

La sostenibilità del lavoro in carcere: prime evidenze dalla ricerca CNEL sui fruitori degli sgravi fiscali previsti dalla Legge Smuraglia

17 Giugno 2025



*A cura di Filippo Giordano, Ordinario di
Economia Aziendale presso
l'Università LUMSA di Roma e membro
del Segretariato CNEL*

Introduzione

Il CNEL, attraverso il Segretariato permanente ha avviato a metà maggio 2025 una ricerca finalizzata ad analizzare caratteristiche e peculiarità delle attività economiche portate avanti dai soggetti fruitori degli sgravi fiscali previsti dalla legge Smuraglia.



Ministero della Giustizia
Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria

II Edizione

RECIDIVA ZERO

STUDIO, FORMAZIONE E LAVORO IN CARCERE E FUORI DAL CARCERE

MARTEDÌ 17 GIUGNO 2025
DALLE ORE 9:30 ALLE ORE 18:30

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA
Aula Magna della Scuola di formazione "Giovanni Falcone"
Via di Brava, 99 - Roma



Per partecipare in presenza -> <https://forms.office.com/e/6qEPwv2wnb>

media partner

Il Sole **24 ORE** ANSA.it  Radio Radicale

Obiettivi della ricerca

Gli obiettivi che il CNEL ha posto con la ricerca sono:

- ◆ **Dare valore economico e sociale** al sistema degli attori privati (nonprofit e profit) che sono coinvolti in progetti di inclusione lavorativa di persone in detenzione e quindi dare valore al fondamentale contributo della società civile per l'obiettivo recidiva zero
- ◆ **Mappare e approfondire** l'economia carceraria con elementi maggiormente qualificanti rispetto alle statistiche nazionali oggi disponibili, al fine di favorire la collaborazione pubblico-privato e privato-privato
- ◆ **Evidenziare gli elementi alla base dello sviluppo e della sostenibilità economico-sociale** delle attività per poter indirizzare politiche e interventi efficaci a sostegno del lavoro in carcere, anche attraverso modifiche migliorative del quadro normativo

La Smuraglia e i dati sulla continuità

● Continuità

- Solo 239 enti hanno ricevuto fondi per tutti e tre gli anni
- Elevato tasso di drop-out: su 210 nuovi enti nel 2024, solo 88 hanno ottenuto fondi anche nel 2025 → 121 enti non riconfermati nel biennio

● Volatilità

- Gli importi aumentano o calano significativamente da un anno all'altro → Le variazioni sono ampie sia in positivo che in negativo

● Dimensionamento delle attività economiche

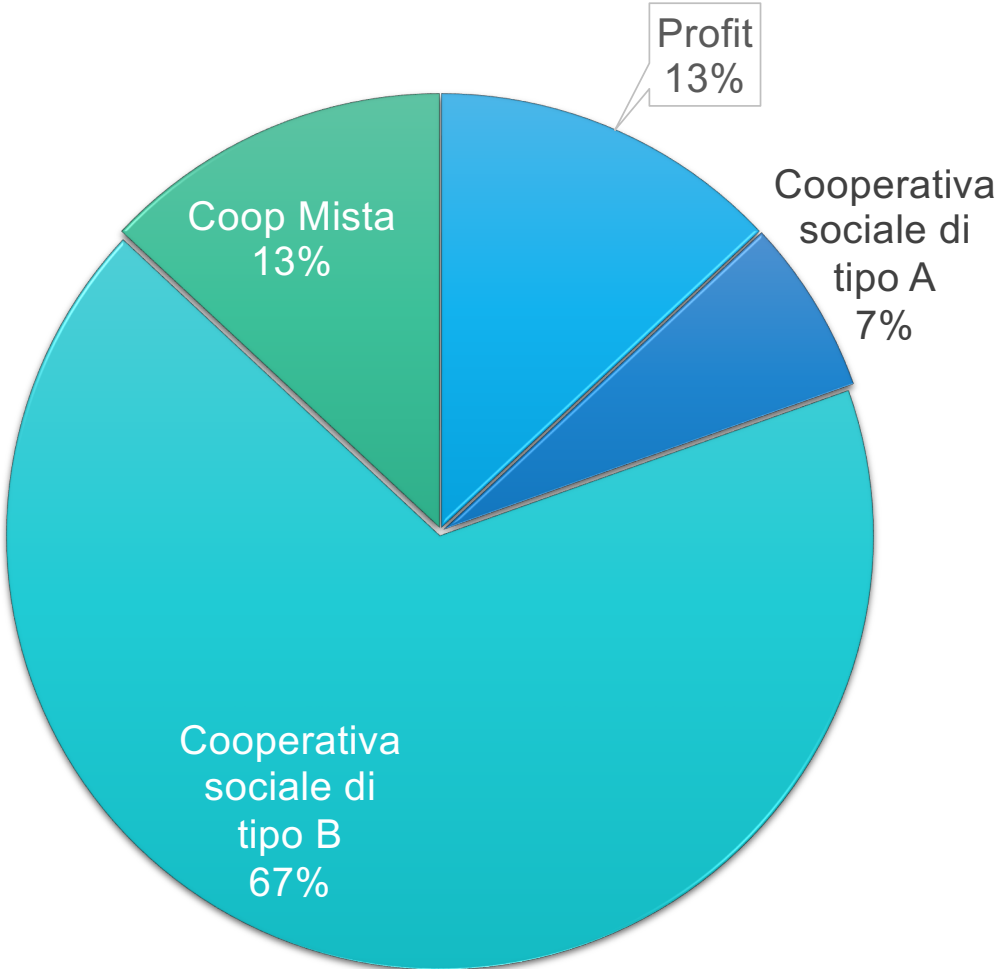
- Il 14% degli enti beneficiari ha ricevuto risorse $\geq 24k$ sufficienti per assumere almeno 4 detenuti full-time – rappresentano il 72% dell'erogato,
- il 7% può garantire 8 assunzioni annuali → Impatto sulla sostenibilità e sulla quantità e qualità dei percorsi di inclusione lavorativa

