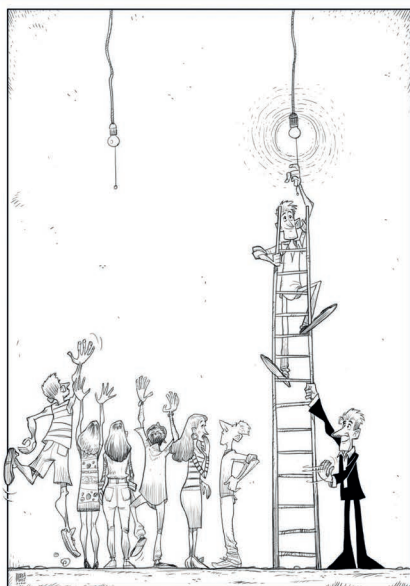


WELFARE, ECONOMIA SOCIALE E SVILUPPO

Collana diretta da MARCO MUSELLA

**Luca Mongelli - Francesco Rullani**

***Empowering the marginalized:  
il ruolo delle imprese ibride  
ad impatto sociale***



**G. Giappichelli Editore – Torino**

WELFARE, ECONOMIA SOCIALE E SVILUPPO

Collana diretta da MARCO MUSELLA

---

*Lo sviluppo ha assunto all'inizio del nuovo millennio connotati nuovi che sono in gran parte ancora da decifrare. Chi ha coltivato per anni l'idea che il sistema di welfare di un Paese e la sua capacità di coinvolgere i cittadini, singoli e organizzati, nella costruzione di istituzioni che si prendono cura delle persone, fosse un campo di analisi anche per gli studiosi di economia politica, constata oggi quanto lungimirante fosse la sua visione delle cose. È stato quanto mai opportuno interessarsi, da economista, aperto al contributo di altre scienze sociali, delle questioni del ruolo economico di organizzazioni non votate al profit; organizzazioni derubricate dalla tradizione ortodossa ad anomalie del sistema destinate a scomparire con il diffondersi dagli efficienti meccanismi creati dal self interest e dalla logica del capitalismo e che si sono rivelate, invece, sempre più chiaramente importanti pilastri della ricostruzione di percorsi di crescita economica e civile.*

*La collana raccoglie il lascito di precedenti esperienze (il fortunato testo Economia Politica del non profit e la collana Economia Sociale) realizzate con l'editore Giappichelli. Essa si propone a lettori colti e studiosi dei sistemi di welfare come un innovativo strumento per la continuazione di una riflessione interdisciplinare, e a tutto campo, sui temi delle nuove frontiere del welfare, delle istituzioni che ne favoriscono una riorganizzazione efficiente, dei presupposti di uno sviluppo economico dal volto umano.*

*Il volume è stato sottoposto alla procedura di doppio referaggio cieco (double blind peer review). I giudizi espressi dai revisori sono stati positivi. L'Editore conserva tutta la documentazione della procedura di referaggio.*

Luca Mongelli - Francesco Rullani

*Empowering the marginalized:*  
il ruolo delle imprese ibride  
ad impatto sociale



G. Giappichelli Editore – Torino



© Copyright 2024 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111  
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 979-12-211-0787-6  
ISBN/EAN 979-12-211-5786-4 (ebook)

Disegno realizzato da  
Andrea Pucci, *La lampadina e la scala*.

**Stampa:** LegoDigit s.r.l. - Lavis (TN)

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

*A tutti coloro che ci hanno dato luce*



# Indice

---

|                       | <i>pag.</i> |
|-----------------------|-------------|
| <i>Prefazione</i>     | XI          |
| <i>Ringraziamenti</i> | XV          |
| <i>Introduzione</i>   | XVII        |

## *Parte I*

### ***Sviluppo umano, empowerment e organizzazioni***

#### *Capitolo I*

##### ***Dalla privazione allo sviluppo umano*** 3

1. Dalla povertà (multidimensionale) al concetto di sviluppo umano 4
2. Minacce globali allo sviluppo umano 15
3. Marginalizzazione cronica e finanziarizzazione estrema 22
4. Mercato e sviluppo della persona 28

