata, quali disoccupazione, lavoro nero, forte immigrazione verso territori che presentano maggiori possibilità lavorative. Ad esempio è molto complesso sviluppare progetti lavorativi in quelle aree che sono fortemente colpite dalla disoccupazione.

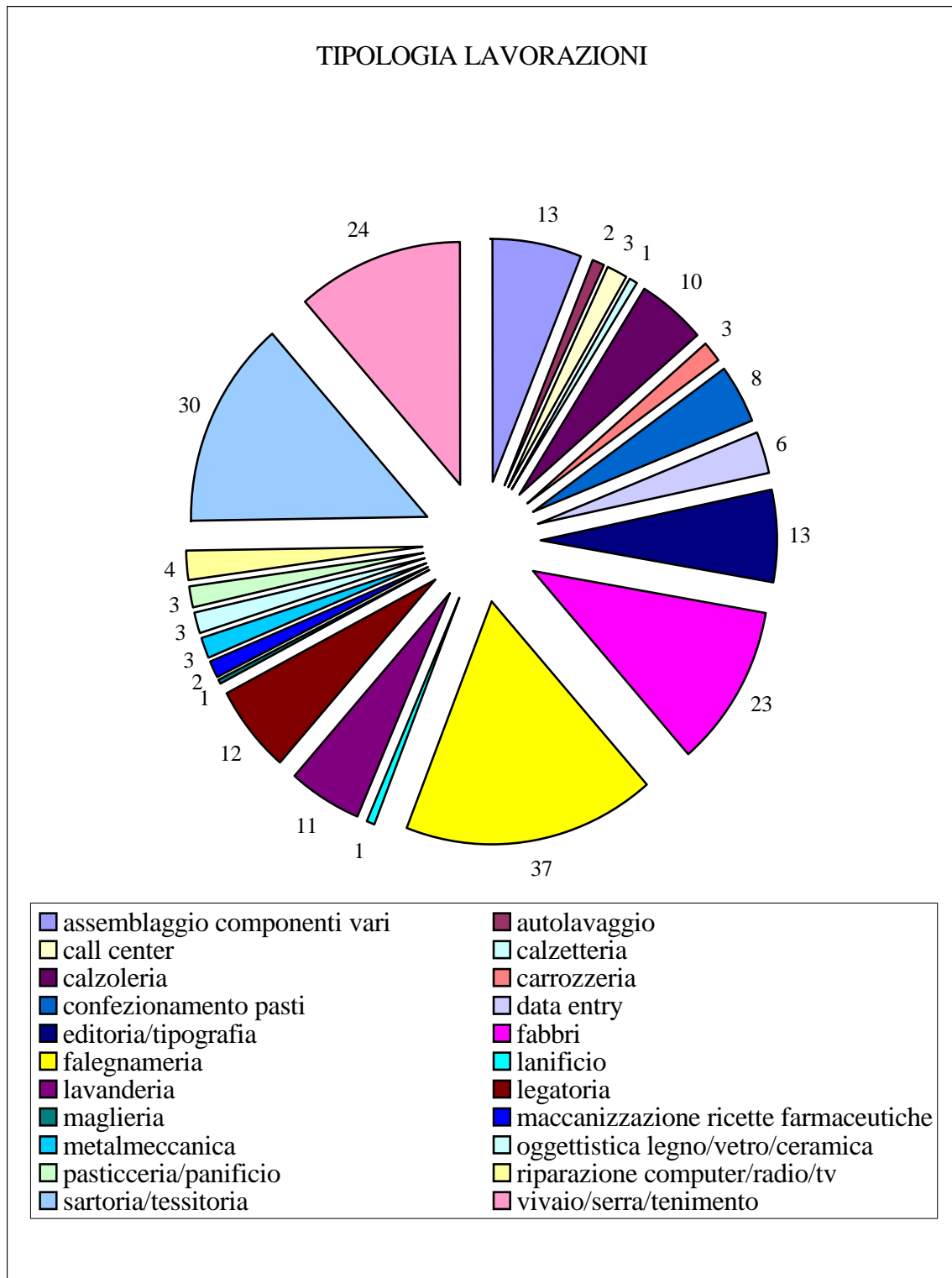
Il grafico 1 rappresenta più specificatamente la situazione delle lavorazioni negli istituti penitenziari: l'analisi è svolta per tipologia, sul territorio nazionale. Tale osservazione evidenzia la varietà delle lavorazioni proposte. Spesso è difficile comprendere la scelta, e sembra che siano state fatte in modo casuale, senza uno studio strategico, altre invece sono legate alla tradizione produttiva del territorio di riferimento.

La tabella 3, invece, specifica anche quali attività siano sviluppate dall'Amministrazione Penitenziaria e quali nascano dall'iniziativa di cooperative o aziende.

La maggior parte delle attività sviluppate sono strettamente manuali. Falegnami, operatori metalmeccanici, floro-vivaisti e fabbri sono le professioni che trovano maggiormente spazio nell'universo penitenziario. Le lavorazioni più tecniche sembrano quelle più semplici da realizzare, anche per quanto riguarda il momento formativo. Queste però vengono maggiormente gestite dall'Amministrazione Penitenziaria piuttosto che da figure imprenditoriali esterne.

Aree di nicchia e sperimentali vengono affrontate solo da pochi *coraggiosi*.

Grafico 1



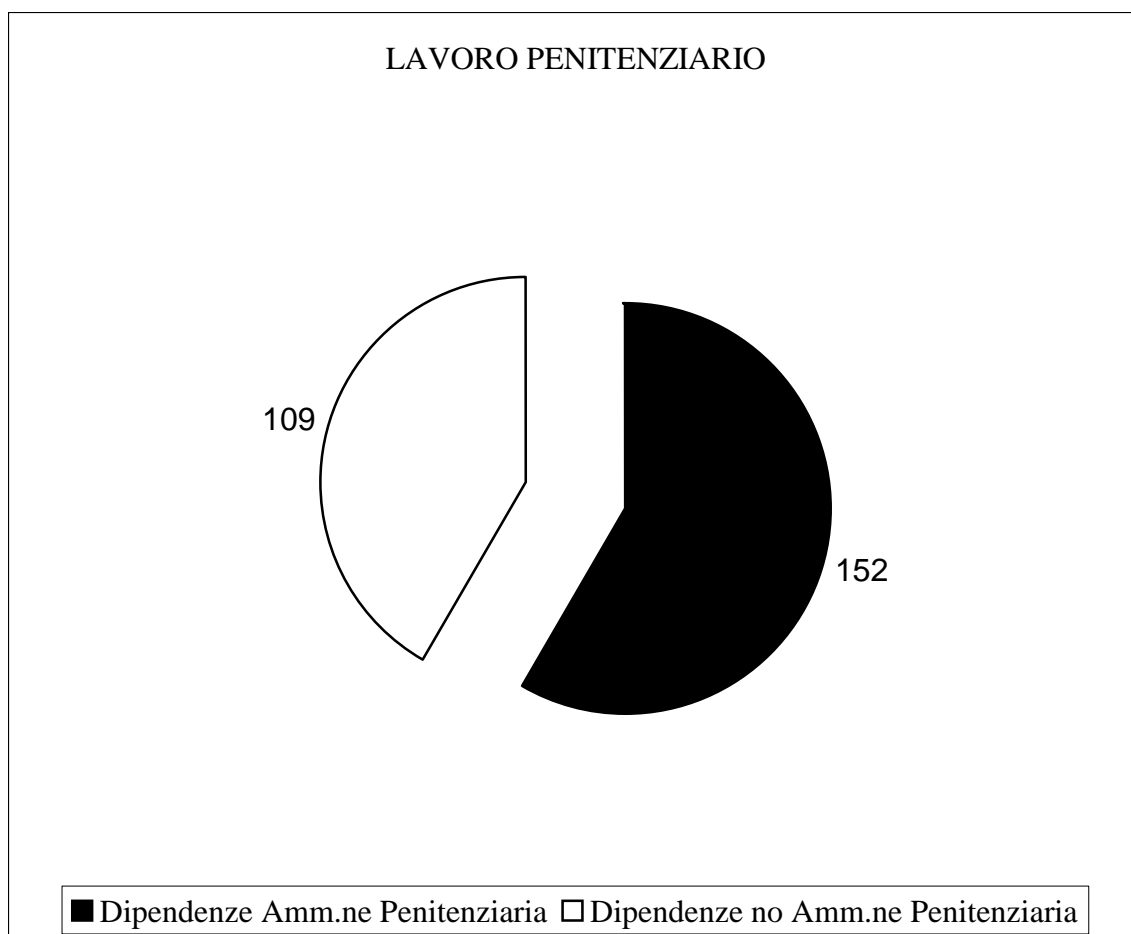
Fonte: Elaborazione dell'autore

Tab.3: lavorazioni negli istituti penitenziari per tipologia al 31/12/2008

Tipologia lavorazione	Lavorazioni	Posti Occupati	Posti Disponibili	Gestite dall'Amm.ne Penitenziaria	Non gestite dall'Amm.ne Penitenziaria
assemblaggio componenti vari	13	137	140	1	12
autolavaggio	2	1	3	2	0
call center	3	106	106	0	3
calzetteria	1	2	2	1	0
calzoleria/ pelletteria	10	29	54	8	2
carrozzeria	3	6	12	1	2
confezionamento pasti	8	127	127	1	7
data entry	6	46	64	0	6
editoria per non vedenti	1	4	5	0	1
fabbri	23	51	140	21	2
falegnameria	37	146	248	30	7
lanificio	1	14	14	1	0
lavanderia	11	38	42	8	3
legatoria / rilegatoria	12	5	47	8	4
maglieria	1	1	1	0	1
meccanizzazione ricette farmaceutiche	2	8	12	0	2
metalmecanica	3	17	29	2	1
oggettistica in legno /metallo/vetro/ ceramica	3	5	12	3	0
pasticceria/ panificio	7	35	36	1	6
riparazione computer	1	2	2	0	1
riparazione radio/ tv/ telefoni	3	5	11	3	0
sartoria	22	131	259	17	5
tessitoria	8	25	131	7	1
tipografica/editoria	12	29	79	9	3
vivaio/serra/tenimento	24	122	172	16	8
altro	44	183	233	12	32
TOTALE NAZIONALE	261	1275	2081	152	109

Fonte: Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria Ufficio per lo sviluppo e la gestione del sistema informativo automatizzato - Settore statistico.

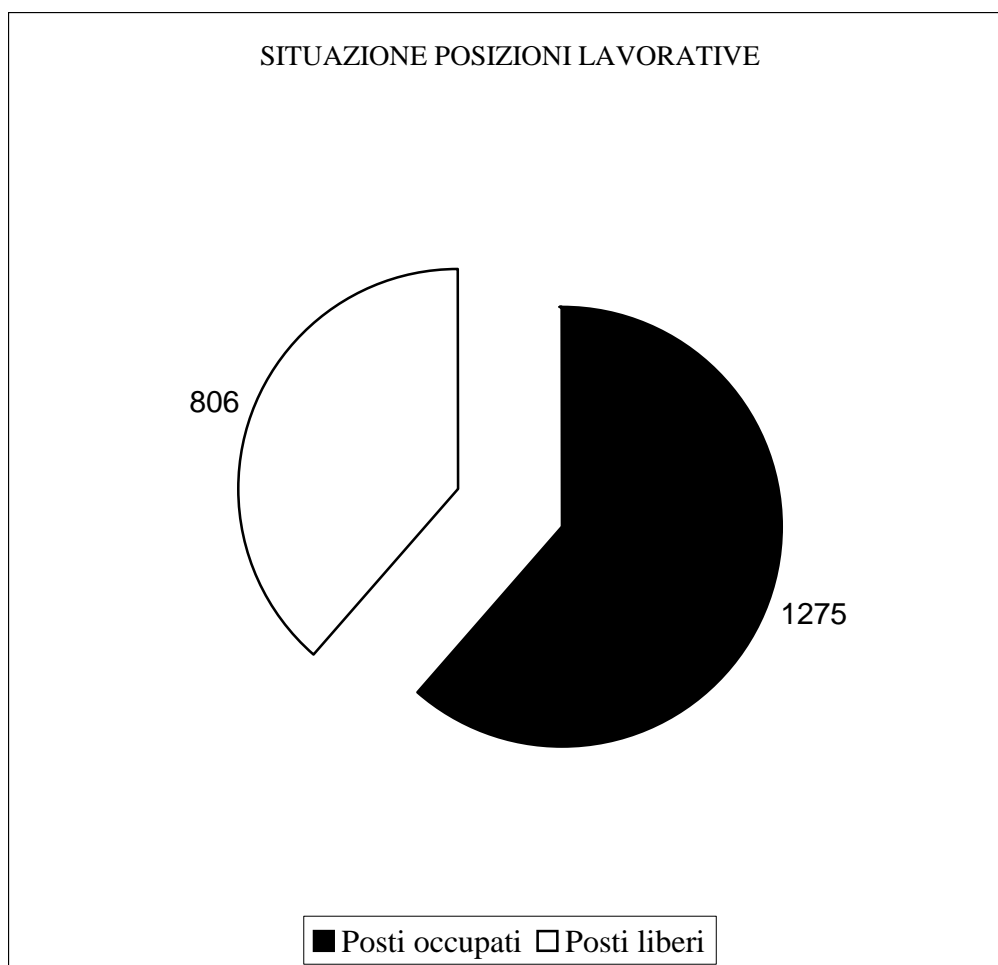
Grafico 2



Fonte: Elaborazione dell'autore

Il grafico 2 illustra il rapporto tra le posizioni lavorative alle dipendenze dell'amministrazione penitenziaria e quelle alle dipendenze di cooperative o aziende. E' evidente che gli sforzi fatti fino ad ora per la promozione del lavoro imprenditoriale in carcere non abbiano ancora dato i risultati sperati, poiché risulta ancora una minoranza. Sul totale delle lavorazioni, solo poco più del 40% sono svolte da privati. A questo punto, è fondamentale riuscire a capire cosa ancora sia necessario fare. Sembra infatti che gli sgravi fiscali ed i vari benefici introdotti con la legge Smuraglia non siano sufficienti al raggiungimento dello scopo.

Grafico 3



Fonte: Elaborazione dell'autore

Al momento della rilevazione dei dati, poco più del 60% dei posti di lavoro sono stati occupati dai detenuti. Il livello di occupazione è un dato molto fluttuante, ha un andamento variabile nel corso dell'anno, in quanto è spesso influenzato dalle tempistiche della formazione e dei tirocini.

E' però risaputo che le carceri italiane sono caratterizzate da una popolazione superiore alla loro capienza. Nel settembre 2009 il numero dei detenuti italiani ha raggiunto i massimi livelli dal dopoguerra, con un totale attorno ai 64.000, il 99,6% della capienza massima tollerabile (Candidi, 2009). I dati relativi al sovraffollamento non sono

compatibili con quelli che evidenziano un abbondante 30% di posizioni lavorative vacanti.

E' necessario comprendere cosa impedisce a detenuti inattivi di occupare tali posizioni: la mancanza di qualifiche per tali occupazioni non può essere una motivazione sufficiente, è possibile, infatti, richiedere sovvenzioni per la formazione professionale dei ristretti.

Fig. 3



Fonte: www.alcapponne.it

2. METODOLOGIA E ANALISI SVOLTA

2.1. Modalità di analisi

E' stato necessario, per lo svolgimento dell'intera analisi, l'utilizzo di questionari ed interviste non soltanto per la quasi completa assenza di bibliografia sull'argomento, ma anche perché così richiedeva l'impianto empirico del lavoro di tesi. Questa modalità ha sicuramente fatto sì che la ricerca fosse più stimolante, ma ha reso i risultati più sensibili agli eventi. Le stesse imprese e cooperative possono aver omesso, anche solo per errore, di comunicare dei dati relativi alla loro attività, le loro dichiarazioni infatti non sono tutte verificabili.

Inoltre la diversità d'approccio al lavoro penitenziario, evidente nelle varie regioni italiane, dovuta ad obblighi, normative regionali e diverse iniziative delle amministrazioni e delle camere di commercio, ha reso più complessa la riflessione sui dati raccolti.

Ad esempio, solo la Regione Lombardia ha reso obbligatoria dal 2008 la redazione del bilancio sociale per le cooperative sociali di tipo B. Ciò evidentemente va a *falsare* il numero delle cooperative che s'impegnano nella redazione del bilancio sociale, siccome per alcune non è una scelta autonoma.

D'altro canto, la non uniformità rende la realtà di riferimento più accattivante e interessante perché dà maggiore indipendenza ai singoli attori sulla scena economica e conferisce agli osservatori la possibilità di valutare le loro potenzialità.

Le interviste sono state condotte attraverso una traccia strutturata, in seguito allegata. Le interviste alla dott.ssa Silvia Utili e all'ispettore Fabio Breglia sono invece state condotte senza alcuna traccia.

Sono state utilizzate due diverse tracce in relazione agli ambiti di riferimento: mondo carcerario e mondo imprenditoriale.

L'obiettivo è stato quello di far emergere le peculiarità, i punti di forza e di debolezza delle singole esperienze.

A seconda delle possibilità, la traccia è stata somministrata sotto forma di intervista o di questionario scritto.

2.2. Analisi dei casi

2.2.1. Alice

COOPERATIVA

NOME: Cooperativa Sociale Alice.

SEDE SOCIALE: Via Senofonte n° 9, 20145 Milano

DATA COSTITUZIONE: 16/01/1992

OBIETTIVO: Alice è una cooperativa sociale di tipo B. Nasce nel carcere di S. Vittore e si occupa d'inserimento lavorativo di donne detenute. Ci sono due laboratori nelle sezioni femminili del carcere di S. Vittore e di Bollate. C'è un ulteriore laboratorio esterno cui accedono donne che possono uscire in misura alternativa dal carcere o alcune lavoratrici che stanno per concludere il periodo di detenzione.

DIPENDENTI: Attualmente sono presenti venticinque lavoranti: sei a S. Vittore, cinque a Bollate e quattordici nel laboratorio esterno dove ci sono alcune *in art. 21*, altre in semi libertà e alcune persone libere.

BILANCIO D' ESERCIZIO: Il bilancio presenta per l'anno 2008 un utile di 2.038,00 € e per l'anno 2007 un utile di 5.824,00 €. Nel 2006 l'utile era stato di 357 €, nel 2005, invece, la cooperativa aveva subito una perdita di 10.091,00 €. La media degli utili percepiti negli ultimi sei anni è di 995 €. I ricavi totali delle vendite sono 401.805,00 €.

BILANCIO SOCIALE: La Cooperativa Alice dal 2006 ha sviluppato una rendicontazione economico sociale adeguata. Sta poi prendendo parte al progetto di Unioncamere Lombardia per la stesura di un capitolo di bilancio sociale comune alle aziende e cooperative che assumono detenuti.

PROGETTO

OGGETTO: Sartoria.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: La Cooperativa Alice ha depositato due marchi: *Sartoria S. Vittore* con cui vorrebbe promuovere una collezione di abbigliamento femminile medio-alto. *GattiGaleotti* invece propone prodotti di gadgettistica per scuole ed aziende. Inoltre vengono eseguite commesse per conto terzi nell'ambito della sartoria teatrale e pubblicitaria. L'obiettivo è di curare la filiera produttiva: stampa ad acqua, cotone biologico, *packaging* al fine di avere una clientela di nicchia e consapevole del valore aggiunto dei loro prodotti.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: I clienti sono consapevoli e si rivolgono alla Cooperativa Alice principalmente per la qualità del lavoro e secondariamente per l'aspetto sociale.

Sono presenti tre clienti fidelizzati che coprono il 40% del fatturato necessario.

Tra i clienti più importanti troviamo: Teatro Regio di Parma, Teatro La Scala di Milano, Rai, Mediaset, Sartoria Brancaccio. Fiat, Wind, Mulino Bianco, Tim, Bulgari, si sono rivolti ad Alice per i costumi di *spot* pubblicitari. La cooperativa collabora costantemente con la *designer* Nanni Strada.

ENTITA' DEL PROGETTO: Il progetto è ben strutturato e si sviluppa con un'ottica di lungo periodo, nonostante le evidenti difficoltà. Non c'è continuità nella produzione ed è difficile programmare le commesse. Le problematiche sono accentuate dall'odierna instabilità del mercato. La Cooperativa Alice ha pianificato degli obiettivi di lungo raggio, quali la creazione di un punto vendita e lo sviluppo di una commercializzazione interna ad una rete di vendita. Viene esclusa però la grande distribuzione poiché i costi e i numeri non lo permettono. Alice non è solamente un datore di lavoro: si prende carico della persona in tutti i suoi aspetti, curando in prima persona tutto ciò che ha a che fare con il lavoro, per il resto opera in rete con altre associazioni. Scontata la pena, si attiva per far uscire la persona dalla cooperativa poiché l'obiettivo non è quello di diventare una sezione distaccata del carcere, ma fare in modo che le persone si inseriscano in realtà lavorative normali. Alcune lavoratrici rimangono comunque in cooperativa, poiché

hanno acquisito alta professionalità e sono considerate come un investimento in capitale umano.

PERSONALE: Ci sono venticinque lavoranti, alcune sono detenute, altre *in art. 21*, altre ancora in semilibertà e alcune persone libere. Le detenute *in art. 21* hanno orari consoni a quelli dell'attività di sartoria. All'interno delle carceri, i laboratori sono aperti anche il sabato e la domenica. La cooperativa cerca di garantire un *turn over* all'interno del laboratorio esterno di quattro o cinque persone l'anno.

E' stato sancito un accordo con il Provveditorato Penitenziario, a seguito dell'inserimento in cooperativa, affinché la persona rimanga assegnata al medesimo carcere. Poi c'è un 30-40% di detenute che rinuncia al lavoro, dopo il corso di formazione. Dal 1997 ad oggi, circa 80 persone sono uscite dall'istituto penitenziario per proseguire l'attività lavorativa all'esterno. Una sola di queste è rientrata in carcere (Bilancio sociale Cooperativa Alice (2008), p. 23.) Il personale viene selezionato prima di essere formato. Alice riceve più richieste di quanti posti siano disponibili poiché è una realtà conosciuta negli istituti. Le segnalazioni giungono direttamente dalle detenute tramite una domanda. La prima selezione quindi è sulla base del fine pena, che deve essere sufficientemente lungo, delle capacità attraverso una prova sulla macchina, e del curriculum qualora sia disponibile. Negli istituti dove operano non è presente un *database* e quindi la selezione si svolge con colloqui e con la relazione. Luisa Della Morte, presidente della cooperativa, ha espresso dubbi sulla creazione di *database* per l'incrocio tra domanda e offerta. Testimonia, infatti, che i detenuti spesso mentano sulle loro abilità pur di riuscire ad ottenere un lavoro.

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto applicato è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali. La durata è prevista fino alla conclusione del periodo di detenzione. Il salario percepito dalle detenute è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali.

FORMAZIONE: La formazione viene portata avanti tramite contributi regionali, le doti. Alcune sarte esperte, che già lavorano nella cooperativa, entrano in carcere e insegnano a lavorare sulle macchine da cucire in laboratori attrezzati.

In genere ci sono gruppi di sei/otto persone. Al termine del corso, le persone che hanno dimostrato interesse, capacità e tenuta continuano con un tirocinio formativo.

A questo punto sono già calate in una piccola produzione. Se il tirocinio, che di solito dura un anno, ha dato buon esito, le lavoratrici vengono assunte con diverse modalità contrattuali in relazione alla loro situazione.

FINANZIAMENTI: La cooperativa utilizza la Borsa Lavoro per pagare le dipendenti durante il tirocinio lavorativo. Ciò ha permesso alla cooperativa di portare avanti corsi e tirocini senza causare perdite di esercizio. Alice usufruisce inoltre dei vantaggi provenienti dalla legge Smuraglia. Tuttavia l'attività ha avuto inizio prima dell'entrata in vigore di tale legge.

PUNTI DI FORZA

LUOGO DI NASCITA DELLA COOPERATIVA: Alice nasce all'interno del carcere di S. Vittore. Questo ha dato alla cooperativa la possibilità di conoscere tutte quelle caratteristiche tipiche del carcere, che possono essere un grosso ostacolo per chi si accosta alla realtà penitenziaria per svolgere attività lavorative.

Conoscere le dinamiche, i ritmi e le regole ha permesso alla cooperativa di modulare su queste la propria attività e di non rimanerne schiacciata.

MISSIONE DELLA COOPERATIVA: La missione si concentra su forme innovative di impresa sociale coniugando l'equità economica alla solidarietà: in questo modo Alice tocca ed affronta due sfere, quella *dell'impresa* e quella *della responsabilità sociale*, nella costante ricerca di un delicato equilibrio (bilancio sociale Cooperativa Alice (2008), p. 5).