La variabilità richiede indagini specifiche per studiare il complesso contesto e identificare i fattori di successo degli enti con buone performance.

Prime evidence



Il campione del sondaggio



Il campione è dominato da organizzazioni del Terzo Settore, con prevalenza delle cooperative sociali di tipo B, specializzate nell'inserimento lavorativo. Le imprese profit rappresentano il 13%.

1-4 Persone	55%	1-4 Persone	87%
5-8 Persone	21%	5-8 Persone	6%
Più di 8 Persone	24%	Più di 8 Persone	7%

Confronto dimensionale: soggetti fruitori totali vs. campione

Quali fattori rendono sostenibili le attività lavorative in carcere? – Il punto di partenza



Il grafico mostra priorità strategiche distinte per la **sostenibilità**. Prevale la collaborazione con l'amministrazione penitenziaria (3,2), seguita da patrimonio relazionale e approccio multidimensionale

Tre profili di sostenibilità



I primi risultati della ricerca CNEL forniscono già importanti indicazioni circa i fattori alla base della sostenibilità e sviluppo delle attività lavorative negli istituti di pena. In particolare, sono identificati tre profili di sostenibilità.

Sostenibilità economica

- ◆ Caratteristiche delle attività economiche, modello di business e dimensionamento

Sostenibilità sociale

- ◆ Qualità e continuità dei percorsi di inclusione lavorativa e integrazione con la dimensione economica

Sostenibilità istituzionale

- ◆ Ambiente istituzionale in cui si svolge l'attività economica

Quattro modelli di attività economiche



100% lavoro in carcere

L'organizzazione opera esclusivamente all'interno degli istituti penitenziari e la totalità del fatturato deriva dalle attività che ivi sono svolte.

6%



Modello ibrido

Ramificazione del modello ibrido: attività fuori dal carcere sempre nell'ambito di percorsi di inclusione oppure è impegnato su altre aree di inclusione sociale

46%



Integrazione catena del valore

L'organizzazione coinvolge detenuti come fornitori di specifiche lavorazioni o servizi, integrando queste attività nella catena del valore

8%



Ospita articolo 21 nell'ambito della sua attività

L'organizzazione ha detenuti in art. 21OP

38%

Cooperative di tipo B: la composizione prevalente del fatturato

Totale Ricavi di competenza	<i>Di cui:</i> Vendita di beni o servizi sul mercato	<i>Di cui:</i> Donazioni da terzi	<i>Di cui:</i> Finanziamenti pubblici a fondo perduto	<i>Di cui:</i> Contributi da fondazioni	<i>Di cui:</i> Contributi da privati
100%	87%	< 1%	6%	6%	< 1%

12%

Modello economico equilibrato

l'87% dei ricavi deriva da vendite competitive sul mercato, integrato da una componente filantropica (12%) che supporta la missione sociale