#### *Capitolo II*

##### ***Fondare il concetto di empowerment: il Capability Approach*** 31

1. *Disempowerment* (disabilitazione) 32
2. *Empowerment* 33
3. *Empowerment nel Capability Approach* 34

|                                                                 | <i>pag.</i> |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|
| 4. La componente dell'agency nel processo di <i>empowerment</i> | 38          |
| 5. Dare concretezza alle <i>capabilities</i>                    | 42          |

### **Capitolo III**

#### **Arricchire il concetto di empowerment: dalla Community Psychology al Management, verso le Empowering Organizations**

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. <i>Empowerment Theory</i> : dal valore della persona alla sua abilitazione                          | 52 |
| 1.1. Le componenti fondamentali dei processi di abilitazione                                           | 54 |
| 1.2. I punti di convergenza tra <i>Empowerment Theory</i> e <i>Capability Approach</i>                 | 57 |
| 2. Gli spazi di abilitazione                                                                           | 58 |
| 2.1. Il locus dell' <i>empowerment</i>                                                                 | 60 |
| 3. Le <i>Empowering Organizations</i> : dalla <i>Community Psychology</i> ai <i>Management Studies</i> | 63 |

### **Capitolo IV**

#### **Social Business Hybrids come Empowering Organizations**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Cosa sappiamo e cosa non sappiamo delle <i>Social Business Hybrids</i> | 68 |
| 2. Abilitazione delle <i>economic capabilities</i> nelle SBH              | 73 |
| 3. La matrice delle <i>Empowering Social Business Hybrids</i>             | 78 |
| 4. <i>Capabilities</i> ed <i>empowerment</i> nelle ESBH                   | 79 |

### **Parte II**

#### **Un modello di riferimento e quattro casi empirici**

### **Capitolo V**

#### **Il modello Safe Creation Empowerment**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. Le condizioni del modello      | 85 |
| 2. Le caratteristiche del modello | 87 |

|                                                                        | <i>pag.</i> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 3. Caso: MadeInCarcere                                                 | 88          |
| 4. Contesto ambientale: le carceri in Italia                           | 91          |
| 5. Stato di <i>disempowerment</i> : chi sono le detenute               | 96          |
| 6. Natura del processo di <i>empowerment</i>                           | 99          |
| 6.1. Creazione di uno spazio sicuro e abilitazione alla crea-<br>zione | 99          |
| 6.2. L'attività di <i>bridging</i>                                     | 105         |

## Capitolo VI

### **Il modello Open Creation Empowerment** 113

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Le condizioni del modello                                      | 113 |
| 2. Le caratteristiche del modello                                 | 115 |
| 3. Caso: Ridaje                                                   | 117 |
| 4. Contesto ambientale: la città di Roma                          | 120 |
| 5. Stato di <i>disempowerment</i> : la situazione dei senza tetto | 123 |
| 6. Natura del processo di <i>empowerment</i>                      | 125 |
| 6.1. Creazione di uno spazio sicuro                               | 125 |
| 6.2. Creazione di uno spazio aperto di riconnessione              | 129 |
| 6.3. Ricostruzione dell' <i>agency</i> personale                  | 132 |

## Capitolo VII

### **Il modello Open Access Empowerment** 137

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Le condizioni del modello                                | 137 |
| 2. Le caratteristiche del modello                           | 139 |
| 3. Caso: Pedius                                             | 142 |
| 4. Stato di <i>disempowerment</i> : la situazione dei sordi | 144 |
| 5. Contesto ambientale: approccio culturale alla sordità    | 147 |
| 6. Natura del processo di <i>empowerment</i>                | 149 |
| 6.1. Creazione di uno spazio aperto di riconnessione        | 150 |
| 6.2. Estensione dell' <i>agency</i> personale               | 159 |