Questa logica dà maggiore forza all'attività della cooperativa. L'azione è svolta non nell'ambito assistenzialistico, ma in quello imprenditoriale. Forti rimangono comunque le connotazioni strettamente cooperativistiche.

CLIENTELA DIVERSIFICATA: La cooperativa ha una clientela molto diversificata. Vari sono stati nel tempo i teatri e le imprese di moda che si sono rivolte a loro per commesse.

La sartoria sviluppa un'attività strettamente artigianale. L'attività artigianale, infatti, è richiesta e permette di accedere a commesse di alto livello. In più l'operare con i detenuti ha dato valore aggiunto: varie sono le istituzioni e le aziende che hanno deciso di rivolgersi alla cooperativa proprio in un'ottica di *buona prassi*. Ad esempio nel 2009 hanno avuto come commessa la realizzazione delle toghe per i magistrati del Tribunale di Milano.

CRITICITA'

BORSA LAVORO: La Cooperativa Alice si avvale dello strumento della borsa lavoro.

La borsa lavoro è un contributo economico, a carico della Regione o dei Servizi Sociali Territoriali, che copre il primo inserimento lavorativo in azienda ed è finalizzato alla costituzione di un rapporto lavorativo al termine del percorso formativo; può avere durata variabile dai tre ai dodici mesi (bilancio sociale cooperativa Alice (2008), p. 22).

Alice è strettamente dipendente dall'uso di questo strumento. Permette, infatti, di mantenere il bilancio in attivo e di non dover pagare direttamente il tirocinio lavorativo delle detenute. La cooperativa non è autosufficiente: nel caso in cui questi contributi venissero meno, Alice si troverebbe in una situazione di profonda crisi.

Ciò rende la cooperativa potenzialmente più vulnerabile e meno stabile nel tempo.

QUANTITATIVI PRODOTTI: La Cooperativa Alice, pur avendo una produzione molto diversificata, produce in piccole quantità. Ciò limita la commercializzazione dei prodotti, che per le imprese che lavorano con il carcere, è la parte più complessa. Tali quantitativi precludono ad Alice l'accesso alla grande distribuzione. Come sostiene Luisa Della Morte, il numero di capi che richiede la COOP viene prodotto dalla Cooperativa Alice in tre anni. Per questo motivo in futuro c'è l'intenzione di rivolgersi a Botteghe Solidali e di inserirsi all'interno di reti di vendita già esistenti a livello italiano ed europeo.

2.2.2. L'Arcolaio

COOPERATIVA

NOME: L'Arcolaio

SEDE SOCIALE: Via Teracati n° 51 D, 96100 Siracusa

DATA COSTITUZIONE 17/02/2003

OBIETTIVO: L'Arcolaio è una cooperativa sociale di tipo B. E' nata all'interno della Casa Circondariale di Siracusa. Il fine è di operare per l'inserimento sociale e lavorativo di persone svantaggiate. E' presente un laboratorio interno alla struttura carceraria.

DIPENDENTI: I dipendenti sono sette, di cui quattro detenuti.

BILANCIO D' ESERCIZIO: Il bilancio presenta per l'anno 2008 un utile di 322,00 € e per l'anno 2007 di 1.158,00 € Nel 2006 l'utile era di 562,00 € La media degli utili percepiti negli ultimi tre anni è di 681,00 € I ricavi totali delle vendite sono 165.789,00 €

BILANCIO SOCIALE: Non viene redatto alcun bilancio sociale. Questa però non è una scelta strategica interna a L'Arcolaio. La difficile situazione economico-finanziaria non permette alla cooperativa di trovare le risorse necessarie alla sua redazione.

PROGETTO

OGGETTO: Produzione dolciaria da agricoltura biologica.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Dal 2005 è stato sviluppato il marchio registrato *Dolci evasioni*, accompagnato da uno specifico progetto grafico e di confezionamento (www.arcolaio.org). L'Arcolaio produce : pasta di mandorle, amaretti siciliani morbidi, preparati per latte di mandorla e mandorle di Avola lavorate e al naturale.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE:La clientela è consapevole e di nicchia. Gli ingredienti sono certificati da ICEA, Istituto per la Certificazione Etica e Ambientale. I materiali sono scelti con cura al fine di creare un prodotto di alta qualità. L'Arcolaio cura anche le confezioni, queste sono in cartoncino riciclato. Il progetto è sostenuto attivamente dalla direzione della Casa Circondariale di Siracusa.

ENTITÀ DEL PROGETTO: L'idea ha preso forma alla fine degli anni '90, quando il consorzio di cooperative sociali CON. SOLIDA. S., dopo aver condotto all'interno della Casa Circondariale di Siracusa varie attività formative, ha elaborato con la Direzione un progetto per l'inserimento lavorativo dei detenuti nella produzione di pane e biscotti.

Ha promosso la costituzione della cooperativa L'Arcolaio, cui è stata poi affidata la gestione dell'attività nel 2003. Nel corso degli anni la produzione di pane è stata progressivamente abbandonata per dedicarsi alla produzione di paste di mandorla e di altri dolci tipici della tradizione siciliana.

All'interno del carcere è presente un grande ed efficiente laboratorio che coniuga la più avanzata tecnologia alimentare con i metodi di produzione artigianale.

Il laboratorio è potenzialmente in grado di realizzare notevoli volumi di prodotto finito e, parallelamente, di dare opportunità di inserimento ad un significativo numero di detenuti. Allo stato attuale vengono prodotti, in media, 50 kg di dolci al giorno ed

impiegati a tempo pieno quattro detenuti. L'obiettivo per il futuro è di quadruplicare questi numeri (www.arcolaio.org).

PERSONALE: Sono stati coinvolti vari detenuti, con diverse tipologie di reati e diverse età. L'attività lavorativa ha un impatto positivo sui detenuti per i vantaggi immediati quali il salario e l'impiego del periodo di detenzione in modo costruttivo. Inoltre va ad alimentare le speranze motivate dalla costruzione di una nuova rete di relazioni e dall'acquisizione di competenze

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto applicato è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali. La durata è prevista fino alla conclusione del periodo di detenzione. Il salario percepito dai detenuti è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali.

FORMAZIONE: All'interno del laboratorio i detenuti vengono seguiti da un Maestro d'Arte: un pasticciere. Realizzano tutte le fasi di lavorazione, dalla trasformazione al confezionamento, di prodotti tipici della pasticceria siciliana da agricoltura biologica. I detenuti acquisiscono piena professionalità e ritrovano la dignità dei lavoratori.

FINANZIAMENTI: La cooperativa L'Arcolaio usufruisce dei vantaggi provenienti dalla legge Smuraglia. Tuttavia questi non hanno inciso sulla scelta di svolgere tale attività. Non ci sono specifici finanziamenti pubblici utilizzati dalla cooperativa.

L'Arcolaio è una ONLUS (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale), pertanto è oggetto di donazioni che sono deducibile ai sensi dell'art. 13 del D.L. 4.12.97 n° 460 o detraibile ai sensi dell'art. 14 della legge 80/05.

Oltre alle donazioni, la cooperativa ricorre al sostegno volontario tramite il 5 X 1000. (www.arcolaio.org).

La cooperativa si è rivolta nel 2008 a Banca Etica per richiedere un mutuo chirografario superiore a diciotto mesi di 50.000,00 € con scadenza nel 2014(www.bancaetica.com).

PUNTI DI FORZA

LUOGO DI NASCITA: L'Arcolaio nasce all'interno del carcere di Siracusa. Conoscere le dinamiche, i ritmi e le regole ha permesso alla cooperativa di modulare su queste la propria attività e di non rimanerne schiacciata.

COMMERCIALIZZAZIONE: La commercializzazione è senza ogni dubbio la fase più critica per le imprese e le cooperative che lavorano con i detenuti. E' difficile raggiungere una clientela sufficientemente vasta perché la produzione sia redditizia. La cooperativa L' Arcolaio ha creato, dal momento della sua fondazione, una rete significativa di contatti. Ciò ha permesso alla cooperativa di ottenere sufficiente visibilità. Molti dei prodotti sono distribuiti da Ecor e da Libero Mondo. Sono commercializzati nei negozi Bio e nelle botteghe del commercio equo e solidale. Sono inoltre acquistabili on-line su www.buonmercato.org e tramite www.zoes.org.

L'Arcolaio non si rivolge soltanto ad una clientela consapevole ma, avvalendosi di mezzi d'ampia comunicazione, riesce ad ottenere una maggiore commercializzazione.

CRITICITA'

MANCANZA DEL LABORATORIO ESTERNO: L'assenza di un laboratorio esterno limita l'attività della cooperativa. Ciò influenza il percorso che i detenuti svolgono attraverso l'attività lavorativa. La possibilità di lavorare *in art. 21*, presso un laboratorio esterno all'istituto di detenzione, è fondamentale durante il percorso detentivo come ponte verso la libertà. La problematica però non è solo legata alla *rieducazione*. La presenza di un unico laboratorio interno alla casa circondariale di Siracusa, fa sì che tutte le materie prime e i prodotti lavorati debbano essere sottoposti ai controlli motivati dalle necessarie misure di sicurezza. Ciò rallenta l'attività e ne limita la redditività.

Un laboratorio esterno permetterebbe quindi ad una parte dei prodotti di essere trasportati in modo più efficace ed economico, potendo così recuperare i costi causati dai rallentamenti legati alle misure di sicurezza.

2.2.3. Cascina Bollate

COOPERATIVA

NOME: Cascina Bollate

SEDE SOCIALE: Via Cristina Belgioioso n° 120, Milano

DATA COSTITUZIONE: dicembre 2007

OBIETTIVO: Cascina Bollate è una cooperativa sociale di tipo B, finalizzata all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

DIPENDENTI: Per Cascina Bollate lavorano non solo soci-detenuti, ma anche volontari che hanno un interesse per le attività di giardinaggio.

BILANCIO D' ESERCIZIO & BILANCIO SOCIALE: Cascina Bollate redige un bilancio ed un bilancio sociale curati dal commercialista di riferimento. L'obiettivo di ricavi per l'anno 2009 è di 95.000,00 € a giugno 2009 la cooperativa ha già ricavato 78.000,00 €

PROGETTO

OGGETTO: La cooperativa mira a formare dei giardinieri professionali, portando fuori dal carcere lavoratori, prodotto e lavoro di qualità che soddisfi la domanda crescente di piante insolite. Sono svolte attività di vivaio e servizi di giardinaggio.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: L'attività di Cascina Bollate è dedicata ad una produzione di nicchia: piante erbacee, graminacee e rose antiche.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: I clienti di riferimento della cooperativa sono giardinieri professionisti e/o vivai che, a Milano e dintorni, non trovano fornitori che propongano piante erbacee perenni e annuali rare e inconsuete. In più, si rivolgono alla cooperativa proprietari di terrazzi, balconi e giardini non soddisfatti dell'offerta del *mass market*. Cascina Bollate ha creato un giardino provvisorio per conto dell'azienda Velux alla Fiera di Milano e ha uno stand permanente a Cargo, il *multistore* di arredamento. I privati possono inoltre acquistare presso un negozio situato nel piazzale esterno aperto a tutti e, a partire dall'autunno 2009, i prodotti on line sul sito internet www.cascinabollate.org.

ENTITA' DEL PROGETTO: Nell'area verde del carcere di Bollate esistevano già due serre, da 900 mq l'una, ed uno spazio destinato ad orto di circa 5.000 mq. Le serre e gli altri spazi in cui sorge il vivaio (circa 10.000 mq) sono stati dati alla cooperativa in comodato d'uso dal carcere. Già nel primo anno di *start up*, il 2007, è cominciato il lavoro di riconversione delle serre in vivaio specializzato con la contemporanea formazione dei detenuti coinvolti nel progetto. In circa 6.000 mq sono coltivate 80.000 erbacee perenni (www.cascinabollate.org). Nel 2009 è avvenuta la partecipazione a diciannove fiere di settore in Lombardia e Piemonte, con buoni risultati di vendita e riconoscimenti per l'accuratezza delle collezioni botaniche. Presso il Salone del Mobile nell'aprile 2009 è stato presentato OrtoinPiedi - Reviplant, un pannello verticale di substrato fertile in cui coltivare in pochissimo spazio le verdure dell'orto.

Susanna Magistretti, presidente della cooperativa, dice: “ Portare fuori i lavoratori sia nelle mostre di fiori o nella manutenzione dei giardini, non è portar fuori un detenuto, ma portar fuori un giardiniere. Il fatto che sia detenuto, è un fatto secondario. Noi stiamo formando dei giardinieri, che [...] escono *in art. 21*, e sono in grado di avere un'affidabilità professionale che, attualmente non è il 100% perché è da un anno e mezzo che sono in formazione permanente, ma è alto.”

PERSONALE: La cooperativa è composta da tredici soci di cui sei detenuti che sono assunti a tempo indeterminato e dodici volontari.

Il rapporto con i volontari è vitale per la cooperativa. E' un rapporto di reciprocità poiché, avendo un certo interesse *hobbistico* per piante e giardini, vogliono imparare.

Il personale viene scelto tramite un bando di partecipazione aperto a tutti i detenuti con criteri di selezione, quali:

- l'interesse a lavorare in una cooperativa assumendosi una sorta di rischio di impresa;
- rispetto di regole condivise: puntualità, produttività, correttezza nella relazione.
- qualche comprovata esperienza lavorativa precedente, anche non nel settore.
- la possibilità di lavorare in cooperativa anche dopo il fine pena, tornando in carcere da socio libero e non da socio detenuto.

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto applicato è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali. I detenuti vengono remunerati con un salario di ingresso che è di circa 650 € al mese, che verrà rivisto alla fine dell'anno.

FORMAZIONE: La cooperativa si occupa di formazione e divulgazione grazie al giardino didattico. Qui i lavoratori apprendono il mestiere: potature, trattamenti fitosanitari, riconoscimento delle piante. La formazione è al momento svolta in modo continuativo poiché i detenuti svolgono quest'attività da circa un anno.

FINANZIAMENTI: La cooperativa usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia. Non riceve altri contributi, né svolge campagne di found raising. Usa in modo limitato lo strumento della borsa lavoro per sostenere il periodo di tirocinio.

PUNTI DI FORZA

SPECIFICITA' DEL PRODOTTO: La cooperativa ha scelto di coltivare piante non comuni. Questa è stata una scelta ben valutata di tipo strategico. La clientela, infatti, sceglie Cascina Bollate proprio perché propone delle piante che altri nel milanese non hanno. Questo è uno dei motivi fondanti del loro successo. Concorda con questo Susanna Magistretti: "Prima nelle serre facevano ciclamini, che anche gli olandesi fanno. Al di là del fatto che non è un modo di lavorare che mi piace, non eravamo dei *competitors* credibili in nessun modo, invece l'unica area in cui siamo competitivi è quest'area di nicchia ed è la chiave della redditività."

NOTORIETA' FONDATORI: I fondatori ed i collaboratori sono persone note all'interno della *Milano verde*. Susanna Magistretti dopo aver tenuto per decenni corsi di giardinaggio rivolti all'alta borghesia lombarda, si occupa da tanti anni di giardinaggio di inclusione: giardini collettivi, *community garden* inglesi. Ha lavorato prima al Sert, poi al Beccaria, poi a S. Vittore. Anna Peyron è nota nell'ambiente per il suo famoso vivaio a Castagneto Po, in provincia di Torino, si dedica alla progettazione di giardini, allestimenti e decorazioni. La stessa Susanna Magistretti riconosce che la loro notorietà è di grande aiuto nell'attrarre i clienti. Poi ciò che li fidelizza è l'attività veramente di alto livello. Il carcere, dall'esterno, è visto soprattutto come luogo colmo di negatività e non come fucina di giardinieri professionali e seri. La loro *fama* aiuta ad avvicinare i clienti al mondo carcerario, permette di eliminare quelle titubanze che potrebbero accompagnare la scelta di giardinieri provenienti dal carcere.

CRITICITA'

PROPOSTA CHE VA OLTRE IL PERIODO DI DETENZIONE: La proposta di Cascina Bollate non vuole essere strettamente legata alla detenzione: propone a chi torna in libertà di tornare a lavorare in carcere. Questo rischia di influenzare e rendere più difficile lo svolgimento dell'attività. Nonostante il fatto che il carcere di Bollate sia una struttura a custodia attenuata per detenuti comuni, il riportare in carcere degli ex detenuti va a limitare il percorso di reinserimento sociale e rischia di cadere nell'assistenzialismo. Come è evidente l'assistenzialismo non è redditizio ed in questo poco si rispecchiano gli obiettivi di Cascina Bollate.

2.2.4. Ecolab

COOPERATIVA

NOME: Ecolab

SEDE SOCIALE: Via Cucchiari n° 29, 20155 Milano

DATA COSTITUZIONE: 28/09/2000

OBIETTIVO: Ecolab è una cooperativa che si occupa di sviluppare formazione professionale e di creare posti di lavoro per persone in stato di detenzione, prevalentemente presso la Casa Circondariale di S. Vittore e sul territorio milanese, e persone disabili.

DIPENDENTI: La cooperativa ha tra i suoi dipendenti soci-volontari, detenuti e disabili.

BILANCIO D'ESERCIZIO: Il bilancio presenta per l'anno 2008 un utile di 17.134,00 € e per l'anno 2007 di 14.206,00 €. Nel 2006 l'utile era stato di 7.940,00 €. Nei primi anni, la situazione era invece caratterizzata da perdite. La media degli utili e perdite percepiti negli ultimi cinque anni è di - 7.235,00 €. I ricavi delle vendite sono 129.029,00 €.

BILANCIO SOCIALE: La cooperativa Ecolab redige il bilancio sociale seguendo i criteri espressi dalla normativa. Questo è visto come l'unico strumento che riesca a mostrare l'attività sociale, progettuale e aziendale.

PROGETTO

OGGETTO: Produzione di pelletteria.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: I prodotti di Ecolab sono rigorosamente eco-compatibili: borse donna, zainetti, astucci, beauty, portafogli, cartelle, porta blocchi, portachiavi, porta computer, porta cd. e altri. Tutti i prodotti possono essere adeguati e personalizzati in vari colori per meglio rispondere alle esigenze dei *partners* commerciali. I materiali utilizzati rispondono ai principi di eco-compatibilità: organico, juta, canapa, pellame certificato conciato al vegetale o cuoio rigenerato.

Inizialmente l'attività è stata svolta *per conto terzi*. Nel 2003 è stato varato il progetto dei *I Gatti Galeotti*, marchio condiviso con la Cooperativa Alice. Il progetto ha lo scopo di sensibilizzare il pubblico sull'argomento carcere.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: La clientela è molto diversificata e consapevole. I clienti richiedono, infatti, che i loro loghi sui prodotti siano affiancati a quelli della cooperativa stessa in modo da rendere evidente un loro impegno nelle attività equo-sociali. Alcuni dei partner con cui Ecolab ha collaborato nel corso degli anni sono: Armani Jeans, MH Way, Catena Iper della Coop Italia, Coop Lombardia, Manifatture Fraizzoli & C., Inter F. C., Banca Popolare di Milano, Provincia di Milano, Camera del Lavoro di Milano, Lega delle Cooperative, Librerie Feltrinelli, Parco Cinque Terre, Parco Monte Barro, Il Libraccio, Un Ponte Per, Politecnico di Milano, Università Liuc, Scuola Normale Superiore di Pisa, Emergency, Provincia di Lodi, Comune di Brugherio, Democratici di Sinistra, Organizzazioni della CGIL, CISL e del volontariato, Jannelli & Volpi, Open Design, Slow Food, Raggio Verde.

ENTITA' DEL PROGETTO: Il progetto nasce dalla richiesta di un corso di formazione, con lo scopo di definire un'organizzazione lavorativa capace di rispondere alle richieste provenienti dal mercato. E' stato deciso di progettare il corso su un doppio binario: inclusione, lavoro e rispetto ambientale, visto che inizialmente non c'erano vere e proprie richieste di prodotti.

Il progetto prevede un collegamento strettissimo con i vari Istituti di Pena sul territorio, da dove parte la segnalazione o la richiesta delle persone a cui è possibile applicare i benefici di legge o il lavoro all'esterno.

Dalla sua costituzione la cooperativa ha perfezionato diverse professionalità che le permettono di avere dei punti fermi per lo sviluppo dell'attività produttiva:

- definizione di proposte prodotto;
- modelli da presentare;
- presentazione e acquisizione ordini;
- programmazione ordini produzione;
- realizzazione e consegna.

PERSONALE: Il personale è costituito prevalentemente da uomini dai 35 anni in su, non c'è nessuna limitazione rispetto al reato, tranne per quelli a sfondo sessuale, non essendo la cooperativa professionalmente preparata nell'accoglimento di persone con tali problematiche. I detenuti rimangono in cooperativa fino a fine pena, poi decidono se intraprendere altra attività o meno.

Fino ad oggi, circa ottanta detenuti hanno partecipato ai progetti di Ecolab.

CONTRATTO E SALARIO: I contratti stipulati sono quelli del CCNL delle cooperative sociali. I salari hanno una base di partenza di 700,00 €netti, fino a 1.500,00 €netti mensili. L'obiettivo è la creazione di un rapporto continuativo, ma la scelta viene lasciata al detenuto.

FORMAZIONE: La formazione è una delle attività principali della cooperativa. I corsi formativi sono stati tenuti dal 2000 fino al 2006 sia all'interno della Casa Circondariale di San Vittore, sia presso la sede esterna della stessa cooperativa.

Dal 2006 ad oggi, con il ritorno della Casa Circondariale a Istituto Circondariale puro, i corsi sono solo all'esterno del carcere e si sono ampliati a tutti i detenuti provenienti dagli Istituti Penitenziari di Opera, Bollate e Monza.

I corsi sono sia di gruppo sia individuali con l'inserimento di circa 10 persone l'anno.

I formatori sono parte integrante della cooperativa.

FINANZIAMENTI: La cooperativa è nata con la missione sociale dell'inclusione lavoro, l'aspetto economico degli sgravi contributivi viene considerato una forma di piccola partnership di corresponsabilità sociale delle istituzioni statali. La legge Smuraglia non è quindi stata determinante. La cooperativa ha ricevuto aiuti dalla Pubblica Amministrazione su progetti specifici di inclusione lavoro.

Ecolab è una ONLUS, come tale può essere sostenuta tramite i versamenti del 5 X 1000 (www.ecolabgattigaleotti.org). Al fine di sostenere l'attività, è stata lanciata una campagna di sottoscrizioni: chi versa una cifra pari a 35€ a sostegno dell'attività di Ecolab riceverà in cambio un *kit* di sei borse prodotte nei laboratori sociali (www.ecolabgattigaleotti.org).

PUNTI DI FORZA

LUOGO DI NASCITA: Ecolab è nata all'interno del carcere, con l'approvazione dei progetti sia da parte degli Istituti di Pena che del Ministero della Giustizia.

L'interazione avviene in maniera naturale, su sollecitazione della cooperativa che seleziona le persone mediante un contatto diretto e continuo con le direzioni degli Istituti. Questo ha dato alla cooperativa la possibilità di conoscere tutte quelle caratteristiche tipiche del carcere, che possono essere un grosso ostacolo per chi si accosta alla realtà penitenziaria per svolgere attività lavorative.

Conoscere le dinamiche, i ritmi e le regole ha permesso alla cooperativa di modulare su queste la propria attività.

PRESENZA DI ALTRE IMPRESE NEI PROGETTI: Ci sono altre imprese coinvolte nel progetto, anche se non direttamente.

Sono in veste di partner commerciali che aiutano la diffusione della filosofia relativa alla cooperativa. Forte è il legame con il territorio che la cooperativa è riuscita a creare. Alcuni dei partner commerciali provengono dal territorio lombardo.

RAPPORTO CON LA BANCA POPOLARE DI MILANO: La Banca Popolare di Milano ha deciso, a seguito di una lettera inviata dal presidente della cooperativa, di cancellare una parte del debito esistente, favorendo successivamente il ripianamento dell'importo residuo.

L'idea di BPM è stata quella di acquistare direttamente dalla cooperativa dei *gadget* realizzati grazie alla capacità lavorativa dei suoi soci-lavoratori e lavoratori socialmente svantaggiati. Ciò ha permesso di ripagare gradualmente il dovuto, lasciando però a Ecolab livelli economici di mantenimento.

Dal 2005, in tre anni, è stato così possibile azzerare il debito pregresso della cooperativa e diffonderne il significato altamente sociale attraverso le iniziative di comunicazione di Banca Popolare di Milano. In varie occasioni sono stati distribuiti *gadgets*, con logo *BPM*. Il successo dell'operazione, non solo in termini di flussi finanziari a rientro sulla banca, ma anche di qualità dei prodotti e di impiego di manodopera d'eccezione, testimonia la trasformazione del rapporto banca-cliente in un proficuo e duraturo rapporto di collaborazione all'insegna della responsabilità sociale.