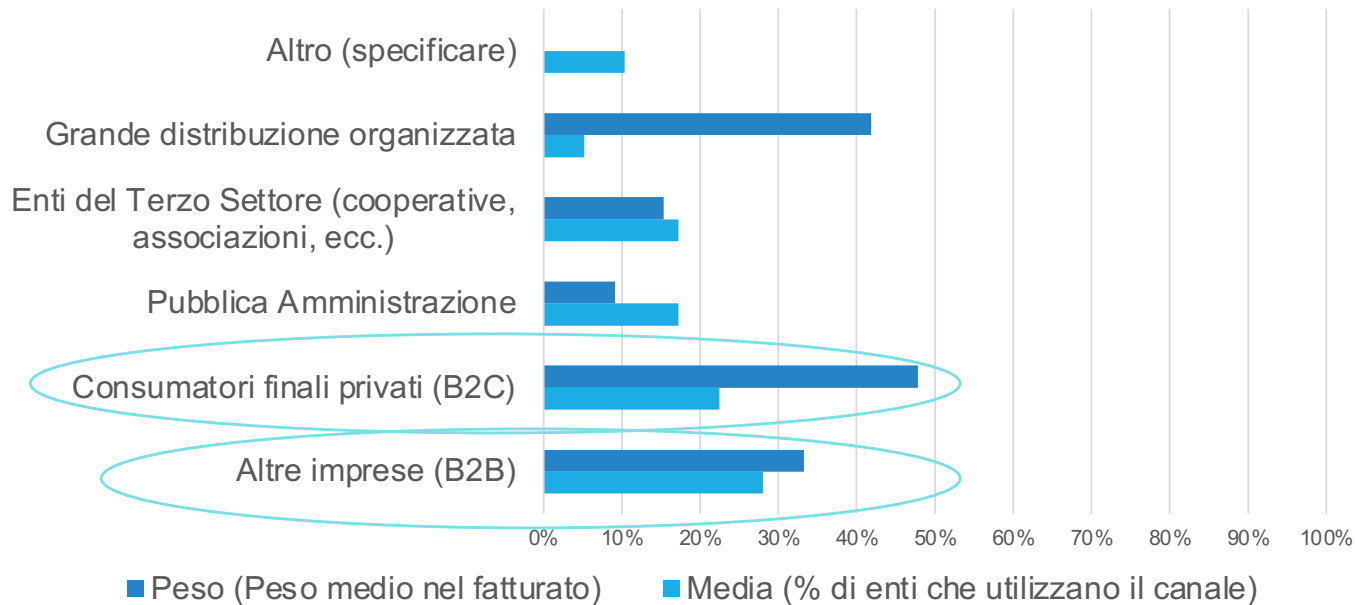


Autonomia economica +
mission sociale

Sostenibilità economica

Dal B2B ai consumatori: i clienti dell'inclusione lavorativa

I principali clienti dei prodotti/servizi realizzati nei percorsi di inclusione



◆ **B2B strategico:** "Altre imprese" ha la più alta diffusione (28% degli enti) e peso significativo nel fatturato