## Capitolo VIII

### **Il modello Safe Access Empowerment** 165

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1. Le condizioni del modello | 165 |
|------------------------------|-----|

|                                                                                    | <i>pag.</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 2. Le caratteristiche del modello                                                  | 167         |
| 3. Caso: Dynamo                                                                    | 173         |
| 4. Stato di <i>disempowerment</i> : i bambini disabili e malati e le loro famiglie | 178         |
| 5. Contesto ambientale: disabilità e reddito in Italia                             | 180         |
| 6. Natura del processo di <i>empowerment</i>                                       | 182         |
| 6.1. La creazione di uno spazio sicuro                                             | 183         |
| 6.2. Lo sviluppo dell' <i>agency</i> nei bambini                                   | 187         |
| 6.3. Il <i>bridging</i> con la realtà esterna                                      | 192         |

## **Capitolo IX**

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| <b>Discussione e conclusioni</b> | 203 |
|----------------------------------|-----|

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Il caso MadeInCarcere e il modello <i>Safe Creation Empowerment</i>                                                    | 204 |
| 2. Il caso Ridaje e il modello di <i>Open Creation Empowerment</i>                                                        | 207 |
| 3. Il caso Pedius e il modello <i>Open Access Empowerment</i>                                                             | 209 |
| 4. Il caso Dynamo e il modello <i>Safe Access Empowerment</i>                                                             | 215 |
| 5. Collegare i fili: gli spazi, la creazione del valore e la matrice delle <i>Empowering SBH</i>                          | 223 |
| 5.1. Gli spazi dell' <i>empowerment</i>                                                                                   | 224 |
| 5.2. <i>Empowerment</i> e <i>value creation</i> nelle <i>Social Business Hybrids</i>                                      | 232 |
| 6. Uno sguardo più ampio: i sistemi, il mondo della vita e la dignità universale dell'uomo in una prospettiva relazionale | 238 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| <b>Bibliografia</b> | 245 |
|---------------------|-----|

## Prefazione

---

Lo spazio e il tempo sono le due dimensioni nelle quali si articola l'esistenza dell'uomo.

Esistono tante forme di spazio che l'essere umano è chiamato a vivere. Ne abbiamo fatto esperienza durante la passata pandemia, durante la quale gli spazi della nostra quotidianità si sono ridotti in maniera radicale. E anche oggi, di fronte ai più drammatici venti di guerra che innalzano nuovamente barriere e confini, siamo chiamati a vivere con coraggio la riconquista di questi spazi.

Vi è uno spazio interiore dove la persona custodisce tutte le sue certezze, ciò che pensiamo su noi stessi, ciò che noi legittimiamo a noi stessi. A volte queste certezze limitano le nostre vere potenzialità, perché ci sono obiettivi che potremmo raggiungere ma che non immaginavamo neanche di pensare. Seneca ci esorta con il *"vindica te tibi"*, cioè *"rivendica te a te stesso"*, riappropriati di quello che sei, senza pensare di essere altro, di realizzare ciò che è scritto in te, ciò che sei nel tuo corpo, con la tua mente, nel luogo in cui ti trovi, nel tempo e nell'epoca in cui vivi. È un'esortazione a riscoprire il potere che noi abbiamo di compiere scelte e realizzare le nostre vite con degli atti concreti. È pertanto la conquista di un tuo "spazio" e, in quanto tale, di un "potere". Di un potere diverso da quello che solitamente descrivono le logiche del mondo. Il potere di compiere il bene della persona realizzando il suo progetto di vita. Un potere che gli autori di questo libro chiamano *empowerment*.

Tuttavia, negli spazi esteriori che caratterizzano la vita della persona questo potere può non essere riconosciuto. A volte la società, il mondo che ci circonda, le circostanze che ci troviamo a