La garanzia di una produzione cospicua e continuata con marchio BPM ha permesso, infatti, a ben 28 persone provenienti dal carcere di usufruire dell'accompagnamento al lavoro. Dopo il 2007, liberi da pressanti incombenze finanziarie, il rapporto di Ecolab con BPM si è poi rafforzato.

Nel 2008 è incrementato il numero degli articoli realizzati per BPM e per l'area www.faresolidale.it, settore solidale appartenente alla stessa banca, ed è stata poi introdotta nel bilancio sociale di BPM la *partnership* in essere. Ciò ha reso possibile l'inserimento nell'attività lavorativa di cinque persone diversamente abili e dodici detenuti, oltre che un azzeramento della percentuale di recidiva.

Una collaborazione che funziona e che si basa dunque sulla suddivisione dei compiti e la condivisione degli obiettivi, quella tra BPM ed Ecolab: la banca garantisce parte della

produzione e comunica l'iniziativa imprenditoriale e sociale; la cooperativa produce i *gadget* e permette a persone socialmente deboli di trovare accoglienza lavorativa.

Entrambi i soggetti sono costantemente orientati alla valorizzazione dell'attività lavorativa e delle persone che vi si dedicano, con un occhio particolare all'ambiente (www.ecolabgattigaleotti.org). Questo genere di *partnership* è vincente e garantisce alla cooperativa commesse e risultati. Va sottolineata non solo la forza dell'iniziativa di Ecolab, ma anche la ricettività della BPM. La banca si è messa notevolmente in gioco e ha colto l'occasione per mettere in pratica attività di *buona prassi*.

CRITICITA'

DIFFICILE RAPPORTO CON IL CARCERE: Massimo D'Angelo, presidente di Ecolab, considera il rapporto con il carcere estremamente duro. "Essendo il carcere una struttura che vive al di fuori di qualsiasi coerenza sociale nel rispetto della sua missione punitiva, qualsiasi persona che viene a contatto con la struttura carcere, anche se da operatore, si trova di fronte un complesso immobile fortemente concentrato sulla limitazione e il controllo personale che, se pur giustificato, alla lunga logora qualsiasi tipo di rapporto possa essere creato (detenuti, operatori, personale degli Istituti)."

RAPPORTO CON LA BANCA POPOLARE DI MILANO: Questo, pur essendo un punto di forza all'interno dell'attività di Ecolab, ha evidenziato anche una criticità. Senza l'aiuto dell'istituzione bancaria, la cooperativa difficilmente sarebbe sopravvissuta. I bilanci precedenti a tale accordo evidenziano situazioni di grandi perdite, nel 2005 - 32.379,00 € e nel 2004 -43.078,00 €

Ecolab non è in grado di essere autosufficiente e questo rende i progetti a lungo termine precari.

2.2.5. Giotto

COOPERATIVA

NOME: Cooperativa sociale Giotto

SEDE SOCIALE: Via Sorio n°12, 035141 PADOVA

DATA COSTITUZIONE: 11/07/1994

OBIETTIVO: Giotto è una cooperativa sociale di tipo B, si occupa dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate quali disabili e detenuti. Opera dal 1986 ed è nata per volontà di un gruppo di studenti di Agraria, amici ai tempi dell'università. L'attività lavorativa è variegata. Il verde è l'attività storica della cooperativa che ancora oggi mantiene una buona fetta di fatturato, mentre le altre si sono aggiunte nel tempo per garantire l'inserimento di svantaggiati. I due settori principali di intervento sono la disabilità ed il carcere. Entrambi gli ambiti sociali di intervento sono stati sviluppati per fatti fortuiti.

DIPENDENTI: La cooperativa ha 180 dipendenti. Il 30% di questi sono disabili e detenuti. La cooperativa conta, al suo interno, tredici laureati in ingegneria, discipline economiche, agrarie e forestali, scienze sociali, che coordinano i diversi progetti e settori di intervento.

BILANCIO D' ESERCIZIO: Il bilancio presenta per l'anno 2008 un utile di 213.377,00 € e per l'anno 2007 di 139.132,00 €. Il 2006 è l'unico anno in cui è presente una perdita, di -271.154,00 €. La media degli utili percepiti negli ultimi sette anni è di 288.379,00 €. I ricavi delle vendite sono 7.577.803,00 €.

BILANCIO SOCIALE: Al momento la strategia della Cooperativa Giotto non prevede l'utilizzo di questo strumento. La motivazione risiede nel fatto che la mission sociale della cooperativa è evidente. Quando serve, vengono utilizzate altre modalità e altri strumenti più specifici, mirati all'azione di sviluppo che viene perseguita.

Poiché le varie attività sviluppate dalla Cooperativa Giotto hanno una struttura strategica comune, sono state analizzate simultaneamente. Alcune hanno raggiunto una fama autonomamente, come *I dolci di Giotto*, altre attività invece rimangono maggiormente connesse alla cooperativa.

PROGETTO

OGGETTO & PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Varie sono le attività in carcere di cui si occupa la Cooperativa Giotto. La presenza in carcere risale al 1991, anno in cui cominciarono i corsi di giardinaggio nella Casa di Reclusione di Padova. Questi corsi erano limitati alla formazione e all'inserimento all'esterno di detenuti che potevano godere di un regime alternativo come la semilibertà e l'affidamento in prova. Questo è stato portato avanti fino al 2001, quando è entrata in vigore la legge Smuraglia. Dal 2001 la Cooperativa Giotto ha portato in carcere la prima attività: la produzione artigianale di manichini in cartapesta. A questa si sono aggiunti l'assemblaggio di valigeria Roncato, il confezionamento di gioielleria Morellato, il montaggio di biciclette per importanti marchi e l'assemblaggio e la programmazione di *pen drive* con la firma digitale per conto di Inforcert che distribuisce alle Camere di Commercio italiane, mentre nel polo ristorativo dal 2004 sono attivi il servizio di cucina e il laboratorio di pasticceria. Per far fronte a tutte queste attività la Cooperativa Giotto, come capofila, ha dato vita nel 2004 al Consorzio Rebus, coinvolgendo altre cooperative sociali.

A livello di consorzio lavorano circa 500 persone, di cui circa 150 svantaggiati: una cinquantina di disabili e un centinaio di detenuti.

Interessante è l'attività sperimentale svolta a partire dal Giugno del 2004 quando il Ministero della Giustizia - Direzione Generale del DAP, ha assegnato alla Cooperativa Giotto la realizzazione del Progetto di *Avvio di Call Center* presso la Casa di Reclusione Due Palazzi di Padova. Si tratta di uno dei primi progetti realizzati in Italia per i servizi di *Inbound* e del primo per quanto riguarda i servizi di *Outbound*.

Nel 2005 sono state avviate commesse per clienti esterni che prevedevano varie attività, in particolare sondaggi, campagne informative, *telemarketing* e *teleselling* per prodotti e

servizi di importanti marchi. L'alto contenuto tecnologico dell'attività e l'accurato programma di formazione con il quale i detenuti vengono avviati al lavoro, rappresentano gli elementi di innovazione e qualificazione del progetto. In particolare la collaborazione avviata da anni con l'Azienda Ospedaliera di Padova e con la USSL 16 di Padova, ha permesso l'ideazione di un servizio innovativo di *call center* che coinvolgesse un significativo numero di detenuti impiegati nell'attività del Centro Unico di Prenotazioni. Il Progetto ha concluso la fase sperimentale con ottimi risultati con oltre 20.000 richieste evase in poco più di sei mesi e ha visto già il coinvolgimento di una dozzina di detenuti (www.coopgiotto.org).

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: Il mercato di riferimento è costituito da una clientela consapevole. La cooperativa è nota non solo a livello cittadino, ma anche nazionale. I prodotti e i servizi proposti dalla Cooperativa Giotto sono di alta qualità, proposti con prezzi mediamente competitivi.

ENTITA' DEL PROGETTO: Il progetto della Cooperativa Giotto è diversificato, complesso e di lungo periodo.

PERSONALE: La Casa Circondariale di Padova ospita ristretti con pene medio - lunghe, dai tre anni in su, quindi è possibile instaurare un rapporto abbastanza duraturo nel tempo. Il consorzio ha istituito un ufficio sociale che assieme ai referenti del carcere: Direzione, Ufficio Comando, Educatori, compie un lavoro di valutazione e di scelta secondo determinati criteri. Quando i lavoratori tornano in libertà, la cooperativa cerca di inserirli nel mercato. Andrea Basso, vice presidente della Cooperativa Giotto dice: "Noi ci concepiamo come una cooperativa di transizione, svolgiamo il lavoro più ostico, perché aiutiamo il detenuto nella fase più delicata. L'obiettivo finale è che il detenuto non rimanga in un ambito che lo richiami al circuito del carcere, ma cerchi di lasciare il *pianeta carcere* definitivamente con il lavoro, con la formazione e tutto il sostegno sociale che ruota attorno, in modo da camminare con le sue gambe e fare la sua vita propria. Altrimenti faremmo un carcere esterno con detenuti ed ex detenuti."

CONTRATTO E SALARIO: Dopo un periodo iniziale di tirocinio formativo propedeutico all'inserimento lavorativo, i detenuti vengono assunti regolarmente

secondo il CCNL delle cooperative sociali con qualifiche di primo o secondo livello a seconda delle mansioni che uno è chiamato a svolgere. I detenuti lavorano con la cooperativa fino alla conclusione della pena. Giotto, infatti, propone un percorso di accompagnamento al lavoro che prevede, dove è possibile, che un detenuto svolga lavoro intramurario e che, quando si trova nella fase finale della pena, lavori all'esterno utilizzando i regimi alternativi alla reclusione: *art. 21*, semilibertà e affidamento, in modo tale che si abitui al mercato esterno e venga gradualmente inserito nel tessuto sociale.

FORMAZIONE: La Cooperativa Giotto svolge un'attività formativa prima di condurre i detenuti nel mondo del lavoro.

FINANZIAMENTI: I progetti sono stati sviluppati secondo uno specifico criterio, in modo tale da avere una fase di *start up* definita. I finanziamenti sono stati richiesti solo in questa fase.

Tra i finanziatori 2005 - 2006 ci sono:

- Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo;
- Regione Veneto;
- Provincia di Padova;
- Provincia di Venezia;
- Comune di Padova;
- Comune di Chioggia;
- Camera di Commercio di Venezia (www.coopgiotto.org).

Questo perché c'è la convinzione che per avere un lavoro che educi, sia necessario proporre ai detenuti un lavoro vero, cioè un'attività che funzioni secondo le regole di mercato, che si fondi su merito e qualità e che non sia aiutata da sovvenzioni esterne.

La Cooperativa Giotto usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia ed è stata tra il 1998 e il 1999 tra i suoi fautori.

PUNTI DI FORZA

DIVERSIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ: La Cooperativa Giotto ha sviluppato fin dai primi anni attività diversificate. Ciò è molto efficace dal punto di vista strategico.

L'andamento positivo di una attività può compensare l'eventuale difficoltà dell'altra e far sì che il bilancio possa essere in attivo.

RAPPORTO CON LE IMPRESE: Giotto ha sviluppato un percorso di conoscenza e collaborazione che si è consolidato nel tempo attorno alla specificità che il carcere porta. Le imprese sono state interessate sicuramente dal rapporto di lavoro conveniente, per qualità e prezzo. Andrea Basso ci ha fornito un esempio. “La Roncato aveva questa attività in Croazia. Noi li abbiamo convinti a rivolgersi a noi perché, attraverso una sperimentazione che unificava l'organizzazione del lavoro, si garantiva a loro una qualità del prodotto che li ha fatti risparmiare. Anche se magari con noi spende qualcosa in più al pezzo. Ma complessivamente annullando il 30% di scarti che aveva prima ne guadagna.”.

Secondo il vice presidente, le varie imprese hanno potuto apprezzare la valenza sociale delle attività nel tempo, ma poi sono contenti di favorire con le loro commesse questa cosa.

CONOSCENZA DEI PROGETTI & LA GRANDE IMPRENDITORIALITÀ: La Cooperativa Giotto e le sue attività sono molto conosciute. Non solo perché il lavoro svolto è di alta qualità, ma anche perché c'è coinvolgimento di varie realtà non solo istituzionali, ma anche del *profit* e del privato sociale, come le fondazioni bancarie.

L'obiettivo, fin dal principio, è stato quello di creare una rete ampia e solida, capace di dare più forza e al contempo in grado di dividersi competenze e oneri, portando ognuno i diversi interessi. Ciò è stato concretizzato dalla creazione del Consorzio Rebus.

La Cooperativa Giotto è caratterizzata da un grande spirito imprenditoriale, che si è più volte manifestato. Non solo all'inizio, quando i fondatori hanno colto al balzo l'opportunità del lavoro penitenziario, ma anche giorno per giorno nell'accogliere sfide nuove, di alta tecnologia dialogando alla pari con le imprese. A favore dell'attività della cooperativa è l'essere al di sopra del senso di inferiorità che spesso caratterizza le cooperative nei rapporti commerciali con le imprese.

CRITICITÀ'

INIZIO PER CASO: L'attività della Cooperativa Giotto è iniziata nel 1991 casualmente. La cooperativa aveva partecipato ad una gara d'appalto che la Casa Circondariale di

Padova aveva indetto per riqualificare gli spazi interni. Il direttore tardava ad aggiudicare la gara. Allora i componenti della cooperativa andarono da lui e gli proposero di coinvolgere i 700 detenuti che aveva nelle celle, che erano inoccupati. Il direttore dopo qualche titubanza accettò la proposta.

Seppur questo inizio denota grande spirito imprenditoriale, la Cooperativa Giotto ha iniziato a lavorare con i detenuti senza avere alcuna esperienza effettiva del lavoro penitenziario. Questo può, soprattutto all'inizio, aver influenzato negativamente l'attività produttiva ed averne rallentato lo sviluppo: i ritmi del carcere sono, infatti, molto differenti da quelli dell'esterno.

2.2.6. I sommozzatori della terra

COOPERATIVA

NOME: I sommozzatori della terra

SEDE SOCIALE: Via G. Garibaldi n° 33 E, 20051 LIMBIATE

DATA COSTITUZIONE: 04/10/1983

OBIETTIVO: La cooperativa si occupa di inserimento lavorativo e di emancipazione sociale. La cooperativa si occupa di persone colpite da problematiche psico-sociali, disabilità, dipendenze; si rivolge inoltre a detenuti, minori e individui caratterizzati da nuovi disagi sociali.

DIPENDENTI: La cooperativa ha come dipendenti per il 2008 novantasette persone, di cui ventinove sono certificati ai sensi della legge 381/91. Questi ultimi diminuiscono nel corso degli anni, ma va sottolineato che la cooperativa ha fatto lo sforzo di assumere soggetti al di fuori delle categorie certificate, comunque in grave difficoltà sociale ed economica, nell'ambito dei progetti riconosciuti da Enti Locali e Fondazioni (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), pp. 16-17).

BILANCIO D' ESERCIZIO: Il bilancio presenta per l'anno 2008 un utile di 19.708,00 € per il 2007 di 18.259,00€ e per il 2006 di 192.722,00€ La media degli utili negli ultimi dieci anni è di 2.438.050,00 € I ricavi totali delle vendite sono di 3.478.441,00 € Il leggerissimo attivo del 2008 è un dato da analizzare profondamente, esso risente di scelte forti ed importanti fatte dalla cooperativa in investimenti consistenti (garden, personale, mezzi) della difficoltà di ottenere dei margini corretti rispetto ai servizi offerti (prezzi bassi delle commesse ma anche complesso discorso di redditività a vari livelli e ritardi sui lavori dovuti anche alle condizioni climatiche avverse). Il Consiglio d'Amministrazione ha molto partecipato, insieme ai responsabili gestionali, amministrativi e tecnici, al controllo e alla verifica del bilancio e del budget e

si è impegnato ad individuare le prospettive di sviluppo e crescita future (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), pp. 16-17).

BILANCIO SOCIALE: La cooperativa redige già da undici anni il bilancio sociale. Questo rappresenta una scelta maturata dal corpo sociale della cooperativa ed è considerata come una fotografia interna che prende in considerazione aspetti interni ed esterni non propri del bilancio economico e patrimoniale. In particolare il rapporto con gli *stakeholders*, la determinazione del valore aggiunto e la verifica della *mission* aziendale della cooperativa. La cooperativa teme però che l'obbligo di redazione del bilancio sociale, maturato in Lombardia dal 2008, rischi di far diventarlo, se non è valutato per il proprio valore condiviso, un mero esercizio tecnicistico.

PROGETTO

OGGETTO & PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: L'attività base svolta dalla cooperativa è l'impianto e la manutenzione del verde ornamentale, questa dà l'85.8 % del fatturato. Tra le attività accessorie troviamo, invece, la pulizia degli spazi verdi, la gestione di centri sportivi e la produzione di fiori e piante.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: La cooperativa ha realizzato lavori e servizi di manutenzione del verde attraverso la partecipazione a gare di appalto e con contratti di convenzione diretta in base alla legge 381/91 con vari enti e Comuni tra cui: Baranzate, Bovisio, Bollate, Carugate, Ceriano, Cesano Maderno, Cesate, Cinisello Balsamo, Cologno Monzese, Cormano, Lainate, Limbiate, Meda, Milano, Monza, Muggiò, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Rho, Sesto San Giovanni, Solaro.

ENTITA' DEL PROGETTO: Il progetto sviluppato con i detenuti è complesso ed in continua evoluzione.

Pertanto se nell'anno 2007 il protocollo ideato e utilizzato con Coop Lombardia, e supervisionato dalla Camera del Lavoro, è diventato oggetto di promulgazione e strumento poi proposto nelle diverse realtà che si trovavano a reintegrare al lavoro propri dipendenti dopo un periodo di reclusione, nel 2008 si è avviata un'azione sperimentale presso un ente pubblico, già convenzionato nel gestire un suo dipendente in una situazione di criticità. Per sostenere pertanto il percorso terapeutico intrapreso dal

lavoratore stesso, si è avviato un periodo in distacco presso la cooperativa, ambito di lavoro più idoneo per le attività di scambio e relazione con i servizi interessati (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), p. 17).

PERSONALE: Lavorano per la cooperativa cinque detenuti.

CONTRATTO E SALARIO: Due dei cinque detenuti lavorano a tempo determinato, gli altri con un contratto di tipo avventizio.

Nel rispetto delle normative vigenti, unito all'orientamento della cooperativa di creare stabilità alla realtà lavorativa delle persone, va sottolineato come le forme contrattuali dalla condizione di avventizio siano virate verso il rapporto di dipendenza a tempo determinato. Garantendo con questa modalità contrattuale sia l'occupazione che il reddito per tutti i dodici mesi dell'annualità.

A sostegno di tale considerazione va sottolineato che tredici dei sedici lavoratori totali a tempo determinato hanno avuto forme contrattuali pluriennali (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), pp. 16-17).

FORMAZIONE: Sette detenuti sono stati avviati al tirocinio/ borsa lavoro nel 2008. Il tirocinio è per la cooperativa la fase più importante del progetto e del processo complessivo di inserimento. Fondamentale in questa fase la presenza dei Servizi Sociali Territoriali, tanto come erogatori della risorsa economica che permette l'inserimento (borsa lavoro), quanto in qualità di agenzie educative con le quali condividere e monitorare il processo di integrazione lavorativa (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), p. 16).

La formazione nel corso del 2008 si è sviluppata su tre fronti:

- sicurezza;
- qualità;
- tecnico specialistico.

Nel corso dell'anno si sono effettuati tutti i momenti formativi necessari per implementare la sicurezza e la prevenzione sul posto di lavoro.

All'interno della Scuola Agraria di Monza, alcuni lavoratori hanno potuto accedere alle conoscenze specifiche del settore verde, mentre i più esperti hanno supportato i più giovani.

Non si sono però abbandonati gli elementi consolidati quali il corso base di giardinaggio per i neoassunti e per i percorsi di avviamento al lavoro.

Il C. d. A. nel corso del 2008 ha promosso un percorso di formazione interna, con l'ausilio di un supervisore, sulle relazioni interne; in questo percorso sono stati coinvolti gli amministratori, i dirigenti e le figure di maggior peso nella cooperativa (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), p. 8).

Sono state ottenute certificazioni per i lavori pubblici rilasciate da Costruttori Qualificati Opere Pubbliche di Milano per il settore verde e arredo urbano (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), p. 8).

FINANZIAMENTI: La cooperativa usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia e degli aiuti della pubblica amministrazione tramite lo strumento della borsa lavoro.

La cooperativa si percepisce come uno strumento a disposizione del territorio e della pubblica amministrazione che ha come fine il benessere della comunità, attraverso il forte ruolo che la cooperativa ha rispetto alle politiche occupazionali e di inclusione socio-lavorativa.

Questo avviene utilizzando in modo particolare il sistema di convenzioni sancito dall'art. 5 della legge 381/91. Questa normativa favorisce una diretta relazione tra Enti Locali e cooperative sociali in materia di conferimento di beni e servizi (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), pp. 19-20).

Inoltre la cooperativa utilizza la borsa lavoro per poter portare avanti progetti di formazione. I sommozzatori della terra si sono rivolti nel 2009 a Banca Etica ed hanno ottenuto un fido entro dodici mesi di 20.000,00 € per esigenze di liquidità in gestione ordinaria (www.bancaetica.com).

PUNTI DI FORZA

MODUS OPERANDI: I Sommozzatori della terra si distinguono nel mondo cooperativistico non per una specifica area di intervento, ma proprio per peculiarità nel predisporre squadre integrate che per questo valorizzano ogni componente. Questo è da considerare non solo un punto di forza, ma anche una **CRITICITA'**.

Avere a che fare con svariate aree di intervento fa sì che I sommozzatori della terra possano modulare la loro attività su specifici ambienti di riferimento. I ritmi dei detenuti sono sicuramente differenti rispetto ai ritmi dei minori o dei disabili.

D'altra parte questa commistione di problematiche è efficace da un punto di vista educativo e riabilitativo.

REALTA' SEMPRE IN EVOLUZIONE: Nonostante l'attività di lunga data, la cooperativa è sempre in evoluzione. Ciò permette a I sommozzatori della terra di non fossilizzarsi mai su un unico genere di attività, ma di rinnovarsi e trovare il giusto e nuovo entusiasmo per essere competitivi sul mercato.

Ad evidenziare questa politica della cooperativa proponiamo due esempi.

Nel 2008 il C.d.A. ha deciso di dar ufficialmente vita alla squadra *edile*; un settore che non era propriamente *verde* ma, che interloquiva con aspetti tecnici diversi e maggiormente legati all'edilizia. Tale competenza si basa sulle attività sperimentate negli ultimi anni: riqualificazione parchi, orti sociali, piste ciclabili nel milanese.

L'attività presso la serra ed il vivaio ha subito una svolta con l'approvazione da parte della Provincia di Milano del progetto *Sessantotto vasetti utili* che contribuirà agli investimenti per l'apertura dell'*ONLUSGARDEN*: uno spazio di produzione e di vendita dove si possa sviluppare l'attività di vendita, il lavoro presso i privati e costituire la base per progetti mirati all'occupazione di soggetti più deboli.

Il contributo ottenuto è stato pari a 150.000,00 € e il progetto è stato realizzato in partnership con il Consorzio Desio Brianza, un ente di formazione che condurrà i percorsi formativi di avviamento al lavoro (bilancio sociale I sommozzatori della terra (2008), p. 6).

2.1.7. Il Convoglio

COOPERATIVA

NOME: Il Convoglio

SEDE SOCIALE: Via Fossarmato n° 98, 27100 PAVIA

DATA COSTITUZIONE: 19/07/2000

OBIETTIVO: Il Convoglio è una cooperativa sociale di tipo B, è stata costituita per dare risposta ad una realtà che è quella legata al mondo della detenzione e al periodo successivo. Nasce quindi con il compito specifico di affiancare i detenuti ed ex detenuti verso i quali non è presente, nella città di Pavia, una specifica risposta abitativa e di inserimento lavorativo. Oltre alla produzione del pane e prodotti affini, il progetto che dà vita alla cooperativa è integrato anche dal servizio di deposito biciclette e piccole riparazioni alla Stazione Ferroviaria.

DIPENDENTI: I dipendenti della cooperativa sono quattro.

BILANCIO D' ESERCIZIO: Il bilancio di esercizio riporta una perdita di 29.711,00 € nel 2008, un utile di 19.032,00 nel 2007. La media degli utili negli ultimi quattro anni è di 2.555,00 € I ricavi totali delle vendite sono di 162.410,00 €

BILANCIO SOCIALE: La cooperativa non ha redatto in passato il bilancio sociale, ma si sta adoperando per farlo a causa della sua obbligatorietà in Lombardia.