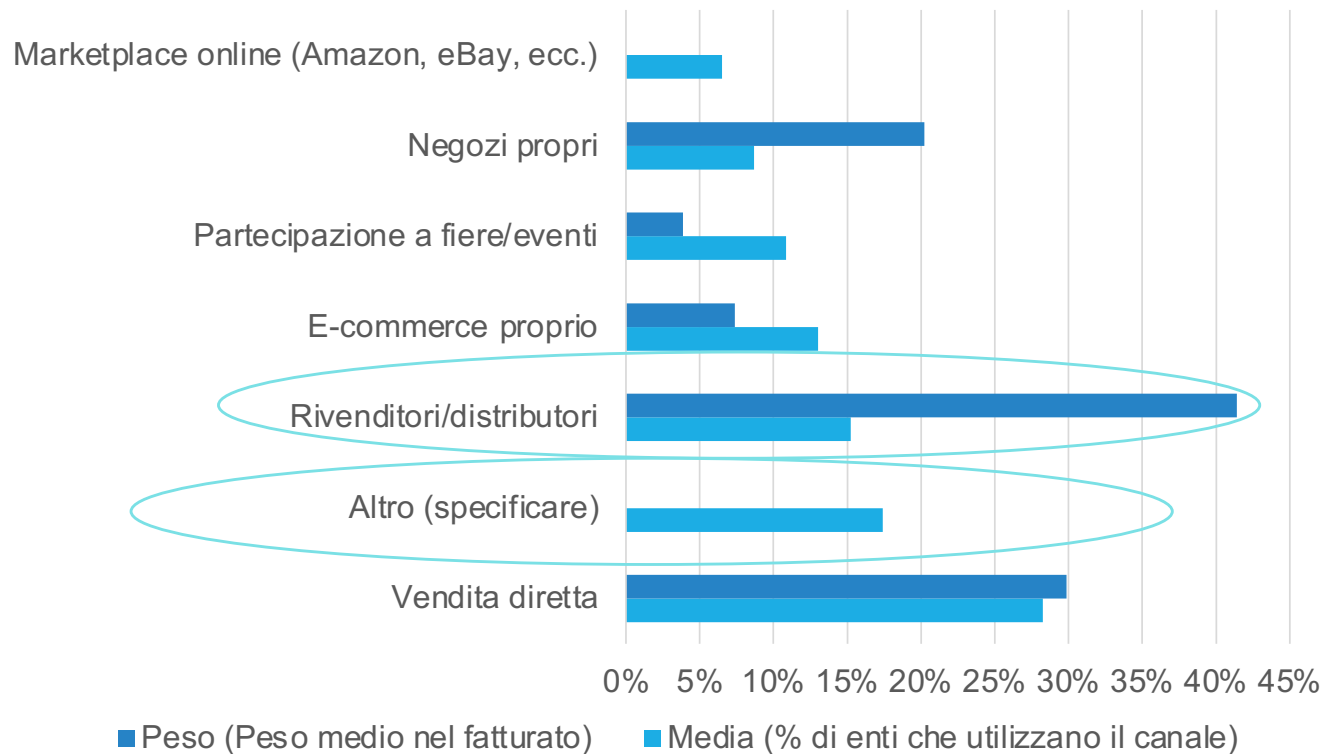
◆ **Consumatori finali:** secondo cliente prevalente. (22% degli enti), ma con peso rilevante quando utilizzato

◆ **Grande distribuzione:** Canale poco utilizzato (5% degli enti) ma con peso importante nel fatturato individuale

◆ **Pubblica amministrazione:** Se pur segnalato come cliente ha un peso marginali in termini di fatturato

Dal B2B ai consumatori: i clienti dell'inclusione lavorativa

Canali commercializzazione prodotti



◆ **Vendita diretta dominante:**

30% degli enti la utilizza, è il canale più diffuso

◆ **Rivenditori/distributori strategici:**

Meno utilizzati (20% enti) ma con peso molto alto nel fatturato (40%)

◆ **Digital gap:**

E-commerce proprio (15%) e marketplace (5%) ancora sottoutilizzati

I fattori di scalabilità oltre le dimensioni economiche

◆ **Distribuzione invariata:** Il sottocampione > 24.000 € mantiene la stessa distribuzione del campione totale nel dato di replicazione su più istituti

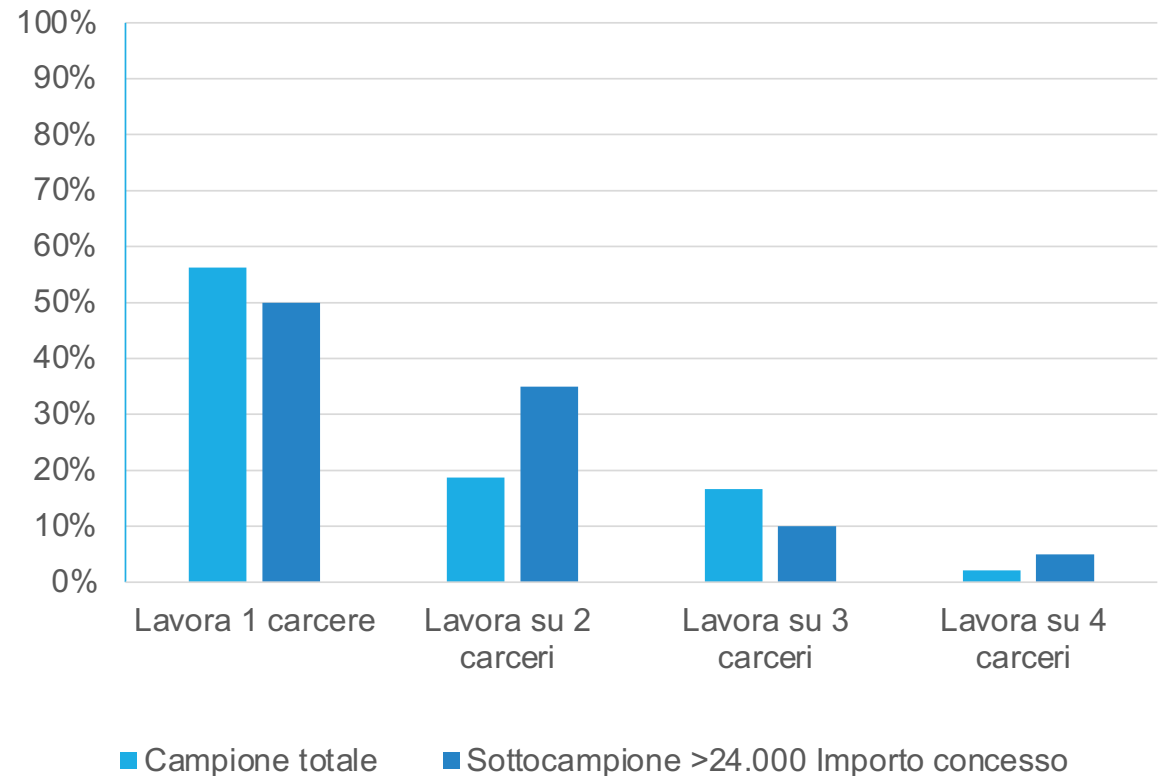
- ~50% opera su 1 carcere
- ~50% opera su più istituti