vivere, e le scelte anche sbagliate che possiamo compiere, possono disabilitare questo potere. Alcune situazioni possono essere particolarmente mortificanti, e possono disabilitare fino ad annichilire la persona. Pensiamo per esempio ad una persona che fa l'esperienza del carcere, vedendo il proprio spazio esteriore ridursi drammaticamente per iniziare un processo di redenzione interiore. Processo che spesso volte però, si traduce in repressione piuttosto che riabilitazione. Allo stesso tempo vi sono situazioni di disabilitazione anche all'interno di contesti che non vedono limiti spaziali: pensiamo ai senza fissa dimora che non hanno problemi di limiti di spazio eppure non hanno un luogo dove stare. In mezzo a tutti ma lontano da tutti, all'interno di un contesto sociale ma al tempo stesso esclusi da esso. Persone escluse che diventano parte di spazi di emarginazione, le cosiddette "*periferie esistenziali*" come ci ricorda Papa Francesco. È un discorso che non riguarda solo l'emarginazione. Lo spazio parla, si dice, nel senso che i messaggi racchiusi in una particolare articolazione spaziale esprimono l'alveo delle tue possibilità di espressione, non solo materiale, e di relazione. Per esempio vi è anche uno spazio economico da cui queste persone sono escluse. Spazio che oggi noi siamo soliti ridurre al capitale e a coloro che tale capitale sono in grado di remunerare. All'interno di questo spazio, il valore della persona lo misuriamo in questi termini: se sei capace di retribuire un capitale allora hai valore, altrimenti non vali nulla e puoi essere escluso. All'interno di questo spazio ci si dimentica del valore irriducibile e la dignità della persona.

E allora è una questione di spazi interiori, di spazi esteriori, di spazi sociali e di spazi economici. Spazi che forse potrebbero essere vissuti in maniera diversa. Spazi che non dovrebbero essere confini, in quanto linee di separazione, ma possibilità di contatto.

Infine c'è anche il tempo. C'è il *chronos*, un tempo tiranno che scorre sopra ciascuna esistenza. Ma c'è anche il *kairos*, che è un tempo diverso, è il tempo della scelta. La scelta che siamo chiamati a fare oggi, ora, su come vogliamo vivere questo multiverso di spazi in cui si articola l'esistenza dell'uomo. Di fronte a tutte le sfide che la nostra società è chiamata ad affrontare in questa epoca,

e al necessario rinnovamento che queste comportano, non possiamo non domandarci chi vogliamo essere e come vogliamo edificare questa nostra società: come uno spazio esclusivo ed escludente o uno spazio inclusivo ed includente?

L'emarginazione ha spazi e confini rigidi ed ostinanti. Ma la relazione con questa dimensione riguarda ognuno: io, te, tutti noi ne siamo in un certo senso parte. Per questo, trovare negli spazi da abilitare una chiave interpretativa per innescare processi di *empowerment* della persona è un dono che facciamo a tutti noi, non solo a chi versa in uno stato di disabilitazione più estremo.

Come abilitare la persona in tutti questi spazi è la sfida di questo libro.

*Daniele Di Fausto*



## Ringraziamenti

---

Il progetto è stato realizzato all'interno del programma europeo "Marie Skłodowska-Curie, Horizon 2020" (grant agreement no. 795925) e tramite il supporto di "Venture Thinking" e del centro di ricerca "Mercato Cultura ed Etica - MCE" della PUSC. In particolare ringraziamo Antonino Vaccaro per aver spronato sin dall'origine questo lavoro con il suo furore intellettuale; Martin Schlag per aver accolto e nutrito con la sua paziente fiducia questo progetto dentro il centro di ricerca MCE; i board member del centro ricerca MCE, gli amici di Venture Thinking con cui abbiamo condiviso la seminar series "Empowering the people", e tutti coloro (accademici, practitioner, amici e persone care) che hanno alimentato le riflessioni da cui questo lavoro ha preso vita. In particolare ringraziamo Daniele Di Fausto per aver onorato questo libro con la sua prefazione.

Infine ringraziamo tutti gli innovatori e imprenditori sociali protagonisti di questo libro: sono loro che con talento e dedizione hanno creato queste imprese ibride ad impatto sociale che dal basso stanno cambiando il modo di fare impresa e l'economia nel suo complesso. In particolare ringraziamo Luciana Delle Donne, fondatrice di MadeInCarcere; Lorenzo Di Ciaccio e Sara Del Vecchio per Pedius e Ridaje; Enzo Manes, Serena Porcari e tutto il team di Dynamo; Eugenio La Mesa per la sua testimonianza come imprenditore sociale. Senza la loro testimonianza e disponibilità non avremmo avuto nulla di veramente interessante da raccontare. Grazie a Matilde Daverio per la sua paziente dedizione nella stesura finale del testo.