PROGETTO

OGGETTO: Alimentari.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Produzione prodotti panetteria freschi.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: La clientela è consapevole. Questa ha reagito positivamente al prodotto, dopo aver superato immaginabili pregiudizi. In ciò ha avuto un ruolo determinante la presenza di un Maestro del Lavoro, presente durante la lavorazione. La produzione si è inserita nel mercato locale, dove è stata commercializzata. Merito di ciò è la qualità del prodotto offerto.

ENTITA' DEL PROGETTO: Il progetto si articola internamente ed esternamente alla struttura di reclusione. Internamente la cooperativa opera con i ristretti della Casa Circondariale di Pavia. Successivamente alla formazione, in accordo con la Direzione della Casa Circondariale, alcuni di loro vengono assunti dalla cooperativa per la produzione del pane che serve esclusivamente per la popolazione reclusa (430 persone).

Esternamente alla struttura la cooperativa produce pane e prodotti affini che vengono commercializzati attraverso un negozio e la vendita in città.

Il detenuto ha la possibilità di ampliare l'esperienza fatta in carcere, dovendo produrre diversificati tipi di pane e di pizza.

Infine, gli ex detenuti addetti alla produzione esterna del pane, trovano accoglienza nella residenzialità della Cooperativa, al pari di altri ex detenuti che trovano lavoro esterno ma non l'alloggio.

PERSONALE: La scelta, di coloro che possono partecipare ai corsi di formazione, è motivata da un mix tra richiesta dell'interessato e posizione giuridica dello stesso.

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto di lavoro è quello previsto per i detenuti con analogo salario differenziato per le ore di lavoro.

FORMAZIONE: La rete della Formazione Professionale attiva corsi per panificatori a cui accedono i detenuti. Nel corso del periodo di formazione i detenuti hanno acquisito le basi necessarie per poi, all'interno del forno, poter produrre il pane.

FINANZIAMENTI: La cooperativa usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia. La cooperativa ha ottenuto sostegni dalla pubblica amministrazione. Questi sono stati esclusivamente mirati alla realizzazione di alcuni progetti: ristrutturazione, acquisto macchinari. Manca una visione di sostegno continuativo ad iniziative di questo genere.

PUNTI DI FORZA

L'UNICITA' DELL' ATTIVITA': La cooperativa Il Convoglio propone un'attività nuova nella zona pavese dove, prima della sua nascita, nessuno si occupava di inserimento lavorativo dei detenuti.

CRITICITA'

IL PRODOTTO: Il prodotto proposto da Il Convoglio è caratterizzato dall'essere fortemente artigianale. L'artigianalità conferisce al prodotto valore aggiunto, ma il prodotto in sé è comune e facilmente acquistabile. Ciò non permette al prodotto di essere altamente competitivo.

OBIETTIVO DI REDDITIVITA': La cooperativa Il Convoglio, interrogata sulla redditività del progetto ha dichiarato che: "I dati di bilancio mostrano una situazione economica che sposa di più il deficit che il pareggio dei conti."

Sembra quindi che l'obiettivo di redditività non faccia parte di quelli della cooperativa. Ciò avvicina l'attività de Il Convoglio a quella assistenzialistica piuttosto che a quella imprenditoriale.

2.2.8. Il giorno dopo

COOPERATIVA

NOME: Il giorno dopo società cooperativa sociale.

SEDE SOCIALE: Via Creta n° 19 A, 20100 MILANO

DATA COSTITUZIONE: 17/09/1996

OBIETTIVO: Il giorno dopo è una cooperativa sociale di tipo B.

La finalità prioritaria è promuovere e realizzare concretamente, attraverso il lavoro, l'inserimento sociale di soggetti che vivono particolari situazioni di disagio e di difficoltà e che rischiano quindi l'esclusione dal mercato del lavoro, offrendo opportunità di promozione e di crescita personale e professionale, che consenta loro di sperimentare una collocazione sociale diversa da quella che li ha condotti al carcere, all'esperienza della tossicodipendenza o, infine, ad un forte svantaggio psico-sociale tale da rendere il soggetto a rischio di emarginazione.

DIPENDENTI: La cooperativa ha quarantasette dipendenti. Tra questi oltre a soggetti svantaggiati, in quanto in misura alternativa alla detenzione, figurano anche persone esterne al circuito penitenziario. Tutti i dipendenti della cooperativa sono soci lavoratori; l'aliquota relativa al rapporto tra lavoratori svantaggiati e normodotati nella struttura raggiunge mediamente il 60%, quando per legge debbono essere assunti almeno il 30% di svantaggiati, rispetto al totale dei normodotati.

BILANCIO D'ESERCIZIO: Il bilancio di esercizio presenta un utile per il 2008 di 3.726 €, per il 2007 di 27.916,00 €. L'utile medio degli ultimi cinque anni risulta essere di 8.012,00 €. I ricavi totali delle vendite sono di 1.277.454,00 €.

BILANCIO SOCIALE: La cooperativa redige dall'esercizio del 2008 il bilancio sociale. Questa scelta è stata motivata dalla sua obbligatorietà. Il documento è curato dal Presidente, Gianluca Rolla, e dal commercialista.

PROGETTO

OGGETTO: L'attività iniziale è stata quella di data entry su p.c., poi la cooperativa si è fortemente diversificata.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Tra le varie attività della cooperativa troviamo:

- pulizia unità abitative, impianti sportivi, centri estivi;
- disassemblaggio elettoutensili;
- panificazione;
- piccoli trasporti;
- punto vendita commerciale;
- addetti mensa;
- assemblaggio apparecchiature bio-medicali.

Alcune attività sono svolte all'interno dell'istituto di detenzione Milano-Opera, altre invece in loco.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: La clientela è consapevole della valenza sociale dell'attività di Il giorno dopo in quanto questo è il suo *core business*. Tra i principali clienti non ci sono soltanto enti pubblici quali il Comune di Milano o quello di Pieve Emanuele, ma anche marchi noti a livello non solo nazionale, quali Bosh o Siram.

ENTITA' DEL PROGETTO: Il progetto ha un'entità molto vasta, ha un orizzonte di lungo periodo e tende ad essere molto diversificato.

Nel maggio 2002 la cooperativa si è aggiudicata una gara di appalto con l'A.S.L. della Città di Milano, per la pulizia di unità abitative di soggetti in carico ai Centri Psico-Sociali del milanese, per poi aggiudicarsi anche i bienni 2004/2006 e 2006/2008.

Il giorno dopo, per quanto riguarda il settore del disassemblaggio elettrodomestici, ha avviato nel 2003 un importante rapporto di collaborazione con il Consorzio Nazionale no profit Ecoelit, al quale aderiscono marchi prestigiosi come Bosch e Hilti.

E' stato avviato un laboratorio per il disassemblaggio che ha visto, in via sperimentale, l'inserimento di un soggetto. L'esperienza positiva ha permesso nel 2004 di programmare ed avviare un laboratorio per il disassemblaggio elettrodomestici all'interno del Carcere di Milano-Opera. Il laboratorio è accreditato come RAEE, Centro rifiuti apparecchiature elettriche ed elettroniche. Nel 2003 è stato avviato un laboratorio di panificazione interno al carcere di Milano-Opera. La produzione giornaliera attuale oscilla intorno ai 700 kg di pane, con consegna del prodotto alla Milano Ristorazione s.p.a..

Il prodotto viene distribuito in strutture della città di Milano, principalmente scuole e centri di prima accoglienza. La cooperativa ha sviluppato una convenzione con il Comune di Pieve Emanuele, per la pulizia delle palestre e dei centri estivi utilizzati da bimbi delle scuole elementari e medie; tale attività è stata avviata nell'anno 1999 e prosegue a tutt'oggi. Dal 2004, Il giorno dopo ha posto in essere un'attività di facchinaggio e piccoli trasporti per conto di una multinazionale francese, la Siram s.p.a.. La cooperativa opera in concreto presso siti ASL, Consob, Agenzia delle Entrate, ecc. di Milano e provincia. Un importante rapporto di collaborazione con un marchio prestigioso come Bosch ha consentito, nel 2005, la nascita di un punto vendita. Il negozio si occupa della vendita di elettrodomestici, attrezzature da giardinaggio ed accessori, principalmente di marca Bosch; vendita che avviene sia al dettaglio che all'ingrosso, con spedizioni a privati e negozianti su tutto il territorio nazionale. Attualmente viene gestita anche l'assistenza e le riparazioni, in garanzia e non. Nel 2006 è stata sottoscritta una convenzione con la Milano Ristorazione s.p.a. , per l'inserimento di soggetti svantaggiati come addetti mensa presso i centri cottura della stessa azienda. Sempre nel 2006 è stata sottoscritta una convenzione con la Bio-Optica s.p.a., per

l'inserimento di soggetti svantaggiati in attività di assemblaggio di apparecchiature biomedicali. Nel 2007, la cooperativa ha gestito le attività di pulizia presso le piscine della città di Milano, attraverso una collaborazione con Milanosport.

PERSONALE: Il personale è costituito prevalentemente da detenuti ed ex detenuti. Per quanto riguarda i ristretti, sono comuni di pena variabile. Ventinove hanno un contratto subordinato e due a progetto.

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto applicato è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali. Il salario percepito dai detenuti è quello previsto dal CCNL in relazione alla categoria di riferimento.

FORMAZIONE: La cooperativa Il giorno dopo ha sempre dedicato una particolare attenzione alla formazione non come potenzialità teorica, ma correlata ad uno sbocco lavorativo al suo termine.

Sono stati effettuati tre progetti di formazione professionale, co-finanziati dal Fondo Sociale Europeo, di cui due svolti presso il carcere milanese di Opera e finalizzati alla formazione di addetti alla panificazione, che hanno portato ad ottimi risultati formativo/lavorativi, anche grazie alla collaborazione dell'Associazione Panificatori di Milano. Sono stati inseriti tre soggetti in panifici esterni e sono stati accolti in cooperativa, con mansioni diverse dalla panificazione, sei soggetti provenienti dai corsi effettuati nell'Istituto di Milano-Opera. Le attività formative hanno consentito l'avviamento del panificio interno al carcere, attualmente operante. Un terzo corso è stato finalizzato alla riqualificazione del personale interno, in attività informatiche e *data entry* in particolare ed è stato svolto nei locali della cooperativa. Nel 2001 la cooperativa ha terminato un corso finanziato dal Fondo Sociale Europeo; si è trattato di un intervento formativo in addetto alla panificazione rivolto a dieci soggetti detenuti nel carcere di Pavia. Anche in questo caso è stato avviato un panificio interno al carcere, attualmente gestito dalla cooperativa sociale pavese Il convoglio, con tre detenuti inseriti.

Inoltre Il giorno dopo negli anni tra il 2002 e il 2004 ha concluso tre interventi formativi a soggetti in misura alternativa alla detenzione nel settore dell'obliterazione, ciclo-stilo e foto-stampa, grazie a specifiche convenzioni redatte con il Comune di Milano. Tali interventi hanno permesso di qualificare complessivamente dodici soggetti che, al termine dei corsi, sono stati avviati al lavoro, alcuni all'interno della cooperativa ed altri

in aziende esterne; con un solo insuccesso, dovuto al rientro in carcere di una persona per violazione del programma. Nel 2005 è stato avviato e concluso uno *stage* promosso in collaborazione con la Milano Ristorazione s.p.a. : sono stati formati in addetto mensa sei soggetti detenuti del carcere di Milano-Opera, due dei quali sono stati assunti ed inseriti in siti aziendali, mentre gli altri quattro presi in carico da altre strutture del privato sociale. Nel corso del 2005 è stato avviato uno stage presso il laboratorio di disassemblaggio elettrodomestici interno al carcere di Milano-Opera. Lo stage è stato rivolto a quattro soggetti detenuti che, al termine della formazione, sono stati avviati al lavoro: due all'interno del laboratorio e due all'esterno in misura alternativa.

Dal 2007 è in corso un progetto finanziato dalla Regione Lombardia tramite il Fondo Sociale Europeo all'interno del carcere di Milano-Opera.

La cooperativa lavora in ATS con altre prestigiose strutture e ha formato dieci detenuti in attività di assemblaggio/disassemblaggio, recupero e riciclo di rifiuti, con programmazione di borse-lavoro fuori dal carcere, al termine della formazione teorica.

FINANZIAMENTI: Il giorno dopo usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia. Questi evidentemente non sono stati motivanti per la formazione della stessa cooperativa. Ha ottenuto aiuti, per l'attuazione di corsi formativi, cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo. Altri progetti sono stati finanziati dalla Regione Lombardia e tramite l'utilizzo di borse lavoro.

PUNTI DI FORZA

ESPERIENZA: La cooperativa Il giorno dopo ha una grande esperienza nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Questa ha permesso di operare in modo efficace e remunerativo con la collaborazione di imprese di importanza nei settori di riferimento.

CRITICITA'

ATTIVITA' FORTEMENTE DIVERSIFICATE: Le attività della cooperativa risultano fortemente diversificate.

Se è vero che il lavoro prevalente della cooperativa è stato caratterizzato dalla sua costituzione sino alla fine del 2001 dall'attività di *data entry* su p.c. per il controllo della spesa farmaceutica, negli ultimi anni Il giorno dopo si è fortemente impegnato per diversificare, sul versante dei settori produttivi e dei servizi, le opportunità lavorative per il personale della cooperativa.

Ciò è stato deciso, al fine di non rendersi dipendenti completamente da un'unica commessa di lavoro e non finire in difficoltà a causa del modestissimo plusvalore prodotto dall'attività di *data entry*.

Seppur questa sia una strategia notevole da un punto di vista economico, rischia di indebolire la cooperativa e renderla meno competitiva. Le attività sviluppate sono, infatti, molto diverse le une dalle altre e richiedono tempi e professionalità differenti.

OBIETTIVO DI REDDITIVITA': Gianluca Rolla, interrogato sulla redditività del progetto, ha dichiarato: "Un buon progetto non è mai economicamente redditizio, serve solo a coprire i costi. Poi sta alla serietà di chi lo struttura."

Sembra quindi che l'obiettivo di redditività non faccia parte di quelli della cooperativa. Ciò avvicina l'attività de Il giorno dopo a quella assistenzialistica piuttosto che a quella imprenditoriale.

2.2.9. Lazzaria

COOPERATIVA

NOME: Cooperativa sociale Lazzaria

SEDE SOCIALE: C.so della Repubblica n° 179, 00049 VELLETRI

DATA COSTITUZIONE: 27/03/2003

OBIETTIVO: Promozione del lavoro per detenuti ed ex detenuti.

DIPENDENTI: I dipendenti sono detenuti ed ex detenuti della Casa Circondariale di Velletri.

BILANCIO D' ESERCIZIO: Il bilancio presenta per l'anno 2007 una perdita di 53.270,00 € Dal momento che sono disponibili solo i dati relativi l'anno 2007, non è possibile fare una corretta valutazione della situazione economica della cooperativa. Inoltre le fonti danno però risultati discordanti. Secondo Ciaperoni, Scapino la situazione economica della cooperativa sarebbe in attivo (Ciaperoni, Scapino (2009), p. 24). Lo stesso traspare dall' articolo pubblicato su www.ristretti.it .I ricavi totali delle vendite sono 57.958,00 €

BILANCIO SOCIALE: La cooperativa non redige alcun bilancio sociale.

PROGETTO

OGGETTO: Produzione e commercializzazione di vini da tavola e vini prodotti in regioni determinate (V.Q.P.R.D.)

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Attualmente le tipologie prodotte sono le seguenti: I.G.T. Lazio Chardonnay *Quarto di luna*; I.G.T. Sangiovese *Le Sette Mandate*; I.G.T. Lazio Rosso Cabernet Sauvignon *Il recluso*; I.G.T. Lazio Malvasia Puntinata *Il recluso*, cui si aggiunge il Novello I.G.T. *Fuggiasco* a base di Malvasia Nera (90%), Merlot e Cabernet (www.romacastelli.it).

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: La clientela è consapevole e acquista il prodotto non solo per la sua valenza sociale ma anche per la sua qualità. I vini si trovano nei ristoranti e nelle enoteche della zona di Velletri e in esclusiva soltanto alla Coop.

I vini possono essere acquistati nei super e negli ipermercati Coop del Lazio, anche all'Ipercoop e al supermercato Coop La Rosa di Livorno, in tutti i punti vendita Unicoop Tirreno della Toscana. Il Novello Fuggiasco è distribuito anche nei supermercati Coop di Lombardia, Piemonte, Liguria e Umbria (www.romacastelli.it).

ENTITA' DEL PROGETTO: L'azienda agricola si sviluppa su una superficie complessiva di circa sei ettari adibiti non solo alla coltivazione delle viti (circa quattro ettari) ma anche alla coltura di ortaggi, alberi da frutto e olivi; nel complesso si trovano inoltre una cantina, un frantoio, un apiario, un laboratorio conserviero e circa 3500 mq di serre (www.romacastelli.it).

La produzione è cominciata nel 2002. I prodotti non potevano però essere posti in vendita all'esterno del carcere senza contravvenire ad alcune norme fiscali, oltre all'impossibilità di gestire rapporti commerciali esterni al penitenziario. Per questo, avvalendosi del dettato delle leggi n. 381/91 "Disciplina delle cooperative sociali" e della legge Smuraglia, Stefano Lenci giovane allora operante nel campo delle biotecnologie, il direttore del Penitenziario Giuseppe Makovec e l'agronomo Rodolfo Craia si sono adoperati per risolvere il problema. Nel luglio del 2003 nasceva così la cooperativa ONLUS di utilità sociale Lazzaria, dal nome della contrada in cui si trova il

carcere, grazie alla quale si è potuto procedere alla diffusione commerciale dei prodotti dell'azienda, non solo sul territorio italiano ma anche all'estero.

Il presidente della cooperativa, Stefano Lenci, stipulò con la casa circondariale una convenzione per l'uso gratuito della cantina e delle strutture impegnandosi nel contempo ad assumere il maggior numero di detenuti (www.romacastelli.it).

Per alcuni dei detenuti può essere un'occupazione temporanea, per altri c'è la possibilità di costruire una carriera lavorativa futura imparando il mestiere.

Il progetto, nato quasi per gioco, è un esempio di recupero sociale unico nel suo genere in Italia tanto che, per la prima volta, lo Stato ha autorizzato una cantina ad imprimere sull'etichetta il sigillo della Repubblica (www.ristretti.it).

PERSONALE: All'interno della cooperativa lavorano quindici persone, tra detenuti ed ex-detenuti, di età compresa tra i 26 e i 60 anni, divisi tra vigne e cantina interne al carcere (www.ristretti.it).

Sono stati coinvolti i detenuti segnalati da educatori e psicologi del carcere.

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto applicato è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali.

Il salario percepito dai detenuti è quello previsto dal CCNL delle cooperative sociali.

I contratti sono a tempo determinato, durante la vendemmia vengono invece utilizzati contratti stagionali.

FORMAZIONE: E' prevista una formazione per tutti i lavoratori. L'attività è svolta in parte all'interno di un laboratorio attrezzato ed è quindi necessaria una professionalità specifica.

FINANZIAMENTI: La cooperativa usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia, ma non è stata la motivazione che ha portato alla sua nascita.

PUNTI DI FORZA

ATTIVITA' ARTIGIANALE CHE SI RIVOLGE ALLA GRANDE

DISTRIBUZIONE:

Il valore aggiunto dell'attività svolta dalla Cooperativa Lazzaria è l'artigianalità. La vinificazione è un'attività complessa che richiede un'alta professionalità.

La cooperativa è stata pronta a rivolgersi però ad altri per meglio sviluppare la commercializzazione. Sarebbe stato difficile che la stessa cooperativa riuscisse a svilupparne una senza la creazione di una piccola rete per la commercializzazione.

La distribuzione avviene tramite la COOP ed Enofly s.r.l.

CRITICITA'

ATTIVITA': L'attività, pur essendo un'attività artigianale di alta professionalità, rischia di risentire della forte concorrenza presente sul territorio in cui opera. La zona di Velletri è infatti conosciuta per la produzione vinicola. I prodotti della Cooperativa Lazzaria rischiano di essere non sufficientemente di nicchia per poter sopravvivere all'interno del mercato.

2.2.10. Viridalia

COOPERATIVA

NOME: Viridalia cooperativa sociale di solidarietà a responsabilità limitata.

SEDE SOCIALE: Via Caloria n° 50, 20134 MILANO

DATA COSTITUZIONE: 24/11/1995

OBIETTIVO: Viridalia è una cooperativa sociale di tipo B che si occupa di inserimento ed integrazione lavorativa di persone svantaggiate.

DIPENDENTI: I soci della cooperativa sono venticinque, le persone che vi lavorano sono ventinove.

BILANCIO D' ESERCIZIO: Il bilancio mostra un utile per il 2007 di 124.060,00 € per il 2006 di 135.492,00€ L'utile medio degli ultimi sei anni è di 73.881,00 € Il bilancio riporta ricavi delle vendite totali di 1.045.241,00 €

BILANCIO SOCIALE: La cooperativa redige il bilancio sociale da dieci anni. E' visto non solo come strumento di leva organizzativa interna alla cooperativa, ma anche come mezzo di comunicazione. Principalmente ed originariamente è stato individuato come strumento di governo dell'impresa e successivamente come strumento di comunicazione con gli stakeholders.

Il sistema di redazione utilizzato è specifico della cooperativa. Questa ha attinto nel tempo a svariate fonti: GBS -Gruppo sul Bilancio Sociale-; Ondina Gabrovec Mei *Il Bilancio Sociale* a cura di Luciano Hinna edito da Il Sole 24 ore; Ordine dei commercialisti.

PROGETTO

OGGETTO: Viridalia si occupa di progettazione e manutenzione del verde pubblico e privato.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Viridalia ha sviluppato diverse attività all'interno del medesimo ambito. Si occupa di realizzazione di spazi verdi: giardini pubblici, privati e verde industriale tramite la progettazione e la realizzazione di giardini urbani. Cura il verde ornamentale in spazi privati o condominiali. Progetta e mette in opera impianti automatici per l'irrigazione dei giardini. Ha sviluppato la tecnica del *tree climbing* che permette la potatura in situazioni complesse (www.viridalia.it).

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: La clientela è stata a conoscenza dei progetti fin dal principio e ciò ha portato valore aggiunto alla cooperativa, ma non nuovi clienti.

ENTITA' DEL PROGETTO: Viridalia è convinta che anche la fascia sociale dei detenuti possa essere aiutata ad integrarsi nel mondo del lavoro. La cooperativa crede, infatti, nelle loro potenzialità lavorative. Il progetto consiste nell'insegnare loro tutte quelle competenze relative al lavoro del giardiniere e, nello stesso tempo, essere di sostegno alla squadra di lavoro ed affiancare i capisquadra per svolgere il lavoro di supporto lavorativo/educativo ai ragazzi disabili inseriti nella cooperativa.

Il progetto è a lungo termine poiché è stato redditizio e sarà ripetuto nel tempo dal momento che ha creato possibilità sia lavorative sia abitative.

PERSONALE: Nelle attività della cooperativa vengono coinvolti detenuti senza specifiche scelte di merito. I ristretti sono favorevoli a partecipare alle attività lavorative perché permettono loro di uscire dalla realtà quotidiana carceraria per misurarsi su un progetto lavorativo. Tre progetti sono stati sviluppati con i detenuti: uno si è consolidato con una assunzione a tempo indeterminato, gli altri due hanno preferito lavorare in proprio una volta scontata la pena.

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto applicato è quello previsto dal CCNL delle aziende florovivaiste. I detenuti vengono remunerati con un salario contrattuale.

FORMAZIONE: I detenuti vengono formati prima di accedere al lavoro. La formazione non tocca soltanto la professionalità necessaria per i lavori di giardiniere, ma anche li responsabilizza e li rende capaci di interfacciarsi con i disabili.

FINANZIAMENTI: La cooperativa usufruisce dei vantaggi derivanti dalla legge Smuraglia. Sono stati di aiuto all'economia della cooperativa e vengono quindi considerati un'interessante opportunità.

PUNTI DI FORZA

RESPONSABILIZZAZIONE: La modalità di inserimento lavorativo dei detenuti risulta di interesse. Viridalia non si limita semplicemente a formare i detenuti e a trovare loro una posizione lavorativa. La cooperativa, infatti, li responsabilizza ponendoli a supportare una squadra di lavoro e affiancandoli ai capisquadra. Questo permette loro di prendere coscienza delle loro possibilità, di avvicinarli più efficacemente alla realtà lavorativa e di affrettare il cammino verso l'autonomia durante e dopo la detenzione.