◆ **Risorse ≠ Espansione**

La propensione a replicare l'attività in più istituti non cambia all'aumentare delle dimensioni

Occorre indagare quali siano i driver della scalabilità

Su quanti istituti sono presenti gli enti del campione?



Scalabilità: dal consolidamento istituzionale all'operatività

◆ Per la **scalabilità** emergono come fattori chiave:

Modello organizzativo replicabile (3,0), collaborazione istituzionale con enti pubblici e amministrazione penitenziaria (2,9), miglioramento spazi e formazione professionale (2,8)

💡 La descrizione riflette la seguente logica: **prima consolidare** attraverso relazioni stabili, **poi scalare** via eccellenza operativa e sistematizzazione processi

Fattori di scalabilità: punteggi di importanza (scala 1-5)



1=Poco importante, 5=Molto importante)

Sostenibilità economica

Ostacoli percepiti vs. realtà operativa

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

Tuttavia, la parte qualitativa rivela sfide molto più complesse: complessità normativa e burocratica, discontinuità del personale e cambiamenti nella popolazione carceraria, sfide relazionali e di affidabilità.

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

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

Quali ostacoli hanno maggiormente influito sulla capacità delle persone in esecuzione penale di mantenere il posto di lavoro? Valutare da 1 a 5 ove 5=molto rilevante



Sostenibilità sociale

Servizi specializzati per l'accompagnamento al lavoro negli istituti

Si, svolgono più servizi di politica attiva, sulla base degli strumenti adottati dal programma Gol di profilazione dei beneficiari	14%
Si, svolgono più servizi di politica attiva, con l'ausilio di piattaforme informatiche regionali e/o delle esigenze concordate con gli operatori sociali interni	18%
Si, ma svolgono solo servizi di orientamento	18%
Si, ma svolgono solo servizi di bilancio di competenze	0%
Si, ma svolgono servizi di incrocio domanda/offerta attraverso colloqui personalizzati	11%
Si, svolgono un servizio di incrocio domanda/offerta con l'ausilio di piattaforme informatiche	0%
No, non ci sono servizi di politiche attive per il lavoro	18%
Altro	20%

Nell'istituto penitenziario in cui opera la vostra organizzazione sono attivi servizi specifici di presa in carico, orientamento, bilancio di competenze e accompagnamento al lavoro gestiti da operatori specializzati dei servizi per il lavoro?

Solo il 14% degli istituti offre servizi completi di orientamento, bilancio competenze e accompagnamento al lavoro con operatori specializzati

Fattori della collaborazione con l'Amministrazione Penitenziaria per la sostenibilità dei percorsi lavorativi

Leadership e direzione

La disponibilità e apertura della direzione determina il clima generale di collaborazione. L'instabilità dirigenziale compromette la continuità progettuale e la pianificazione a lungo termine.

«La disponibilità della direzione di garantire un ambiente aperto alle possibilità di lavoro, in ascolto della comunità»

Collaborazione operativa con staff dell'istituto

Il coordinamento quotidiano con educatori e agenti è essenziale per la selezione dei beneficiari, il monitoraggio condiviso e la gestione delle problematiche operative.