Ci sarebbero tante altre persone che vorremmo ringraziare, prime fra tutte le nostre famiglie che ci hanno incoraggiato e

supportato affinché questo lavoro potesse realizzarsi. Non è possibile in poche righe ringraziare tutti personalmente, ma rinnoviamo la nostra gratitudine a tutti coloro che sanno di aver contribuito direttamente o indirettamente, anche solo condividendo con noi un pensiero edificante.

# Introduzione

---

*Questo libro parla delle persone*

Quando si parla di *empowerment* si fa riferimento all'idea di conferire potere a qualcuno. Qualcuno che evidentemente di tale potere è sprovvisto. Di chi stiamo parlando? A quale potere facciamo riferimento? Come, e soprattutto, perché dovremmo conferire tale potere?

In questo lavoro vogliamo affrontare la sfida di come dare potere a, ed in questo senso *abilitare*, tutti coloro che tipicamente sono esclusi dalla libera partecipazione al mercato, e che in virtù di ciò risultano emarginati e disabilitati. Dare il potere di partecipare liberamente alle dinamiche di mercato di creazione del valore economico per abilitare processi di sviluppo della persona. Sfida che qui concettualizzeremo come "l'*empowerment* degli emarginati".

Da dove partiremo? Chi sarà il nostro interlocutore principale? Per quale fine? Elemento caratterizzante della nostra impostazione è la centralità della *persona*. Partiremo dalla persona per comprendere i diversi processi di sviluppo che possono essere abilitati dall'azione di particolari forme ibride di impresa, denominate *Social Business Hybrids*, tramite specifici meccanismi di natura economica e all'interno di particolari spazi sociali.

Ma andiamo per gradi. Come punto di partenza di questa riflessione cominciamo con il chiederci: perché è la persona ad avere tale centralità? Vi sono due ordini di motivi che rispondono a questa domanda.

In primo luogo, siamo convinti che le persone abbiano la titolarità dei processi che attengono alla propria crescita, e che debbano essere protagoniste della propria vita, non semplici spettatrici. In quest'ottica l'integrazione di categorie scollegate dai pro-

cessi sociali ed economici delle nostre società a causa di vecchi e nuovi processi di esclusione (dalle conseguenze del cambiamento climatico alla finanziarizzazione estrema degli attuali sistemi economici) non può essere concepita a prescindere da chi è posto ai margini, dagli esclusi stessi. Siamo convinti, invece, che si debba agire sulle condizioni che impediscono proprio a questi ultimi di espandere in autonomia e libertà il perimetro della propria azione, fino a farli riallacciare a quei processi, a farli integrare – in modo originale e specifico alla loro condizione – nel sistema sociale ed economico.

In questo senso vogliamo allontanarci il più possibile da una prospettiva assistenzialista, che spesso diventa addirittura paternalista, in cui l'integrazione viene immaginata a tavolino, disegnata da tecnici che impongono la propria visione dell'emarginazione ai beneficiari, calando così dall'alto provvedimenti avulsi dalla realtà in cui avviene l'intervento, che generano sentimenti di scarsa accettazione, errata applicazione, e a volte dipendenza dall'intervento e distorsione del tessuto culturale specifico della persona.

Abilitare allo sviluppo secondo una sana prospettiva di sussidiarietà vuol dire credere nel valore della dignità della persona e nella sua capacità di entrare all'interno di meccanismi virtuosi di crescita, di investimento su sé stessi e di espansione delle proprie libertà, delle proprie sfere d'azione e possibilità di realizzazione.

Proprio per questo abbiamo immaginato come punto di partenza teorico della nostra analisi il *framework* delle *capabilities* così come sviluppato da Sen<sup>1</sup> e Nussbaum<sup>2</sup>: perché ciò che ci interessa delineare è lo spazio di azione che appartiene, almeno in potenza, alla dignità di coloro che sono tipicamente esclusi ed emarginati, per capire come far sì che questi possano riappropriarsi di tale spazio di azione. Perché l'emarginazione non è l'inevitabile destino di chi è "socialmente incapace" e strutturalmente inabile a progettare la propria vita in autonomia, ma è una restrizione, una

---

<sup>1</sup> A. Sen (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, New York.