CRITICITA'

AMPIEZZA DEL PROGETTO: Nonostante il fatto che la cooperativa operi da più di dieci anni e che sia nata all'interno di un ambiente già cooperativistico, il progetto con i detenuti è ancora di limitate dimensioni. Questo è legato al fatto che i detenuti non sono i primi e principali soggetti di riferimento dell'inserimento lavorativo sviluppato da Viridalia. L'ampiezza del progetto rischia di influenzarne fortemente i risultati. E' inevitabile che ogni progetto venga, anche se minimamente, influenzato dalle difficoltà di rapportarsi con il carcere. Questa problematica è stata testimoniata dalla stessa cooperativa nella compilazione del questionario.

Se il progetto fosse ampio, la problematica risulterebbe nota ed ammortizzata.

Il progetto può anche risultare influenzato dall'assenza di esperienza della cooperativa nell'ambito carcerario.

Queste problematiche possono verosimilmente colpire la redditività del progetto stesso e farlo naufragare.

2.2.11. GSP

AZIENDA

NOME: GSP s.r.l.

SEDE SOCIALE: Viale dell'Industria n° 8, 24043 CARAVAGGIO (BG)

DATA COSTITUZIONE: 2001

OBIETTIVO: La GSP s.r.l. è una PMI che opera nell'area dell'assistenza hardware.

BILANCIO SOCIALE: La GSP s.r.l. ha recentemente avviato il percorso per la redazione del bilancio sociale. Avrà una rendicontazione puntuale a partire dal 2010. Nonostante il fatto che nel mondo delle PMI sia uno strumento poco diffuso, Roberto Brocato, socio ed amministratore, crede che: "Essere attori di un contesto come quello in cui ci troviamo ad operare, ci obblighi a percorrere tutte quelle iniziative che diano risalto al risultato che otteniamo." Il bilancio sociale è quindi visto come uno strumento che valorizza il lavoro di tutti coloro che sono coinvolti e li supportano.

PROGETTO

OGGETTO: Assistenza hardware e scansione.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Le attività svolte all'interno del carcere di Opera sono di riparazione di palmari industriali e digitalizzazione di documenti anche fiscali. GSP s.r.l. vuole raggiungere l'obiettivo di una s.r.l. con persone che hanno una diversa visione della vita.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: La clientela è a conoscenza della produzione presso l'istituto di Opera. Inizialmente ha reagito con diffidenza, ma poi si è subito interessata a comprenderne le dinamiche.

La svolta verso il carcere ha portato valore aggiunto alla GSP s.r.l. poiché in un mercato in crisi, sicuramente possono offrire soluzioni *costumerizzate* a prezzi inferiori al mercato.

L'attività di scansione è stata avviata solo all'interno dell'istituto, pertanto la clientela è in gran parte nuova. L'attività di assistenza invece è il frutto di precedenti collaborazioni e rientra nelle strategie di *marketing* in essere da molti anni.

ENTITA' DEL PROGETTO: Roberto Brocato sostiene che: “Grazie ad una precedente esperienza presso l'istituto di Roma, abbiamo iniziato a comprendere il potenziale e le opportunità nel lavorare con i detenuti”. Il progetto ha preso vita come laboratorio hardware di assistenza, inizialmente per l.c.d., poi l'attività è stata convertita sulla riparazione di palmari industriali e sulla costituzione di un laboratorio di scansione dei documenti anche fiscali. Questi laboratori permettono ai detenuti di avere una professionalità che può essere spendibile all'esterno presso la stessa GSP s.r.l. o aziende similari. Di fatto non è corretto considerarlo un progetto poiché si tratta di una scelta aziendale di dirottare il 100% dell'attività di scansione ed il 50% di assistenza all'interno del carcere. Ciò risulta redditizio quando i volumi superano le griglie al di sotto delle quali l'attività è unicamente sociale. Sono state sviluppate collaborazioni con altre realtà presenti negli istituti penitenziari.

PERSONALE: I detenuti coinvolti sono tutti intramurari, sia europei sia extra europei, di età tra i 24 e 60 anni, con pene detentive anche molto lunghe. Il personale è stato scelto dopo aver ottenuto il consenso dalla direzione e gli operatori carcerari hanno avviato al colloquio chi ne aveva i requisiti.

CONTRATTO E SALARIO: Il contratto stipulato è stato quello dei metalmeccanici con l'applicazione del lavoro a domicilio. Il salario è da contratto per tipo di livello.

FORMAZIONE: La formazione ha grande importanza poiché le mansioni sono specifiche. Roberto Brocato sostiene che: "La grande motivazione dei singoli ha prodotto, in un tempo variabile, persone qualificate nelle specifiche attività tali da garantire qualità equivalente alle imprese che si avvalgono di personale esterno qualificato."

FINANZIAMENTI: L'impresa usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia. Questi sono visti come il propellente indispensabile per avvicinare le imprese che non conoscono i meccanismi e diffidano delle possibilità di efficienza e qualità del mondo carcerario. La GSP s.r.l. ha ottenuto aiuti dalla pubblica amministrazione soprattutto in fase di supporto progettuale e operativo. Ciò si è palesato anche in termini commerciali e marketing: sostegno e visibilità non sono mai venuti meno.

PUNTI DI FORZA

IMPRENDITORIALITÀ: La GSP s.r.l. ha dimostrato grande imprenditorialità.

La scelta di dirottare il 100% dell'attività di scansione ed il 50% di assistenza all'interno del carcere è stata sicuramente coraggiosa. L'azienda non si è limitata a dirottare sul carcere una parte di un ramo d'azienda, con il rischio di renderlo improduttivo. Il progetto proposto è invece articolato, autonomo e di lungo periodo.

In più l'impresa ha sempre avuto come scopo quello di raggiungere gli obiettivi economici, pur avendo dei dipendenti ristretti.

ESPERIENZA: La GSP s.r.l. aveva già avuto modo di entrare in contatto con la realtà carceraria. La familiarità con l'ambiente carcerario ha dato all'impresa la possibilità di conoscere tutte quelle caratteristiche tipiche del carcere, che possono essere un grosso ostacolo per chi si accosta alla realtà penitenziaria per svolgere attività lavorative.

Conoscere le dinamiche, i ritmi e le regole, ha permesso alla GSP s.r.l. di modulare su queste la propria attività e di non rimanerne schiacciata.

RAPPORTO CON IL CARCERE: Il rapporto con il carcere è stato riportato come eccellente a livello personale, nonostante i processi decisionali del carcere siano molto più vicini alla grande impresa che alla PMI. Le organizzazioni delle PMI sono molto meno complesse ed appiattite rispetto a strutture piramidali, molto verticali, come gli istituti penitenziari. Questo determina una differenza nei tempi decisionali che deve essere tenuta in costate considerazione. La GSP dichiara però che, una volta avviati i meccanismi, appare sorprendente quante e quali cose possono essere fatte.

Un ambiente disponibile ha fatto sì che le iniziali difficoltà legate alla struttura dell'impresa potessero essere risolte facilitando l'azione della GSP.

L'attività di GSP s.r.l. è, tra le realtà analizzate, una di quelle che sfrutta al meglio i vantaggi che sono proposti dalla legge Smuraglia e che bilancia le difficoltà del lavoro penitenziario.

Tutto ciò è fatto con un piglio fortemente imprenditoriale che permette di considerare i detenuti dei dipendenti *qualunque* e di trarre dall'attività la massima redditività possibile.

2.2.12. Jobinside

AZIENDA

NOME: Jobinside s.r.l.

SEDE SOCIALE: Via Galileo Galilei n° 36, 20052 Monza

DATA COSTITUZIONE: 07/02/2005

OBIETTIVO: Jobinside s.r.l. è un'azienda privata che si occupa principalmente di promuovere attività all'interno delle carceri con l'impiego di personale ristretto. Impegno primario della società è reperire sul libero mercato clienti ai quali offrire prodotti o lavorazioni effettuate all'interno degli Istituti di Pena (www.aiscrim.it).

BILANCIO D'ESERCIZIO: Il bilancio di esercizio cui si è potuti risalire è quello del 2007, ma non è sufficiente per poter valutare la situazione economica delle attività di Jobinside.

BILANCIO SOCIALE: La Jobinside non redige il bilancio sociale. Roberto Saini, referente dell'attività, sostiene che l'impresa non ne abbia bisogno in quanto è espressamente dichiarato che lavora con il carcere.

PROGETTO

OGGETTO: Produzione artigianale di gelateria e pasticceria fredda.

PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO: Il gelato è prodotto con l'utilizzo di latte fresco pastorizzato proveniente da allevamenti italiani della Valtellina e di frutta fresca, non O.G.M., proveniente direttamente dai coltivatori.

Tra i gelati sono prodotti: coni, mattonelle, su stecco, biscotti, cestini, vaschette, bomboniere, fruttini, granite e altro. Tra i prodotti di pasticceria fredda ci sono: torte, mousse, panna cotta, zuccotti e meringhe.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CLIENTE: Ogni prodotto viene confezionato singolarmente, è richiedibile in maniera personalizzata dai clienti. I prodotti vengono commercializzati tramite il circuito COOP in tre/quattro ipermercati nella zona di Milano, ma la cosa è ancora in fase di sviluppo. Il contatto è avvenuto per caso. La scelta di COOP, secondo Roberto Saini, è stata fatta inizialmente per l'eticità del prodotto, ma poi ha trovato conferma nel rapporto qualità prezzo.

Il prodotto viene anche distribuito tramite un punto vendita-spaccio monomarca a Sovico (MB). Dal momento che nell'estate 2009 *Aiscrim* ha avuto molte più richieste di quanto fosse in grado di offrire, c'è in programma l'apertura di tre-quattro punti vendita per l'anno 2010. Diversi bar, gelaterie e ristoranti propongono i prodotti *Aiscrim*, non solo nel milanese ed in Brianza ma anche in Veneto.

ENTITÀ DEL PROGETTO: *Aiscrim* gestisce un laboratorio all'interno della Casa di Reclusione di Opera, Milano. Tale progetto è stato reso possibile grazie al sostegno di importanti professionisti del settore che hanno scelto di aderire mettendo a disposizione professionalità ed esperienza. La superficie messa a disposizione dall'Amministrazione, di circa 300 mq, è stata adattata alla lavorazione seguendo le direttive della normativa vigente: i lavori di allestimento sono stati preceduti da un dettagliato progetto opportunamente approvato dalla ASL di zona. I locali sono stati provvisti di adeguati impianti di condizionamento e di servizi igienici necessari ad accogliere il personale lavorante. Sono state ricavate zone di immagazzinamento, lavaggio e stoccaggio frutta, posizionate celle frigorifere e allestite zone di lavorazione prodotti completamente attrezzate. Il laboratorio vero e proprio è stato progettato con il supporto di professionisti, per una potenzialità produttiva giornaliera di migliaia di mono porzioni e torte. Carpigiani (azienda leader nei macchinari per gelato), Montebianco e Coldiretti Milano e Lodi hanno assicurato il loro supporto all'iniziativa: le prime fornendo attrezzature e corsi professionali ai dipendenti, Coldiretti Milano e Lodi garantendo la fornitura di materie prime selezionate ed italiane (www.aiscrist.it).

Il progetto ha un orizzonte di lungo periodo. Durante l'estate 2009 molti singoli si sono interessati per l'apertura di punti vendita monomarca. Per questa ragione, Jobinside s.r.l. intende raddoppiare il numero dei detenuti e la superficie della gelateria. Lavorando su due turni, dovrebbe moltiplicare quattro-cinque volte la produzione nel prossimo anno.

PERSONALE: Il personale è stato scelto, dopo aver ottenuto il consenso dalla direzione, a seguito dell'esposizione di un avviso. Jobinside ha fatto centoventi colloqui. Gli operatori carcerari hanno avviato al colloquio chi ne aveva i requisiti. Lavorano in teoria sei ore al giorno, in pratica meno poichè hanno diritto alle attività educative, ai colloqui, al teatro.

Roberto Saini ha trovato però la soluzione: "Anziché assumerne dieci, se ne assumono dodici o tredici."

CONTRATTO E SALARIO: I contratti sono quelli del Contratto Nazionale di Categoria, ma sono particolari perché tengono conto di modalità di impiego flessibili.

Il salario è rapportato alle otto ore, tutti i giorni e si avvicina ai 900 € al mese.

FORMAZIONE: Il personale accede all'impiego dopo iter formativo curato da maestri gelatieri della scuola Carpigiani e Montebianco e gli ambienti lavorativi rispettano rigorosamente le vigenti norme in materia igienico sanitaria; requisiti necessari quando si opera all'interno di Istituti di Pena, ove è richiesta la massima serietà (www.aiscrim.it).

FINANZIAMENTI: La Jobinside s.r.l. usufruisce dei vantaggi della legge Smuraglia. E' un'azienda di capitali privati, nata dallo scopo di perseguire profitti. Roberto Saini dichiara: "L'obiettivo primario dell'attività è stato quello di entrare in carcere con lo scopo di tirarci fuori degli utili, dichiaratamente, non come succedeva fino a poco tempo fa, per la maggior parte delle attività in carcere di tipo assistenziali."

PUNTI DI FORZA

GLI INGREDIENTI: Con ottimi ingredienti e l'elevato impiego di manodopera, Jobinside riesce ad ottenere una vasta gamma di prodotti artigianali ed esclusivi. Le materie prime sono scelte con cura e per la produzione vengono usati prodotti freschi, sicuri e certificati. Danno valore aggiunto al prodotto elementi di alta qualità, quali le *nocciole gentile delle Langhe*, che hanno ottenuto il riconoscimento IGP, e i *pistacchi di Bronte*, prodotti DOP. Le materie prime sono un grande punto di forza per i prodotti *Aiscrim*, in quanto consentono all'impresa di commercializzare dei prodotti più *buoni* della media e di essere altamente competitivi sul mercato.

IMPRENDITORIALITA': L'attività di Jobinside-Aiscrim è caratterizzata da una forte imprenditorialità. Roberto Saini dichiara: “Dopo sei anni che lavoravamo lì dentro, valeva la pena di sfruttare a pieno le opportunità offerte dall'ambiente carcere.

Ci vuole un'attività che sfrutti molta mano d'opera, un prodotto che non risenta concorrenza cinese e Paesi dell'Est, in un settore che non soffra la crisi.

In Italia [ciò avviene solo per] logistica e alimentari. Le altre attività fanno molta fatica.

La logistica è penalizzata per *default*: [si è quindi optato per l'] alimentare. Data la disponibilità di tanta mano d'opera abbiamo scelto il gelato. Non può essere importato così ci troviamo a far concorrenza ad aziende del territorio, noi facciamo lavorare i detenuti, accediamo agli sgravi e alle *commodities* messe a disposizione dallo Stato.”

Jobinside ha quindi cercato di mettere in piedi un'attività che le desse la possibilità di sfruttare al meglio i benefici del lavoro penitenziario: un'attività costruita a tavolino.

Il referente di Jobinside ha anche aggiunto che: “Noi ora lavoriamo su più progetti, ma penso che quello del gelato assorbirà tutte le nostre energie. Non ne metteremo in piedi degli altri. Nessuno di noi era gelataio, ma abbiamo capito che il settore era buono e quindi valeva la pena di investire anche in formazione nostra. Abbiamo passato un anno a capire come era l'ambiente e ci è costato, ma ora che abbiamo aperto il nostro punto vendita, è venuta a galla la bontà del progetto. Il prodotto va, è buono, costa poco e la gente lo richiede.”

ESPERIENZA NEL SETTORE: Jobinside s.r.l. è un'azienda privata che si occupa principalmente di promuovere attività all'interno delle carceri con l'impiego di personale in esse detenuto. Impegno primario della società è reperire sul libero mercato clienti ai

quali offrire prodotti o lavorazioni effettuate all'interno degli Istituti di Pena. Tutti gli adempimenti burocratici sono espletati da Jobinside che assume direttamente il personale ristretto e apre unità locali all'interno dei penitenziari. L'iniziativa è resa possibile grazie ad apposite convenzioni stipulate da Jobinside con il Ministero della Giustizia presso la direzione degli Istituti ove opera. Dal 2001 ad ora l'azienda ha ottenuto e sviluppato importanti commesse di lavoro, stipulando contratti pluriennali, con clienti quali ENEL, ATM Milano, Trambus (ATAC) Roma, Mediamarket ed altre minori ed è presente negli Istituti di Monza, Roma-Rebibbia e Milano-Opera. L'attività è proseguita proficuamente grazie all'efficienza ed economicità ottenute ed è sfociata in importanti commesse di lavoro (in alcuni casi in contratti pluriennali), tuttora attive. Da sempre ogni iniziativa intrapresa ha come fine ultimo quello di procurare attività lavorative da svolgere all'interno degli Istituti di Pena. Come ogni altro, il progetto, pur prevedendo un impiego di personale recluso, e quindi una notevole ricaduta nel sociale, viene rigorosamente pianificato per garantirne vita autonoma. Quindi è preparato per essere autofinanziante, duraturo e remunerativo per tutte le sue componenti (www.aiscrim.it).

L'esperienza della Jobinside, l'imprenditorialità dimostrata, rendono il progetto *Aiscrim* potenzialmente redditizio e di lungo termine.

La familiarità con l'ambiente carcerario ha dato all'impresa la possibilità di conoscere tutte quelle caratteristiche tipiche del carcere, che possono essere un grosso ostacolo per chi si accosta alla realtà penitenziaria per svolgere attività lavorative.

Conoscere le dinamiche, i ritmi e le regole, ha permesso alla Jobinside di modulare su queste la propria attività e di non rimanerne schiacciata.

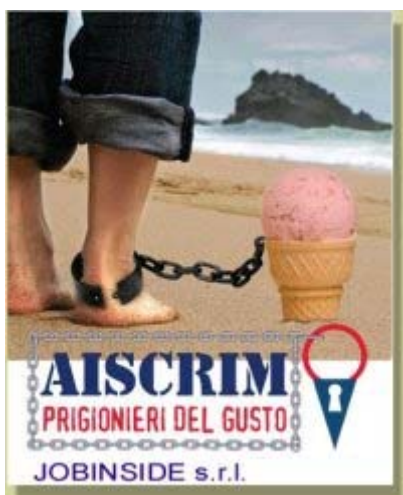
L'attività di Jobinside s.r.l., *Aiscrim prigionieri del gusto*, è, tra le realtà analizzate, una di quella che sfrutta al meglio i vantaggi che sono proposti dalla legge Smuraglia e che bilancia le difficoltà del lavoro penitenziario. Tutto ciò è fatto con un piglio fortemente imprenditoriale che permette di considerare i detenuti dei dipendenti *qualunque* e di trarre dall'attività la massima redditività possibile.

Interessante è sicuramente lo studio fatto prima dell'inizio dell'attività relativo a quale sarebbe stato il settore di sviluppo più appropriato. Ciò denota lo sviluppo di una certa strategia di azione.

Roberto Saini, durante l'intervista ha detto: "A noi non interessa fare etica, ma alla fine siamo quelli che la fanno meglio di tutti. Per questo che l'amministrazione vuole le aziende nel carcere."

Questo intervento ci permette di identificare uno snodo all'interno della questione *lavoro penitenziario*: ci si chiede, quindi, se non sia stato sottovalutato fino ad ora il reale potenziale del fare impresa nel e con il carcere ed allo stesso modo sovrastimato l'apporto del mondo cooperativistico.

Fig 4



Fonte: www.aiscrim.it

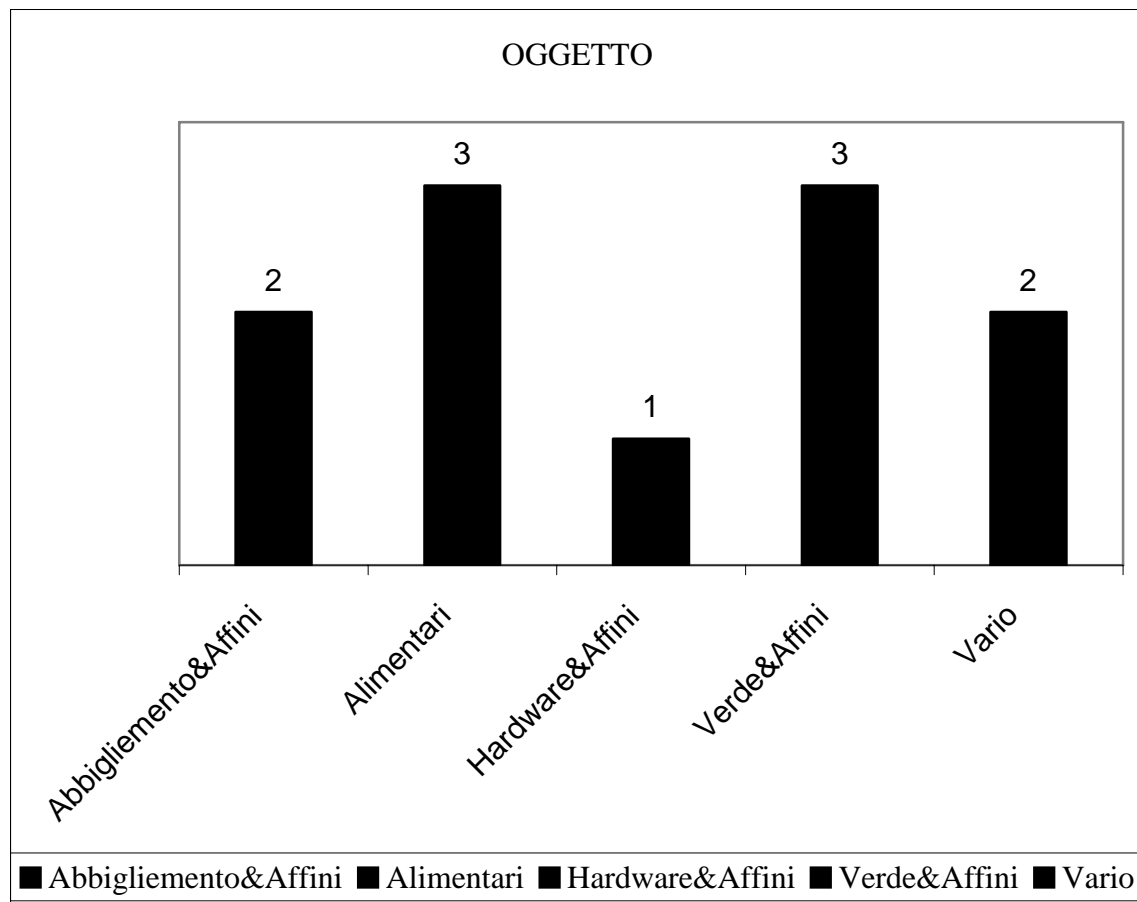
3. RISULTATI DELL' INDAGINE

3.1. OGGETTO

Nei dodici casi analizzati sono state sviluppate differenti attività (grafico 4). Non tutti gli attori operano in un unico ambito, ma contrariamente a ciò che si sarebbe portati a pensare, hanno esplorato le varie possibilità che possono offrire differenti ambiti lavorativi.

In due delle dieci cooperative ciò è stato portato all'estremo poiché le attività lavorative sono fortemente diversificate. Questa scelta ha un'interpretazione plurima.

Grafico 4



Fonte: Elaborazione dell'autore

Infatti, può essere vista come una scelta dettata da una lungimiranza economica che faccia sì che l'azienda o la cooperativa non punti su *un solo cavallo*, data la scarsa stabilità del mercato, ma che suddivida il rischio d'impresa. D'altro canto la diversificazione estremizzata rende difficile la canalizzazione delle energie per lo sviluppo dell'attività. Ciò risulterebbe poco problematico in un qualsiasi altro settore, ma in quello carcerario, che risulta essere sufficientemente complesso, è necessario essere precisi e focalizzati nell'agire.

Ma non è solo l'instabilità del mercato che condiziona l'attività delle cooperative, spesso queste portano avanti progetti che hanno dimensioni molto ristrette e che possono accogliere solo un numero limitato di detenuti. La scelta di puntare su altri progetti è quasi obbligata e non è sempre possibile che questi appartengano allo stesso filone di quelli precedenti.

La cura del verde e la produzione di alimentari sono quelle attività che hanno riscosso il massimo interesse. Non è possibile dire se la scelta sia sempre motivata da valutazioni strategiche o se sia *casuale*. Jobinside ha optato per l'ambito alimentare solo dopo un'attenta valutazione del mercato e dei potenziali concorrenti, tenendo sempre in mente le limitazioni insite nel lavoro penitenziario. L'analisi costi/benefici ha fatto ricadere la scelta sulla produzione di gelati: questa aveva le caratteristiche considerate necessarie per poter essere svolta con successo. E' un settore che non è affetto dalla concorrenza asiatica e che è caratterizzato da un andamento positivo costante.

La cura del verde e la produzione di alimentari hanno sicuramente delle caratteristiche comuni:

- ✓ attività prettamente manuale;
- ✓ formazione poco complessa;
- ✓ professionalità richieste dal mercato;
- ✓ mercato sufficientemente ampio.