«La presa in carico degli operatori penitenziari svolge una funzione cardine di mediazione tra il lavoro esterno e le dinamiche interne»

Flessibilità e organizzazione

La tempestività nelle autorizzazioni, la flessibilità negli orari e l'accesso regolare agli spazi di lavoro sono condizioni necessarie per mantenere la continuità delle attività produttive.

«Il rilascio rapido e trasparente dei permessi per il lavoro è essenziale per evitare interruzioni che compromettono la continuità»

Condivisione progettuale

È importante che vi sia il riconoscimento del valore strategico della collaborazione, garantendo l'equilibrio tra obiettivi produttivi e rieducativi.

«Il lavoro contiene due fattori: produttivo e rieducativo. I due fattori si completano e non potrebbero esistere l'uno senza l'altro»

Motivazioni per l'inclusione: da sensibilità sociale a incentivi economici

◆ Motivazioni valoriali prevalgono:

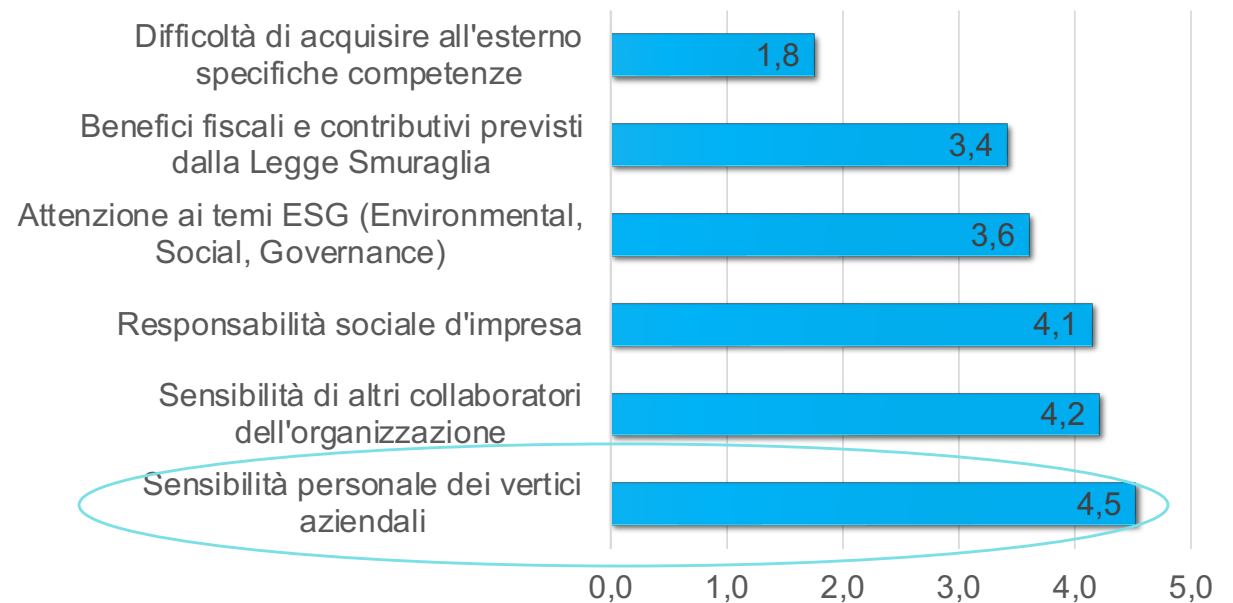
La sensibilità personale dei vertici (4,5/5) e dei collaboratori (4,2/5) insieme alla responsabilità sociale d'impresa (4,1/5) rappresentano i driver principali della decisione

◆ Incentivi economici secondari: I

benefici fiscali Smuraglia si posizionano solo al quarto posto (3,4/5), confermando che non costituiscono la motivazione primaria ma piuttosto un supporto utile

💡 La sostenibilità del programma si basa sulla capacità di intercettare e supportare organizzazioni già sensibili al tema, confermando che gli incentivi economici sono facilitatori di progetti che nascono da genuine motivazioni sociali.

Quanto sono state importanti le seguenti motivazioni nella decisione di avviare attività lavorative con persone in esecuzione penale?



1 = Per nulla importante 2 = Poco importante 3 = Moderatamente importante 4 = Molto importante 5 = Estremamente importante

Grazie per l'attenzione