Tutte questi punti riassumono le motivazioni della scelta, quasi mai legata solo al mercato che tali prodotti possano avere, ma tante sono le variabili che vanno ad influire: quali la possibilità di utilizzo di laboratori interni alle strutture di detenzione e la possibilità che i detenuti possano utilizzare le competenze acquisite per una professione futura.

Ciò che è risultato essere vincente in entrambi i settori è la specificità. Solo quelle imprese che sono state in grado di vedere oltre l'attività comune e ne hanno declinato una sua specificità sono riuscite ad uscire indenni e spesso vincenti sul mercato.

3.2. I PRODOTTI

I prodotti proposti al mercato dalle dodici realtà economiche sono illustrati tramite le tabelle 4-8.

Tra i vari prodotti alcuni emergono per la loro specificità, mentre altri per la loro ordinarità. I primi risultano essere più complessi e difficili da sviluppare quantomeno inizialmente, poi però emergono come vincenti e richiesti sul mercato poiché non hanno diretti concorrenti.

Gli ultimi si differenziano da altri dello stesso tipo solo per il fatto di essere prodotti da carcerati. Ad esempio un'attività di panetteria avviata presso una struttura detentiva non ha maggiori possibilità di una che produce all'esterno. Ha invece maggiori difficoltà legate alle quantità e alle complessità insite nel mondo carcerario.

Questa è però una considerazione strettamente economica e nulla si toglie alla bontà e all'aspetto pedagogico del progetto.

Molto spesso sono stati premiati dal mercato i prodotti più coraggiosi, quelli che andavano ad incuriosire poiché proponevano un oggetto ed un'immagine che poco aveva a che fare con il carcere. Proposte innovative ed un po' visionarie sono state decisive.

Tab.4

SETTORE	PRODOTTO	N° ATTIVITA'
ABBIGLIAMENTO & AFFINI	Abbigliamento femminile	1
	Accessori	2
	Gadget	1

Tab.5

SETTORE	PRODOTTO	N° ATTIVITA'
ALIMENTARI	Dolci	2
	Gelati	1
	Panetteria	2
	Ristorazione	2
	Vinicoltura	1

Tab.6

SETTORE	PRODOTTO	N° ATTIVITA'
HARDWARE & AFFINI	Digitalizzazione documenti	1
	Riparazione palmari	1

Tab.7

SETTORE	PRODOTTO	N° ATTIVITA'
VERDE	Giardinaggio	3
	Vivaio	2

Tab.8

SETTORE	PRODOTTO	N° ATTIVITA'
VARIO	Assemblaggio	5
	<i>Call center</i>	1
	Disassemblaggio	1
	Produzione manichini	1
	Pulizie	1
	Punto vendita	1
	Trasporti	1

Fonte: Elaborazione dell'autore

Il direttore della Casa di Reclusione Milano-Opera, Giacinto Siciliano, sostiene: “Il livello di motivazione [dei detenuti] è tale, che la qualità [dei prodotti] è come quella di ciò che viene creato all'esterno. [Lo slogan]Non è *compra gelati che li facciamo in carcere*, ma *comprali perché sono più buoni, più sicuri*.”

E' una provocazione, ma i detenuti che fanno i gelati in carcere sono sorvegliati a vista da un poliziotto, *schifozze* non ne possono fare. Quelli fatti fuori non ne abbiamo la certezza.(...) Noi diamo una certificazione implicita di qualità che fuori non si potrebbe avere.”

La qualità del prodotto è ciò che spesso fa la differenza. Solo se i dolci, ad esempio, prodotti in carcere sono di alta qualità e durante la preparazione sono state utilizzate materie prime di riconosciuto valore, come ad esempio prodotti no O.G.M., D.O.P. o biologici, hanno molta più possibilità di essere ben accolti sul mercato. Si riferiscono ad un *target* ben preciso di consumatori e le motivazioni che stanno alla base dell'acquisto

non possono essere ridotte semplicemente all'etica. Il *pistacchio di Bronte* o la *mandorla d'Avola* richiamano consumatori portatori di una cultura alimentare di alto livello. In questo modo il fatto che il prodotto provenga da un laboratorio che si trova all'interno di una struttura detentiva passa in secondo piano ed il progetto ha molte più possibilità di essere redditizio e di avere un orizzonte di lungo periodo. L'idea che sta alla base del lavoro penitenziario non è nascondere l'origine dei prodotti, ma far sì che questi siano parificati per modalità di produzione, sbocchi sul mercato e possibilità di acquisto a quelli prodotti da persone libere.

Il dottor Giacinto Siciliano precisa: "Per noi ha poco senso fare qualcosa che si possa fare anche fuori. Non è detto che l'azienda venga ad investire in carcere, visto che il mercato si trova in un momento difficile. [Un progetto riuscito] è la produzione di violini artigianali. Ora ci sono dieci detenuti che stanno facendo un corso di formazione. Ci vogliono sei o sette mesi per la creazione di un violino e hanno un costo di rivendita di 4.000,00-6.000,00 € E' un prodotto di nicchia, specializzato." La produzione di violini non artigianale, non avrebbe alcuno sbocco realistico all'interno del mercato poiché sarebbe schiacciata dai concorrenti che avrebbero la meglio su numeri e costi.

Di parere concorde è Susanna Magistretti di Cascina Bollate, la fondatrice sostiene: "Non è perché alcuni dei nostri dipendenti sono detenuti che dobbiamo offrirci a meno. Noi proponiamo sempre un servizio di qualità, anzi le persone che lavorano qui imparano un mestiere, quello del giardiniere, che è in via di estinzione." (Duzzi, 2009, p. 124).

Vitale per la sopravvivenza delle attività non è solo la qualità del prodotto stesso, ma le svariate azioni pubblicitarie e di *marketing*.

Il cliente non si fa guidare nell'acquisto dall'etica o dalla carità. Nel caso in cui non abbia la certezza che il prodotto valga il suo prezzo e che sia *sicuro* non lo acquista. La problematica fondamentale è legata all'accesso al mercato. I prodotti del lavoro penitenziario non hanno un diretto accesso alla pubblicità e ai mezzi di comunicazione. I *massmedia* si occupano di loro solo per lodare la bontà dell'attività, ma non per pubblicizzarla effettivamente. Ciò va a minare il potenziale dei prodotti, che sono fin dal principio in una situazione di ulteriore svantaggio. Sta all'azienda e alla cooperativa trovare modi diversi ed originali per rendere il prodotto noto ed interessante agli occhi dei consumatori.

Il dottor Giacinto Siciliano aggiunge: “Rispetto ai progetti, si è cercato di essere originali anche sui nomi: *La fattoria di Al Cappone, Aiscrim-prigionieri del gusto*. [I nomi] intrigano, incuriosiscono. C’è stata poi un’ulteriore campagna di pubblicizzazione delle attività. Questo è stato utile non solo per le imprese che come ulteriore valore aggiunto possono sfruttare l’elemento pubblicitario del lavorare in carcere. Anche qui all’inizio c’è diffidenza da parte dell’opinione pubblica.”

3.3. ANNO DI INIZIO DELL’ATTIVITÀ

Delle dodici attività analizzate, cinque sono nate prima del 2000, sette dopo tale data. Le prime cinque sono nate in un intervallo di diciotto anni, tra il 1982 ed il 2000.

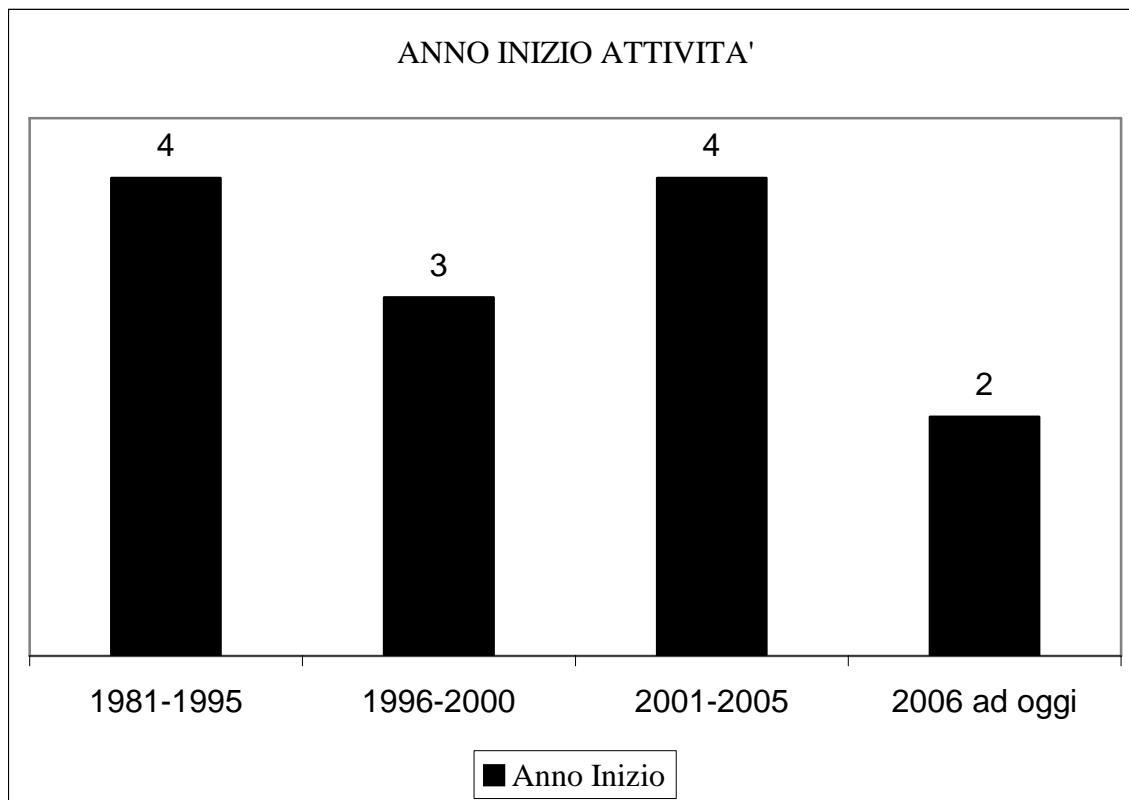
Le successive sette in sette anni, dal 2000 al 2007.

Il motivo per cui si è scelto l’anno 2000 come discriminante per la valutazione degli anni di inizio dell’attività è che in tale anno è stata promulgata la legge Smuraglia che è unanimemente riconosciuta come portatrice di un intento di svolta nelle dinamiche del lavoro penitenziario.

Spesso, ascoltando le opinioni di chi opera nel settore si ottengono pareri contrastanti relativi a tale legge. Non tutti, infatti, la considerano sufficientemente efficace e semplice da applicare, ma ha permesso un aumento, seppur minimo, del lavoro penitenziario svolto da enti esterni al carcere.

Il cambiamento non riguarda solo le quantità, ma anche la tipologia degli enti che si sono avvicinati all’universo carcerario. Le attività che hanno avuto inizio anteriormente al 2000 sono solo di tipo cooperativistico, mentre dal 2000 due su sette sono aziende.

Grafico 5



Fonte: Elaborazione dell'autore

Possiamo dire quindi che la legge Smuraglia sia stata fondamentale e scatenante per l'avvicinarsi delle imprese al carcere.

Dal 2000 in poi si tende a guardare al lavoro penitenziario con un'ottica ben lontana da quella meramente assistenziale. La JobinSIDE, ha avuto la redditività come obiettivo primario e tale legge le ha permesso di produrre reddito con un'attività svolta all'interno del carcere di Milano-Opera. In assenza di tale normativa è altamente probabile che il progetto non si sarebbe mai sviluppato.

Considerando i vantaggi effettivi che la legge Smuraglia concede a chi porta lavoro all'interno del carcere, ci si sarebbe aspettati un aumento esponenziale delle attività dal 2000 ad oggi. Ma la nostra analisi evidenzia che ad oggi la normativa non risulta essere sufficiente alla promozione del lavoro penitenziario. Tanto però deve essere ancora fatto per rendere quella che è ora solo un'opportunità, una realtà effettiva all'interno del mercato nazionale. Rimane però il dubbio che il problema non risieda nella normativa in sé, ma nella sua conoscenza e nel pregiudizio che c'è nei confronti del mondo

carcerario. E' stato azzardato pensare che la semplice promulgazione della legge fosse sufficiente. Ciò che è mancato è stata la sua promozione. A questa considerazione si collegano le diverse attività che sono oggi poste in essere in Lombardia, ArticoloVentisette e L'impresa sprigiona il lavoro, di cui abbiamo già discusso nei paragrafi 1.2.2.1. e 1.2.2.2.

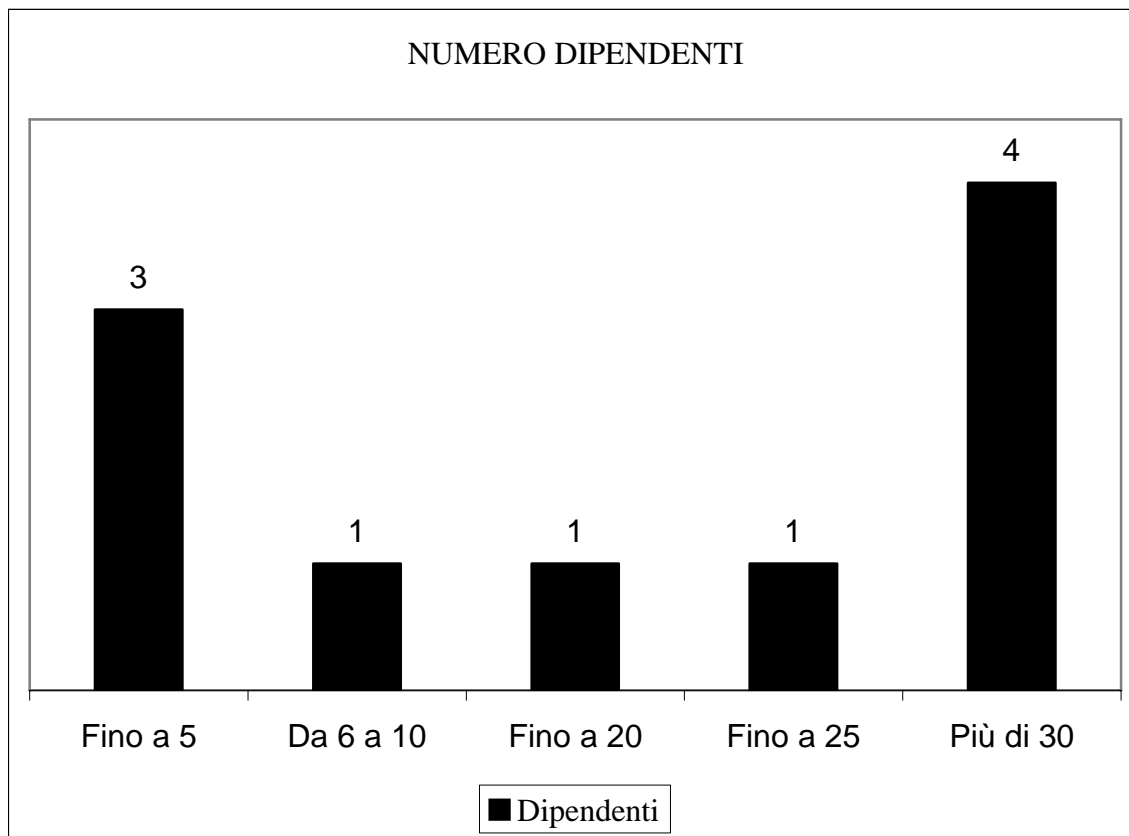
3.4. DIPENDENTI

La scelta dei dipendenti viene svolta in comune accordo dalla struttura carceraria e dall'impresa. Generalmente gli educatori e la direzione propongono alle aziende e alle cooperative quei ristretti che per condotta, interesse e lunghezza della pena sono compatibili con l'attività lavorativa proposta. L'unica cooperativa, tra quelle analizzate, che ha riconosciuto di aver posto delle restrizioni è Ecolab che non assume detenuti colpevoli di crimini sessuali, poiché la cooperativa non si considera adatta al trattamento.

Le cooperative analizzate sono di limitate dimensioni, ad eccezione di Giotto ed I sommozzatori della terra. Le due imprese possono essere definite come PMI, in linea nel panorama italiano.

Roberto Saini, referente di Jobinside spiega così la selezione del personale: “Dopo aver ottenuto il consenso dalla direzione, hanno esposto un avviso. *C'è questa possibilità, chi aderisce?* Ho fatto centoventi colloqui. [Viene proposto] chi ha i requisiti, perché dentro al carcere c'è un circuito di rieducazione. Chi può accedere, può partecipare e viene avviato al colloquio, come qualsiasi azienda.”

Grafico 6



Fonte: Elaborazione dell'autore

Cascina Bollate ha invece degli specifici requisiti che debbono essere soddisfatti per poter ottenere la posizione lavorativa: il personale viene scelto tramite un bando di partecipazione aperto a tutti i detenuti con criteri di selezione, quali l'interesse a lavorare in una cooperativa assumendosi una sorta di rischio di impresa; l'impegno a rispettare regole condivise; aver svolto esperienza lavorativa precedente, anche non nel settore.

La modalità di scelta dei dipendenti quindi ricalca ciò che avviene nella società libera: c'è un'interazione di interessi, capacità dell'individuo e risposta del datore di lavoro.

Tre delle cooperative risultano essere delle realtà piccole, con assunti fino a cinque detenuti. Quattro sono invece realtà decisamente più grandi, vanno ben oltre i trenta dipendenti assunti, fino a toccare la quota centoventi. Le altre hanno invece un numero medio di assunti tra i sei ed i venticinque. Le cooperative Ecolab e GSP non hanno fornito dati quantitativi relativi al numero di occupati.

Non tutti i dipendenti svolgono l'attività lavorativa con le stesse modalità. Alcuni, infatti, svolgono l'attività solo all'interno delle carceri, altri invece hanno possibilità di spostarsi ed uscire poiché sono in *art.21* o in semilibertà.

I contratti applicati sono generalmente quelli previsti da CCNL per le cooperative sociali o per le aree specifiche quali quelle floro-vivaistiche e metalmeccaniche.

I contratti poi si dividono tra quelli a tempo determinato ed indeterminato fino al termine della detenzione. La cooperativa Lazzaria utilizza anche contratti stagionali per i periodi di vendemmia.

Alcune cooperative propongono un cammino a termine, altre invece danno la possibilità ai ristretti di continuare a lavorare per loro anche dopo la scarcerazione.

Cascina Bollate ad esempio dà la possibilità di lavorare in cooperativa anche dopo il fine pena, tornando in carcere da socio libero e non da socio detenuto.

Diverso è il parere di Andrea Basso, vice presidente della cooperativa Giotto: “Noi ci concepiamo come una cooperativa di transizione, svolgiamo il lavoro più ostico, perché aiutiamo il detenuto nella fase più delicata. L'obiettivo finale è che il detenuto non rimanga in un ambito che lo richiami al circuito del carcere, ma cerchi di lasciare il *pianeta carcere* definitivamente con il lavoro, con la formazione e tutto il sostegno sociale che ruota attorno, in modo da camminare con le sue gambe e fare la sua vita propria. Altrimenti faremmo un carcere esterno con detenuti ed ex detenuti.” La cooperativa Alice rappresenta una via di mezzo. Alice si attiva per far uscire la persona dalla cooperativa poiché l'obiettivo non è quello di diventare una sezione distaccata del carcere, ma fare in modo che le persone si inseriscano in realtà lavorative normali. Alcune lavoratrici rimangono comunque in cooperativa, poiché hanno acquisito alta professionalità e sono considerate come un investimento in capitale umano.

Da un punto di vista imprenditoriale, la scelta più equilibrata è quella della cooperativa Alice. La cooperativa mantiene alcune dipendenti al fine di non perdere l'investimento fatto su di loro, le competenze acquisite e l'esperienza. Ciò permette un forte risparmio economico che è molto utile soprattutto in realtà delicate come quelle cooperativistiche. Queste ex-detenute però non lavorano più a stretto contatto con il carcere, poiché sono in attività presso il laboratorio esterno.

Ciò che sembra importante nella dinamica dell'impresa è il rapporto tra prestatore d'opera ed azienda o cooperativa. Questi enti sono, senza ombra di dubbio,

datori di lavoro e non organizzazioni caritatevoli. E' quindi importante non solo per una ragione educativa, ma anche economica, che tale rapporto sia il più professionale possibile, che sia l'esatto incontro tra domanda ed offerta, com'è nel libero mercato.

La chiave vincente nel rapporto con i detenuti è espressa da Roberto Saini, referente di Jobinside: “ [Il detenuto è]Un dipendente normale. A loro chiedo di fare ciò che gli compete e viceversa. Nient'altro di mezzo.”

3.5. BILANCIO SOCIALE

Il bilancio sociale è un elemento centrale della strategia d'impresa, è un elemento di comunicazione rivolto sia all'interno che all'esterno. Negli anni più recenti è stato adottato globalmente da un crescente numero di imprese, avviandosi a diventare un elemento imprescindibile della propria politica di comunicazione istituzionale (Molteni, 2004, p. 124).

Il bilancio sociale è una rendicontazione che non è ancora stata riconosciuta come necessaria per tutti gli attori economici sul territorio nazionale.

Le aziende e le cooperative hanno deciso autonomamente se adottarne l'utilizzo come mezzo di interfaccia con gli *stakeholders*. I bilanci sociali sono quindi redatti senza seguire una linea guida comune e ciò può renderne complessa la consultazione.

La normativa, in Lombardia, ha cercato di porre rimedio rendendolo obbligatorio per le cooperative di tipo B. Per questo motivo tra le cooperative che non redigono il bilancio sociale troviamo solo quelle esterne alla regione.

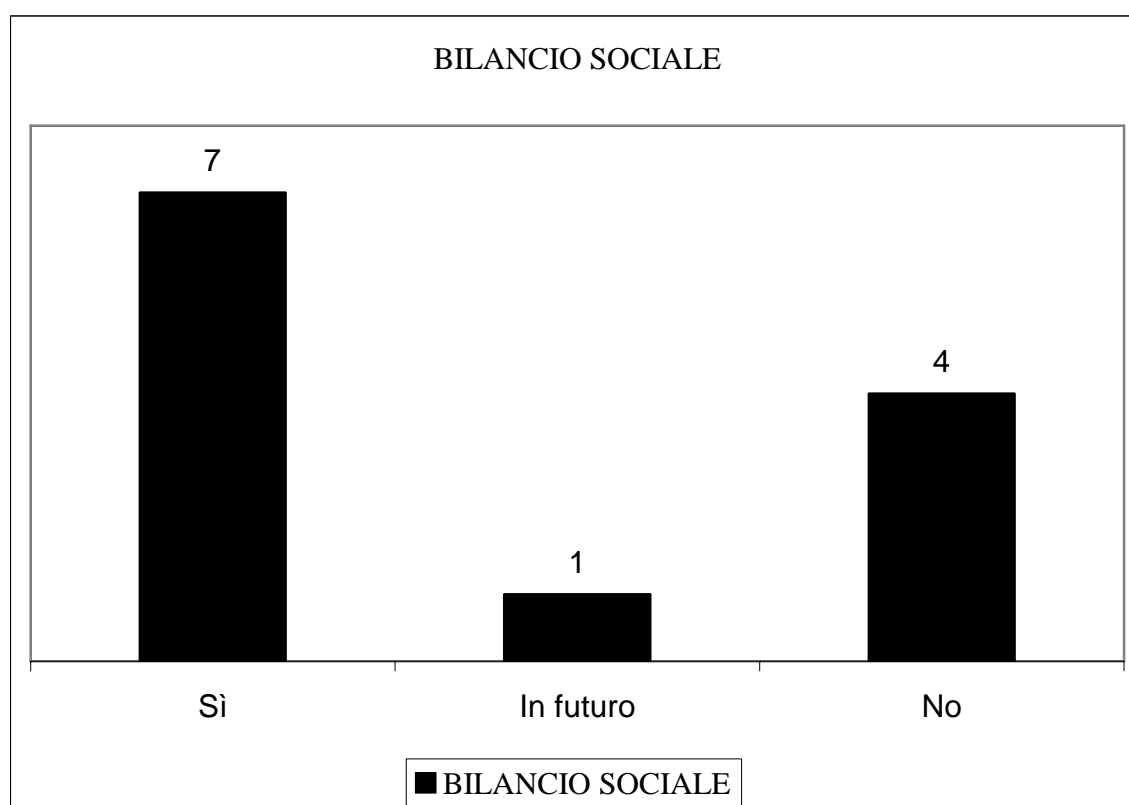
La valutazione svolta risulta in qualche modo falsata dalla normativa. Poco più del 60% dei casi analizzati redige la rendicontazione, ma è lecito chiedersi, quante di queste cooperative lo farebbero se non fossero obbligate.

Difficile è anche comprendere fino a che punto il bilancio sociale sia considerato un'opportunità e non un onere. Tale considerazione è condivisa dalla cooperativa I sommozzatori della terra: il bilancio sociale è per quest'ente una scelta cosciente, matura e sviluppata da undici anni e ne teme una svalorizzazione.

Le difficoltà, che esistono per le aziende e le cooperative nel rapportarsi a questo mezzo di comunicazione, sono emerse dai questionari e dalle interviste svolte.

Da un lato alcune cooperative, come ad esempio L'Arcolaio, non sono in grado di sostenere il peso, non solo amministrativo, ma anche economico di tale bilancio. Realtà di piccole dimensioni che hanno pochi dipendenti rischiano di soffrire l'obbligatorietà della redazione, dal momento che devono impegnare parte del loro organico in tale attività.

Grafico 7



Fonte: Elaborazione dell'autore

Dall'altro alcune realtà non ne riconoscono i pregi, considerandolo un mezzo poco efficace nel loro ambito di riferimento. Roberto Saini, responsabile di Jobinside, crede che questo mezzo non sia necessario per un'impresa che opera esclusivamente con il carcere, mentre lo sia per quelle che hanno bisogno o interesse a pubblicizzare le loro buone prassi. Del medesimo parere è la Cooperativa Giotto.

Il dottor Roberto Brocato, socio ed amministratore di GSP, nonostante il fatto che nel mondo delle PMI sia uno strumento poco diffuso, è di parere contrario: "Essere attori di

un contesto come quello in cui ci troviamo ad operare, ci obbliga a percorrere tutte quelle iniziative che danno risalto al risultato che otteniamo.”

Esiste quindi anche una sorta di confusione sul fatto che sia uno strumento realmente utile nella *governance*. Non è comprensibile se questo sia dovuto alla novità dello strumento stesso, e che quindi gli attori della scena economica non sono ancora abituati al suo utilizzo e lo considerino quindi una velleità. Oppure se effettivamente non sia possibile applicarlo a tutti gli attori economici in modo che risulti universalmente utile come il bilancio di esercizio.

Quello che manca è sicuramente una linea guida comune non solo riguardo l'obbligatorietà, ma anche per la sua stesura. Alcune cooperative, tra cui Il giorno dopo e Cascina Bollate, hanno ritenuto necessario l'aiuto del commercialista. Viridalia, che lo redige da dieci anni, ha attinto nel tempo a svariate fonti: GBS -Gruppo sul Bilancio Sociale-; Ondina Gabrovec Mei in *Il Bilancio Sociale* a cura di Luciano Hinna edito da Il Sole 24 ore; Ordine dei commercialisti.

C'è sicuramente interesse e curiosità verso questo strumento che risulta ancora *esotico*. A conferma di ciò alcune delle cooperative analizzate hanno risposto positivamente alla seconda parte del progetto L'impresa sprigiona il lavoro di Unioncamere Lombardia (1.2.2.2). Tale progetto consta nella creazione di un capitolo del Bilancio Sociale specifico relativo al lavoro penitenziario con la collaborazione di ALTIS/ Università Cattolica di Milano e CreaRes/ Università dell'Insubria. Le cooperative avranno quindi modo in futuro di sperimentare il modello e di sviluppare una rendicontazione omogenea.

3.6. FINANZIAMENTO

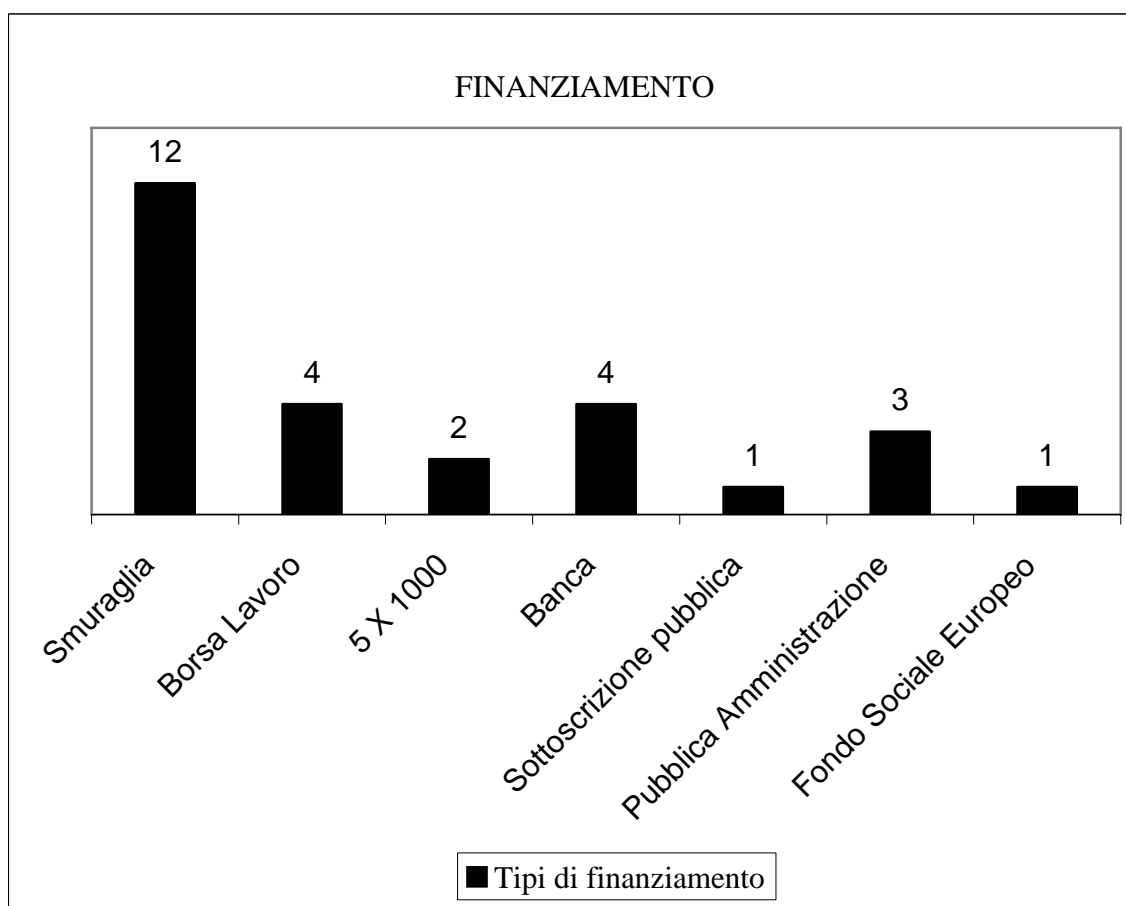
Vari sono i finanziamenti a cui ricorrono le dieci cooperative e le due aziende considerate. Le modalità di reperimento di fondi sono così varie perché risentono della tipologia dell'attività e della strategia sviluppata.

Le cooperative, date le loro caratteristiche, hanno una facilità maggiore nell'accedere a fondi statali ed europei. Le aziende invece sono *costrette* a reggersi con le proprie energie. Questo va sicuramente ad influenzare la scelta del progetto da sviluppare, poiché le imprese mettono in gioco direttamente il proprio capitale. Spesso le

cooperative sono accusate di creare progetti fini a se stessi, soltanto per poterne utilizzare i fondi; questa è sicuramente una generalizzazione del problema, ma nasce dalla frequente presenza di cooperative con una situazione economica *in passivo* e progetti non autosostenibili con orizzonti di brevissimo periodo.

I dati relativi ai finanziamenti sono stati raccolti tramite questionari ed interviste, non c'è stato modo di valutarne la veridicità. E' quindi possibile che alcuni dei soggetti abbiano, anche solo per errore, omissso uno o più mezzi utilizzati.

Grafico 8



Fonte: Elaborazione dell'autore

Tutte usufruiscono dei benefici della legge Smuraglia, in quanto loro sono l'esatto target di riferimento della normativa. Questi risultano essere dei finanziamenti di tipo indiretto, poiché non portano flussi finanziari all'impresa, ma favoriscono

notevoli risparmi. Jobinside è stata l'unica delle dodici analizzate che ha detto che tali finanziamenti sono stati determinanti nella scelta di attivazione del progetto di gelateria. Il mezzo più comune per sostenere soprattutto la parte di primo inserimento al lavoro e di tirocinio è la *borsa lavoro*. Sono generalmente le cooperative a farne uso, poiché permettono di avere dei lavoratori in tirocinio pagato, senza che sia la cooperativa a doverli pagare direttamente: viene utilizzato da quattro su dieci. E' d'altro canto uno strumento su cui è rischioso fare un totale affidamento, in quanto se questo cessasse di esistere alcune delle cooperative analizzate avrebbero delle grosse perdite e rischierebbero di mettere in forse tutta l'attività. La stessa considerazione è valida per il Fondo Sociale Europeo e gli aiuti che provengono dalla Pubblica Amministrazione. Fondamentale è l'aiuto della Pubblica Amministrazione, non solo per le cooperative che ne beneficiano, ma anche per le imprese. Il convoglio ottiene sostegni dalla Pubblica Amministrazione. La cooperativa però lamenta che questi sono stati esclusivamente mirati alla realizzazione di alcuni progetti: ristrutturazione, acquisto macchinari, ma è venuta a mancare una visione di sostegno continuativa. La Cooperativa Giotto ha vari enti comunali, provinciali, regionali e bancari tra i suoi finanziatori che però si occupano solamente del momento di *start up* dei progetti. La GSP ha ottenuto aiuti dalla pubblica amministrazione soprattutto in fase di supporto progettuale e operativo. Ciò si è palesato anche in termini commerciali e di *marketing*: sostegno e visibilità non sono mai venuti meno.

La Pubblica Amministrazione quindi non rilascia soltanto finanziamenti tipici, ma anche atipici: non solo flussi di fondi, ma anche aiuto nella comunicazione e nel *marketing*.

La ricerca di fonti alternative di finanziamento quali ad esempio la creazione di campagne di *fundraising* non viene sviluppata da tutti i soggetti, poiché richiede impegno e dedizione. Un esempio di ciò è stato sicuramente l'utilizzo di alcuni dei prodotti alimentari del lavoro penitenziario per i pranzi del G8 2009 svoltosi in Italia: sono state servite le uova di quaglia allevate nel carcere di Milano-Opera e i dolci della Cooperativa Giotto.

Tra i casi valutati, la cooperativa Ecolab è tra quelle che più si affida alle donazioni di privati tramite il *5 X 1000* e alle sottoscrizioni di privati. La stessa cooperativa ha sviluppato un particolare rapporto di finanziamento atipico con la Banca Popolare di

Milano. La BPM ha fatto svariate commesse di gadget in cambio dell'estinzione del debito della cooperativa. L'Arcolaio è una ONLUS (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale), pertanto è oggetto di donazioni che sono deducibile ai sensi dell'art. 13 del D.L. 4.12.97 n° 460 o detraibile ai sensi dell'art. 14 della legge 80/05. Oltre alle donazioni, la cooperativa ricorre al sostegno volontario tramite il *5 X 1000*.

Due delle realtà cooperativistiche considerate si sono rivolte a Banca Etica per ottenere dei finanziamenti. L'Arcolaio per un mutuo chirografario superiore a diciotto mesi di 50.000,00 €, ottenuto nel 2008 con scadenza nel 2014. I sommozzatori della terra hanno ottenuto nel 2009 un fido entro dodici mesi di 20.000,00 € per esigenze di liquidità in gestione ordinaria (www.bancaetica.com). Banca Etica è una realtà particolare all'interno del modo bancario. Infatti i suoi valori e i principi deontologici che guidano le scelte strategiche, le linee politiche e i comportamenti operativi di tutti coloro che contribuiscono alla sua gestione, derivano dai principi fondanti della Finanza Etica (www.bancaetica.com). Secondo una logica di trasparenza, tutti i finanziamenti erogati da Banca Etica a persone giuridiche possono essere consultati in linea. Il manifesto politico di quest'istituzione bancaria riporta che l'obiettivo principale è quello di far confluire risorse e fiducia verso quei progetti di cui la comunità civile ha bisogno per crescere, con la consapevolezza che l'opera di Banca Etica non resterà residuale solo se si permeeranno la società e le istituzioni politiche di cultura e regole diverse. Una finanza quindi non come strumento di standardizzazione, di spersonalizzazione e di disgregazione, ma come valorizzazione delle identità, delle differenze, delle relazioni interpersonali, dell'interazione solidale tra le persone, le imprese e le istituzioni che *animano* il territorio, una finanza che diventa parte integrante nei processi di sviluppo locale (Manifesto politico di Banca Etica).

La scelta di questa specifica istituzione bancaria come fonte di finanziamento è non solo una azione che dimostra un'agire consapevole delle due cooperative, ma anche un importante passo verso la costituzione della rete a sostegno del lavoro penitenziario. La banca non è solo un finanziatore, ma un sostenitore del lavoro che L'Arcolaio e I sommozzatori della terra svolgono.

Interessante è l'approccio di Cascina Bollate, Susanna Magistretti afferma: "Noi non siamo inseriti in una logica assistenzialista, non riceviamo fondi. Perché tutti possano dare valore a quello che fanno, questo è un elemento fondamentale." (Duzzi, 2009, p.

124). Sembra che da alcuni attori la richiesta di finanziamenti venga vista come un sintomo di debolezza e limitante allo sviluppo dell'attività imprenditoriale.

E' evidente che le aziende e le cooperative abbiano bisogno di fondi per poter essere quantomeno competitive sul mercato, date le difficoltà che incontrano nello sviluppare i progetti all'interno degli istituti di detenzione. Ed è probabilmente utopistico pensare che possano operare come qualsiasi altro attore sulla scena economica, sostenuti solo dalle proprie energie.

La problematica fondamentale che ruota attorno al finanziamento è che questo non deve diventare né l'unico mezzo tramite cui l'attività sia in grado di rimanere in vita, né il motivo portante dello sviluppo dell'attività.

3.7. CARCERE OSPITANTE

Il carcere ed il suo direttore influiscono fortemente sulle attività lavorative svolte.

Non in tutti gli istituti vengono svolte attività lavorative poiché ci sono problemi legati a strutture, spesso antiquate, dove non ci sono gli spazi adeguati alla creazione di laboratori.

Le carceri più nuove sono sicuramente le più adatte allo svolgimento del lavoro penitenziario poiché sono state costruite fuori dai centri abitati, e i trasporti di merci e materie prime sono meno difficoltosi. Per questa ragione una parte sostanziale dei progetti analizzati hanno come referenti finali i detenuti delle carceri di Milano-Bollate e Milano-Opera

Milano-Bollate, è l'istituto più grande di Europa per capienza, è stato inaugurato nel 2000 ed ha una capienza regolamentare di 903 posti, i detenuti sono uomini e per la maggior parte con condanna definitiva (www.associazioneantigone.it). Come ha spiegato la direttrice dott.ssa Lucia Castellano, è un istituto di custodia attenuata per detenuti comuni. Il carcere ha come obiettivo istituzionale quello di offrire ai detenuti una serie di opportunità lavorative, formative e riabilitative, al fine di abbattere la recidiva, favorendo un graduale e definitivo reinserimento nel contesto sociale. I detenuti, se in possesso di determinati requisiti, possono chiedere di scontare la propria

pena nel carcere di Bollate. Si crea così un rapporto, tra istituzione e detenuti, meno coercitivo.

La vita quotidiana all'interno è improntata all'autodeterminazione della propria giornata da parte dei reclusi, c'è una regolamentazione di movimenti, che avvengono in libertà all'interno della cerchia muraria.

L'istituto di Bollate ha fatto dell'interazione con l'esterno uno dei cardini della propria politica gestionale, poiché il progetto di recupero dell'utenza non può realizzarsi senza il contributo delle istituzioni esterne, pubbliche o private, e delle imprese che operano sul territorio (www.cascinabollate.org).

L'istituto è definito dalla fondatrice di Cascina Bollate una macchina ben oliata. Susanna Magistretti spiega: “Se così non fosse la nostra azienda non potrebbe sopravvivere. Se, per esempio, ogni volta che un detenuto deve uscire per andare a sistemare un giardino, dovessimo aspettare giorni per ottenere un permesso, chiuderemmo domani.”(Duzzi, 2009, p.124). La comunione di obiettivi tra il carcere e chi svolge il lavoro penitenziario è fondamentale. Susanna Magistretti aggiunge: “ La responsabilizzazione è un principio cardine del progetto di questo carcere e anche della nostra cooperativa.” (Duzzi, 2009, p. 124).

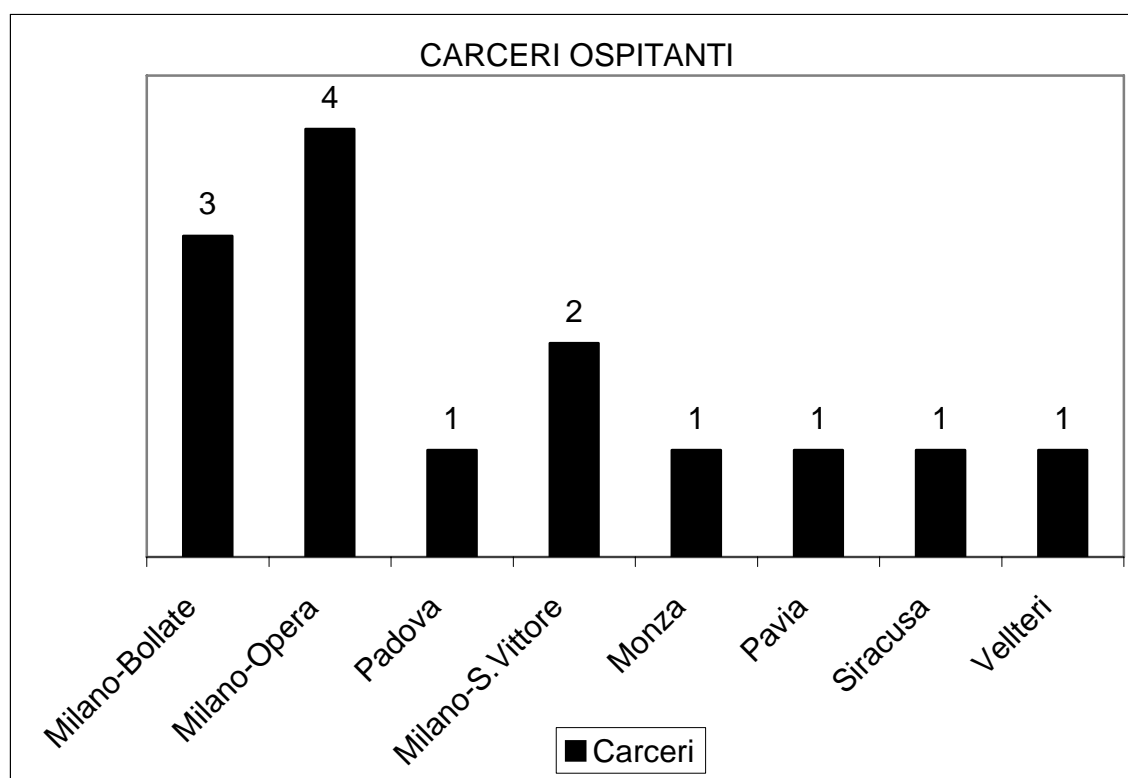
Il carcere di Opera è il maggiore delle 225 carceri italiane, con 1.400 posti. Sono applicati tutti i regimi e circuiti carcerari speciali esistenti oggi in Italia: 41BIS , Elevato Indice di Vigilanza e Alta Sicurezza.

E' quindi una realtà molto differente rispetto a quella del carcere di Bollate, ma all'interno sono presenti diverse attività lavorative.

Il dottor Giacinto Siciliano, direttore della Casa di Reclusione Milano-Opera sostiene: “Per noi il tempo in carcere è tempo perso, estremamente negativo, se lo rendo positivo, riesco a dar senso ai soldi che spendiamo per il carcere. A differenza di cosa avviene da altre parti, mi devo occupare non del detenuto che sta per uscire, ma di chi rimarrà dentro per lungo tempo. Io devo fare progetti a medio-lungo termine e ciò condiziona l'attività dell'istituto. Si punta quindi su attività scolastiche, teatrali, culturali e lavorative.

Rispetto alle attività lavorative, facciamo acquisire al detenuto una professionalità che può intanto spendere qui all'interno. L'attività formativa ha un senso perché finalizzata ad un lavoro che intanto si fa dentro, e poi eventualmente fuori.”

Grafico 9



Fonte: Elaborazione dell'autore

La Casa di Reclusione di Padova, i *Due Palazzi*, ha espresso da sempre sostegno alle attività lavorative.

Questo è evidentemente rimarcato nel *Progetto Pedagogico 2009*, redatto dai responsabili dell'area pedagogica che definiscono il lavoro come uno degli elementi fondamentali del trattamento.

Il lavoro rappresenta una modalità di promozione della persona ma da solo non basta. L'obiettivo di promuovere un processo di modificazione delle condizioni e degli atteggiamenti personali, nonché delle relazioni familiari e sociali che sono di ostacolo a una costruttiva partecipazione sociale, passa attraverso una ridefinizione del senso del proprio essere all'interno di una collettività. La collocazione lavorativa è un tassello ma,

in molti casi, non esaurisce il senso della propria identità e pertanto può essere importante creare percorsi e occasioni di incontro con realtà del territorio che favoriscano un adeguato reinserimento sociale (Progetto pedagogico, 2009).

Lorena Orazi, direttore e coordinatore dell'area pedagogica, ha riconosciuto che il limite più grande del lavoro penitenziario è quello di offrire lavori che non sono professionalizzanti e difficilmente spendibili all'esterno: l'obiettivo primario quindi risulta la professionalizzazione attraverso la formazione.

Fondamentale è il rapporto con il territorio in cui la struttura detentiva è inserita. La dott.ssa Lorena Orazi, ricorda: "In diverse occasioni si cerca, da parte di chi organizza, di promuovere e di portare [conoscenza di] questo. E' un'attività che la direzione non cura molto, ma viene molto curata dalle realtà che lavorano dentro. Il dottor Michele Boscoletto [Cooperativa Giotto] è un *promoter* importante, invita spesso persone; nel marzo 2008 è venuto un cuoco di fama internazionale, lo spagnolo Albert Adrià a vedere il laboratorio di pasticceria. C'è stata una mostra di alcune attività legate alla produzione di oggetti e c'è stata una conferenza stampa con il Direttore e alcuni detenuti in permesso. I detenuti del teatro annualmente riescono a portare in scena, all'esterno, lo spettacolo e si fa presentazione del lavoro fatto. Ci sono possibilità di ingresso della comunità esterna, in occasione di giornate di studio organizzate dalla redazione di *Ristretti Orizzonti*, entrano dalle 400 alle 500 persone. E' chiaro che non fanno il giro dell'istituto, ma è un modo di render partecipe il mondo esterno del lavoro fatto all'interno dell'istituto. Lo scorso anno siamo stati visitati dalla Commissione Europea. Spesso ci capita di partecipare ad attività organizzate all'esterno con scuole e scout. Anche da parte dell'Amministrazione Comunale c'è attenzione molto forte, negli anni passati, come è fatto in varie città, c'è stata la redazione di un *piano cittadino per il carcere*. Questo, condiviso con varie realtà, è poi stato presentato alla cittadinanza in Comune e poi con un Consiglio Comunale qui all'interno dell'istituto."

Il carcere di S.Vittore è stato inaugurato alla fine dell'800 ed è situato in una zona centrale della città di Milano. Per le caratteristiche strutturali e la sua ubicazione, non è il luogo ideale in cui sviluppare laboratori ed attività lavorative.

Silvana Di Mauro, educatrice all'interno della struttura, racconta: "Noi da due o tre anni ci siamo posizionati all'interno del panorama cittadino come Carcere Circondariale, siamo un istituto dove vengono portati gli arrestati che permangono almeno fino al

processo di primo grado. Le persone, invece, che hanno una stanzialità maggiore, hanno problematiche psichiatriche. Questa popolazione non è compatibile con un progetto di lungo termine, quale è quello lavorativo. All'interno dell'istituto, assicurare ai laboratori delle cooperative che avevamo in precedenza una stanzialità sufficiente diventa problematico. Il detenuto che entra per un processo può essere scarcerato per vari motivi: arresti domiciliari, revoca custodia cautelare, conclusione della condanna. Tutte variabili non dipendenti dalla nostra area di intervento.

Noi abbiamo avuto in passato una lunga tradizione di laboratori interni, nati come esperienze legate alla formazione, quando la formazione era stata appannaggio della regione. Spesso le cooperative (Alice, Ecolab, ...) sono state il risultato di percorsi di formazione sempre più corposi e strutturati. Siamo stati il primo carcere in Europa che ha attivato un'attività di *call center*.”

Silvana Di Mauro poi aggiunge: “ Noi abbiamo sempre avuto questo taglio un po' sperimentale, e ce lo siamo potuti permettere. La struttura è situata nel centro della città, con una società sensibile e le persone che lo hanno diretto sono riuscite a sviluppare tanto interesse.”

La sperimentazione di cui parla Silvana Di Mauro non avrebbe potuto svilupparsi in un contesto poco ricettivo e rigido. Il progetto relativo al *call center* ha avuto luogo con l'unione di interessi tra imprenditoria privata e carcere. Il progetto fu voluto dall' ex direttore Luigi Pagano, attuale Provveditore regionale delle carceri lombarde, e da Marco Tronchetti Provera.

Il carcere di Monza è in attività dagli inizi degli anni '90 ed ha un ampio bacino d'utenza. La struttura ha diversi circuiti detentivi, ognuno dei quali presenta caratteristiche peculiari. E' distinta in detentivo maschile e detentivo femminile ed ha una capienza di 741 persone (www.associazioneantigone.it).

La Casa Circondariale di Pavia ha una capienza ufficiale di 244 posti, ma normalmente ne ospita molti di più. I detenuti sono esclusivamente uomini; sono presenti due sezioni destinate all'Alta Sicurezza, un'altra destinata ai Protetti (reati a sfondo sessuale), il resto dell'istituto ospita detenuti comuni (www.associazioneantigone.it).

La Casa Circondariale di Siracusa è stata aperta nel 1997. La struttura è in ottimo stato ed è ben organizzata. L'istituto è suddiviso in quattro blocchi: Media

Sicurezza, Alta Sicurezza, Protetti ed Isolamento. I detenuti sono solo uomini e la struttura ha una capienza regolamentare di 272 posti, ma il numero di ristretti è sempre maggiore. Vi è un'area prevista per un reparto femminile, ma non è stato possibile attivarlo per mancanza di personale di polizia penitenziaria femminile (www.associazioneantigone.it).

La Casa Circondariale di Velletri è stata costruita verso la fine degli anni '80 e consegnata alla fine del '91. La struttura è in cattive condizioni ed il numero di ristretti, degli ultimi anni, oscilla mediamente tra i 360 ed i 370.

Il carcere ospita solo uomini ed è suddiviso in tre sezioni: Alta Sicurezza, detenuti comuni non definitivi e definitivi (www.associazioneantigone.it).

Se la direzione crede fermamente nelle potenzialità del lavoro penitenziario, farà di tutto per sostenerlo e potenziarlo, rendendo anche più facile la vita dell'impresa all'interno della struttura penitenziaria. Non è fondamentale che la struttura sia nata con l'obiettivo di portare avanti progetti lavorativi, o che ospiti detenuti in regime di Alta Sicurezza. Ciò che conta realmente è l'intenzione e l'intraprendenza di chi gestisce la struttura. Volontà, lungimiranza ed un taglio sperimentale sembrano essere le caratteristiche delle strutture carcerarie che sostengono i dodici progetti analizzati.

Fig. 5



Fonte: www.cooperativalice.it.

4. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI

Le analisi fatte, durante lo svolgimento del presente lavoro, permettono di trarre alcune considerazioni sullo stato dell'arte del lavoro penitenziario nel panorama italiano.

L'intento era conoscere ed analizzare in che modo viene affrontata la tematica del lavoro penitenziario e la sua applicazione sul territorio nazionale, valutandone così le potenzialità e le carenze. Questa è senza dubbio una realtà di alto interesse economico che ha ampie possibilità di sviluppo. Lo studio svolto ha portato alla luce dodici casi che sono stati schedati ed analizzati. Questi non sono gli unici esempi presenti sul territorio nazionale, ma sono sicuramente una valida rappresentanza poiché sono espressione del lavoro penitenziario nelle sue svariate sfaccettature e definizioni. Sarebbe stato utile ai fini dell'analisi poter valutare altri casi, ma spesso sono state le stesse cooperative o aziende a non essere interessate a dare il loro contributo allo studio, oppure presentavano *tempi di reazione* troppo lenti per quelle che sono le tempistiche di una tesi di laurea.

Il lavoro penitenziario svolto da enti esterni all'Amministrazione Penitenziaria è una realtà attiva nel nostro paese. E' un'attività istituzionalizzata e regolata da una sufficiente normativa. Alto, rispetto al totale, è il numero delle realtà in Lombardia, dove sembrano essere assenti alcune delle condizioni ambientali che ne limiterebbero lo sviluppo, quali disoccupazione, emigrazione, lavoro nero. La presente crisi economica ha però sicuramente complicato il quadro.

E' comunque generalmente esiguo in Italia il numero di attori economici che intraprendono la strada del lavoro penitenziario. Questi poi sono soprattutto cooperative di tipo B, mentre rare sono le aziende. Le cooperative, infatti, per il loro passato solidaristico sono i primi soggetti che si rivolgono al carcere. La prima considerazione che emerge è la necessità di un'inversione di tendenza. Risorsa scarsa è l'imprenditorialità. Le cooperative sono enti che spesso privilegiano l'aspetto assistenziale rispetto a quello economico, agevolando il realizzarsi del lavoro rispetto alla sua redditività. Ciò risulta negativo non solo dal punto di vista educativo, poiché il detenuto non impara a lavorare in una situazione che rispecchia il libero mercato. Ma anche dal punto di vista economico. Come messo in evidenza dai casi di cui si è

discusso nel corso della ricerca, il lavoro penitenziario può e soprattutto deve essere redditizio per avere un *sensu economico*. Sarebbe stato utile ai fini dello studio poter sviluppare un'analisi quantitativa relativa alla redditività dei progetti, ma non essendo stato possibile reperire tali dati da tutte le imprese considerate, l'analisi sarebbe stata incompleta e quindi poco affidabile.

Molte sono le iniziative sviluppate per divulgare le possibilità legate al lavoro penitenziario (v. 1.3.2.1., 1.3.2.2.). Queste hanno sicuramente valore, ma quello che servirebbe davvero e che porterebbe ad un effettivo cambiamento, sarebbe una campagna di maggior impatto, svolta in accordo ed in collaborazione tangibile tra le varie istituzioni di riferimento e lo Stato.

La trasparenza e l'informazione sono due ambiti che le imprese dovrebbero sviluppare. Solo aprendosi e facendo conoscere la propria attività, potrebbero ottenere non semplicemente un ritorno d'immagine, ma una valorizzazione economica del prodotto, svolgendo allo stesso tempo una campagna formativa per gli altri attori del settore economico. A ciò è funzionale l'uso del bilancio sociale, ancora poco impiegato. Questo strumento, a nostro avviso, non dovrebbe essere considerato dall'azienda un elemento aggiuntivo, costoso e non strettamente necessario all'organizzazione e alla strategia aziendale, che deve essere istituito solo per adempiere obblighi di legge. Ma un mezzo di rendicontazione utile principalmente all'impresa stessa, un'opportunità.

Un aspetto di particolare criticità e importanza però riguarda i requisiti che un progetto di lavoro penitenziario dovrebbe avere, per poter essere competitivo e funzionale sul mercato. Nello studio dei dodici casi, si sono valutati punti di forza e criticità di ogni progetto e sono emerse delle linee d'azione che andrebbero seguite.

E' necessaria una fase progettuale ed introduttiva in cui si analizzino principalmente la presenza o l'assenza delle situazioni che rendano il progetto possibile. Lo studio antecedente al progetto deve comprendere una valutazione del settore, del mercato di riferimento, dei concorrenti. Sarebbe utile la redazione di un *business plan* che permetterebbe di esplicitare l'attrattiva economico-finanziaria del progetto e la sua reale fattibilità. Anche se il *business plan* nasce come strumento principalmente rivolto ai finanziatori, la sua redazione serve a simulare il *business* e a comprendere se questo possa essere realizzabile. Chi è portatore del progetto deve essere mosso da spirito imprenditoriale, sentimento imprescindibile dalla riuscita di un'attività che sia

economicamente solida e competitiva sul mercato. La solidità economica e la redditività dei progetti sono un aspetto necessario su cui è necessario porre l'accento, poiché l'attività lavorativa ha come sfondo l'ambiente carcerario generalmente caratterizzato dalla volontarietà e non dalla ricerca del profitto. Il carcere va visto come un qualsiasi ambiente lavorativo di riferimento ed i detenuti come dipendenti qualsiasi, senza però sottostimarne le difficoltà.

Bisogna curarsi, nella fase antecedente all'attività, della progettazione del prodotto. Dall'analisi è risultato che non tutti i prodotti sono adatti all'essere oggetto del lavoro penitenziario, i prodotti ordinari non trovano spazio sul mercato. Le aziende e le cooperative dovrebbero investire in quei prodotti specifici, artigianali e un po' *visionari* che riescono a conquistare una nicchia di mercato. Tali produzioni sono sicuramente più complesse da sviluppare e da essere sostenute inizialmente, ma consentono una migliore sussistenza ed autonomia al progetto. Non è solamente la qualità che fa la differenza ma anche l'idea.

Un'ulteriore considerazione che emerge è legata alla consistenza dei progetti. Alcuni sono nati per rispondere ad un'esigenza della comunità, per supplire ad una mancanza, mentre due soltanto sono nati come creazione di un *business* o evoluzione di uno già esistente. Si è, quindi, concluso che non sia funzionale sviluppare progetti brevi di lavoro penitenziario oppure dirottare una piccola parte dell'attività aziendale nei laboratori interni alle carceri. Ma qualora i progetti fossero di lungo termine e strutturati permetterebbero di rientrare dei costi incontrati durante la formazione e la fase di *start up*. Progetti di lungo termine danno anche la possibilità di creare ed essere parte di una rete di attori nel mercato. La rete ha la valenza di sostenere chi svolge *business* in un ambiente complesso, di rendere più dirette le relazioni, meno problematici i rapporti. Conferma di ciò è che tra le dodici attività, quelle che fanno parte di una rete sono le più solide e radicate. La rete è molto utile soprattutto nella fase di lancio dei prodotti e della loro commercializzazione.

I finanziamenti sono senza dubbio uno degli aspetti problematici del lavoro penitenziario. Non tutte le imprese sono in grado di lavorare senza questi sostegni. Ciò che è importante sottolineare è che il finanziamento di per sé non è problematico, ma lo è quando l'impresa ne è dipendente e risulta quindi vulnerabile. Data la complessità del

mercato, è necessario che le imprese non siano dipendenti da un tipo di finanziamento che, se smettesse di essere erogato, causerebbe il loro crollo.

Un'altra problematica, riscontrata tra i casi analizzati, è legata alla conoscenza dell'ambiente carcerario. Rispetto a chi è neofita, le imprese che conoscono già il carcere e le sue problematiche risultano avvantaggiate. Queste sono a conoscenza di tutte quelle caratteristiche e tempistiche tipiche del carcere, che possono essere un grosso ostacolo per chi si accosta alla realtà penitenziaria solo per svolgere attività lavorative. Ciò ha permesso alle cooperative e alle aziende di modulare la propria attività e di non rimanere schiacciate. Sarebbe quindi da prendere in considerazione, nell'ottica di una campagna di sensibilizzazione presso le imprese, una figura che accompagni l'ingresso in carcere e che sia *tutor* nelle scelte.

Una successiva considerazione va fatta sugli stessi istituti di detenzione. Lo studio dei dodici casi ha permesso di entrare in contatto con diverse carceri. Alcune di queste sono state disponibili ad un confronto e dalle interviste sono sorte valutazioni degne di attenzione. Fondamentale inoltre, per lo svolgimento del lavoro penitenziario, è il supporto della direzione. Nel caso in cui la direzione crede fermamente nelle potenzialità del lavoro penitenziario, farà di tutto per sostenerlo e potenziarlo, rendendo anche più facile la vita dell'impresa all'interno della struttura, anche nel caso in cui questa non abbia l'attività lavorativa tra i suoi obiettivi costitutivi. Le qualità che una direzione dovrebbe avere per poter sostenere il peso del lavoro penitenziario sono volontà, lungimiranza ed un taglio sperimentale ed innovativo.

Il lavoro penitenziario in Italia, pur essendo nato nel secolo scorso, si trova ancora in un momento di avviamento. Questo spiega il carattere prettamente esplorativo dello studio. Tale situazione implica che in futuro ci potranno essere ampie evoluzioni e cambiamenti. La stessa bibliografia, che fino ad oggi è scarna e poco significativa, si amplierà attraverso studi e ricerche empiriche. Sintomo di questo è l'interesse crescente che si sta sviluppando; testimoni sono i vari articoli di giornale e servizi televisivi dovuti non solo ai validi risultati ottenuti dalle imprese che operano nel settore, ma anche al generale e crescente interesse per la Responsabilità Sociale di Impresa. Gli studi futuri dovranno focalizzarsi principalmente su quelli che sono gli ambiti più problematici. Innanzitutto si dovrà progettare, prendendo spunto dalle figure già

esistenti, quella di un *tutor* che sia in grado di avvicinare le aziende e le cooperative al carcere in modo formativo, efficiente e redditizio. Poi sarà sicuramente importante individuare le spinte motivazionali più forti ed efficaci per l'avvio del lavoro penitenziario, facendo emergere lo spirito imprenditoriale degli attori economici. Fondamentale sarà creare e rendere applicativo un modello di gestione per le imprese, in modo da rendere il lavoro penitenziario redditizio. Svariate sono le sue potenzialità economiche su cui si dovrà lavorare, per far sì che non sia considerato solamente come un metodo di *buona prassi* che permetta all'impresa di fare *business* etico.

Si può considerare il lavoro penitenziario come uno strumento di strategia aziendale il cui sviluppo porterebbe beneficio alle imprese. I vantaggi economici, che si possono ottenere tramite l'impiego di ristretti, potrebbero essere utili per risollevare le imprese da momenti di crisi. La buona qualità e il costo competitivo delle produzioni sono un'alternativa efficiente all'*outsourcing* nei paesi asiatici o nell'est Europa.

Il lavoro penitenziario rappresenta, non solo per le aziende ma anche per le cooperative, un'opportunità per il futuro in quanto è una possibilità effettiva di reddito.

Le potenzialità insite nel lavoro penitenziario potranno prendere piede soltanto quando gli imprenditori ed i consumatori riusciranno a guardare al mondo carcerario senza pregiudizi. Per questo però sarà assolutamente imprescindibile una maggiore apertura e trasparenza da parte degli istituti di reclusione.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ALTIS, 2009 - Alta Scuola Impresa e Società, *Progetto “Responsabilità Sociale d’Impresa nell’accesso al lavoro delle persone in esecuzione penale” Fase B-Azione di messa a punto e sperimentazione del Bilancio Sociale Piano Operativo*, Slides.

ASSEMBLEA COSTITUENTE, 1947 - Assemblea Costituente, *Costituzione della Repubblica Italiana*, I (G.U. 27 dicembre 1947, n° 298).

AA VV, 2009 - Autori Vari, “Gastronomia senza sbarre”, in *Famiglia Cristiana*, n° 29, 19 luglio 2009, pp. 12–13.

CANDIDI, 2009 - Candidi A. M., “Gli istituti scoppiano anche in Lombardia” in *Il Sole 24 ore*, 7 settembre 2009.

CHANG, THOMPSON, 2002 - Chang T.F.H., Thompson D.E., “Corporations go to prisons: Corporate power in correctional industry”, in *Labor studies journal*, Vol. 27, n°1, spring 2002.

CIAPERONI, SCAPINO, 2009 - Ciaperoni A., Scapino P., “Lavorare la terra per modificare il rapporto con se stessi”, in *BioAgricoltura*, n° 115, maggio-giugno 2009, ed. Aiab, pp. 24–25.

COHEN, 1996 - Cohen W., “Need work? Go to jail”, in *U.S. News&World Report*, Vol. 121, Issue 23, pp. 66-67.

DERRICK, SCOTT, HUTSON, 2004 - Derrick F.W., Scott C.E., Hutson T., “Prison Labor Effects on the unskilled labor market”, in *American Economist*, Vol. 48, n° 2, fall 2004, pp.74-81.

DERRICK, SCOTT, 2006 - Derrick F.W., Scott C.E., “Prison Labor: The local effects of Ohio prison industries”, in *International Advances in Economic Research*, pp. 540-549.

DUZZI, 2009 - Duzzi C., “Rose rosse di un nuovo tipo”, in *D Repubblica- La Repubblica delle Donne*, 3 ottobre 2009, pp. 123-124.

FREEMAN, 1999 - Freeman R., "Making the Most from Prison Labor", an analysis prepared for the National Symposium on the Economics of Inmate Labor Force Participation.

GILES, LE, 2007 - Giles M., Le A.T., “Prisoners’ Labour market history and aspirations: A focus on western Australia”, in *The Economic record*, Vol. 83, n° 260, pp. 31-45.

GLUECK, 1932 - Glueck S., "Book review: Should prisoners work? A study of the prison labor problem in the United States By Robinson L.N ,Philadelphia 1931", in *Harvarw Law Review*, 1932.

GRUMO, 2009 – Grumo M., *Lavorare con il carcere, una nuova opportunità per le imprese*, ALTIS, Slides.

GRZESKOWIAK, 2005 - Grzeskowiak J., "Inmate labor pays off for business, counties", in *Issue&Trends American City and Country*, june 2005, pp. 12-14.

KLING, KRUEGER, 1999 - Kling J. R., Krueger A.B., "Costs, Benefits and Distributional Consequences of Inmate Labor" an analysis prepared for the National Symposium on the Economics of Inmate Labor Force Participation.

LEBARON, 2007 - LeBaron G., "Captive labor and free market: Prisoners and production in the USA", in *Capital&Class*, n° 95, pp. 59-81.

LEVITT, 1999 - Levitt S.D. "The Economics of Inmate Labor Participation" an analysis prepared for the National Symposium on the Economics of Inmate Labor Force Participation.

LINDQUIST, 2000 - Lindquist C.H. "Social Integration and Mental Well-Being Among Jail Inmates", in *Sociological Forum*, Vol. 15, n° 30 pp.431-455.

MARSHALL, 1999 - Marshall R., "The Economics of Inmate Labor Participation" an analysis prepared for the National Symposium on the Economics of Inmate Labor Force Participation.

MILLER, 2003 - Miller H., "Inmate build new lives from the floor up", in *Wood&Wood products*, june 2003, pp. 65-71.

MOLINARO, PATRUNO, 2009 - Molinaro V., Patrono E., "La quaglia operosa e Aiscrim-Coop Lombardia e il carcere di Opera: due progetti divenuti realtà", in *Consumatori*, n°7, settembre 2009, pp. 44-45.

MOLTENI, 2004 – Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Economia e Ricerche, Vita e Pensiero Università, Milano.

NALDI, 2004 - Naldi A., *Araba Fenice-Inserimento lavorativo di persone provenienti da percorsi penali*, I Quaderni di Antigone.

NALDI, 2005 - Naldi A., *Europa.Carcere,Penalità, Lavoro.Ricerca Transazionale* , I Quaderni di Antigone.

PRYOR, 2005 - Pryor F.L., " Industries Behind Bars: An Economic Perspective on the Production of Goods and Services by U.S. Prison Industries", in *Review of Industrial Organization*,Vol. 27, pp. 1–16.

ROMANO, 2009 – Romano C. A. , *Responsabilità sociale di impresa: Impresa, Società e sicurezza*, Slides.

SIS, 2009 - Sistema Imprese Sociali, *Agevolazioni previste per l'inserimento lavorativo dei detenuti*, Slides.

TERRY, 2003 - Terry C.M., “Managing prisoners as problem populations and the evolving nature of imprisonment: a convict perspective”, in *Critical Criminology*. Vol. 12, Kluwer Academic Publishers, pp. 43–66.

ZATZ, 2008 - Zatz N., “Working at the boundaries of markets: prison labor and the economic dimension of employment relationships”, in *Public Law & Legal Theory Research Paper Series*, n° 07-35, UCLA School of Law.

BILANCI SOCIALI & PROGETTI

Bilancio sociale, Cooperativa Alice (2008).

Bilancio sociale, I sommozzatori della terra (2008).

Progetto pedagogico, Casa di Reclusione di Padova (2009).

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Legge 26 luglio 1975, n° 354.

Legge 8 novembre 1991, n° 381.

Legge 22 giugno 2000, n° 193.

Decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 2000, n° 230.

SITOGRAFIA

www.aiscrim.it (20/10/2009).

www.alcappone.it (15/10/2009).

www.arcolaiio.org (05/10/2009).

www.associazioneantigone.it (15/10/2009).

www.bancaetica.com (04/11/2009).

www.buonmercato.org (05/10/2009).

www.carcerebollate.it (10/10/2009).

www.cascinabollate.org (12/10/2009).

www.cooperativalice.it (02/10/2009).

www.coopgiotto.org (09/10/2009).

www.ecolabgattigaleotti.org (09/10/2009).

www.faresolidale.it (09/10/2009).

www.giustizia.it (02/10/2009).

www.gsp01.com (18/10/2009).

http://periodici.repubblica.it/d/ (05/11/2009).

www.ristretti.it / (10/10/2009).

www.romacastelli.it (12/10/2009).

www.sommozzatoridellaterra.it (25/10/2009).

www.lom.camcom.it (02/10/2009).

www.viridalia.it (20/10/2009).

www.zoes.org (05/10/2009).

APPENDICE

Questionario Imprese

1. Perché la sua impresa ha deciso di sviluppare progetti d'impatto sociale?
2. Per quale motivo ha scelto di lavorare con i detenuti?
3. La sua impresa ha un sistema di bilancio sociale? Che criteri segue per la sua redazione?
4. Per quale motivo ha deciso di sviluppare tale rendicontazione? E' stato dettato dalla necessità di relazionarsi con gli *stakeholders* o per seguire il *trend* delle altre imprese del settore?
5. Gli sgravi fiscali ed i vantaggi derivanti dalla legge Smuraglia hanno inciso sulla sua scelta?
6. E' il carcere che si rivolge all'azienda /cooperativa o l'azienda/cooperativa che si rivolge al carcere?
7. Può descrivere brevemente il progetto portato avanti dalla sua impresa?
8. Che tipo di detenuti sono stati coinvolti?
9. Com'è stato il rapporto con il carcere?
10. Che competenze sono state sviluppate?
11. Che salario hanno percepito i detenuti?
12. Che tipo di contratto è stato stipulato?
13. Quale impatto ha il progetto sui detenuti?
14. Il progetto consiste in un'occupazione temporanea o può essere una base per la costruzione di una carriera lavorativa futura?
15. Ci sono altre imprese coinvolte nel progetto?
16. Il progetto è unico o fa parte di una serie?
17. La sua clientela è a conoscenza del progetto?
18. Se si, come ha reagito?
19. Questo progetto ha portato valore aggiunto alla sua impresa?
20. Ha attirato una diversa clientela? Ha portato effetti simili a quelli ottenuti tramite strategie di *marketing*?
21. Se no, perché non ha sentito il bisogno di renderlo noto ai suoi clienti/fornitori?

22. Ha ricevuto aiuti dalla pubblica amministrazione?
23. I progetti hanno avuto risonanza pubblica?
24. La cittadinanza è stata coinvolta?
25. Ha creato un legame tra detenuto e territorio?
26. Il progetto è stato economicamente redditizio?
27. L'esperienza sarà ripetuta? Perché?

Questionario Istituti di detenzione

1. Quali progetti vengono sviluppati dal vostro istituto di detenzione?
2. I *partners* dei progetti sono cooperative o aziende?
3. E' stato difficile avvicinarli alla realtà carceraria?
4. E' il carcere che si rivolge all'azienda/cooperativa o è l'azienda/cooperativa che si rivolge al carcere?
5. Quali sono state le motivazioni che hanno portato allo sviluppo di tale progetto?
6. C'è stata collaborazione con la pubblica amministrazione? In che modalità?
7. Che tipo di detenuti sono stati coinvolti?
8. I progetti sono svolti internamente o esternamente alla struttura carceraria?
9. Che competenze sono state sviluppate?
10. Che tipo di contratto è stato stipulato?
11. Che salario hanno percepito i detenuti?
12. Che ricaduta ha avuto il progetto sulle famiglie dei detenuti?
13. Il progetto consiste in un'occupazione temporanea o può essere una base per la costruzione di una carriera lavorativa futura?
14. Il progetto è unico o fa parte di una serie?
15. Il progetto ha avuto risonanza pubblica?
16. La cittadinanza è stata coinvolta?
17. Crede che il progetto sia positivo per l'impresa, per i carcerati o per entrambi?
18. Le esperienze saranno ripetute?