<sup>2</sup> M. Nussbaum (2000), *Women and Human Development. The Capability Approach*, vol. 3, Cambridge University Press, New York.

trappola che impedisce a chi vi cade di dispiegare le proprie potenzialità e superare i confini della propria condizione.

In secondo luogo, pensiamo che abilitare le persone nello sviluppo del proprio percorso di vita da protagoniste possa liberare anche la loro capacità generativa – derivante da creatività, specifiche capacità e *diversità* – rendendole partecipi della creazione di valore sia dal punto di vista prettamente economico, ma anche più in generale in termini sociali, verso il cambiamento degli equilibri che bloccano il loro sviluppo e quello delle società in cui vivono<sup>3</sup>. Anche qui, la nostra prospettiva si pone in modo antitetico all'approccio assistenzialista, dove chi è marginalizzato viene visto come "economicamente inutile", strutturalmente privo di alcuna capacità *produttiva*, e persino privo di dignità. All'interno della nostra trattazione, invece, partiremo dall'assunto che chiunque, per il solo fatto di essere persona, è degno portatore di un'innata capacità generativa. A fronte di tale assunzione, è facile comprendere come gli interventi usualmente immaginati per *sopperire* alla mancata capacità di produrre valore economico siano spesso mal indirizzati: più che sopperire alla mancanza di capacità, si dovrebbe invece progettare meccanismi atti a *liberare* queste capacità generative, slegare lacci, attivare l'*agency*, ovvero creando leve da sfruttare per permettere a chi è relegato ai margini di esprimere la propria generatività a partire dalle proprie abilità e dalla propria azione. Anche in questo caso, per approfondire il concetto di *agency*, ci siamo collegati all'approccio relativo alle *capabilities* sopramenzionato, senza tuttavia fermarci: siamo andati oltre e abbiamo collegato lo stesso concetto di *agency* alla letteratura sull'*Empowerment Theory* nata dagli studi di Rappaport<sup>4</sup> nell'ambito

---

<sup>3</sup> L. Becchetti (2022), *La rivoluzione della cittadinanza attiva: come sopravvivere a guerre, pandemie e a un sistema economico e ambientale in crisi*, Emi, Verona. L. Becchetti (2022b), *La generatività come radice e orizzonte delle politiche sociali*, in L. Becchetti, *Equità e sviluppo: un programma di legislatura in un mondo in cambiamento*, Eurilink University Press, Roma.

<sup>4</sup> J. Rappaport (1981), *In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment Over Prevention*, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 9, n. 1, pp. 1-25.



della *Community Psychology*. Teoria che Rappaport stesso pone in contrapposizione con le soluzioni paternaliste e assistenzialiste da cui anche noi vogliamo allontanarci. I due approcci appena descritti hanno dunque una radice comune: la convinzione che la persona abbia un valore in quanto tale e che, se posta al centro dell'azione, sia in grado di realizzare un percorso di crescita, facendo leva sulla propria capacità generativa. Pertanto, l'orizzonte teorico di riferimento a sostegno della nostra riflessione parte dal *Capability Approach* di Sen (premio Nobel per l'Economia) e Nussbaum e arriva fino all'*Empowerment Theory* di Rappaport, intrecciando i concetti di *abilitazione*, *capability* e *agency*. Ed è su questo sostrato teorico che si innesta il costrutto fondamentale che raccoglie gli spunti principali sin qui descritti e su cui vogliamo incentrare la nostra narrazione: l'*empowerment* degli emarginati.

#### *Dalle possibilità della persona alle capabilities economiche*

Se il problema non è l'assenza di potenziale da parte delle persone ai margini delle nostre società ed economie, quali sono le sfide che dobbiamo affrontare? Promuovere l'*empowerment* implica uno sforzo dalla duplice natura.

Come prima cosa, è fondamentale creare il processo di abilitazione tenendo conto dei vincoli ambientali dettati dalla marginalizzazione sulle persone stesse e sulle loro risorse. Ciò significa operare azioni dirette ad abbattere o ridurre le barriere e i blocchi esterni che generano esclusione attraverso interventi mirati. Ma è anche necessario orientare lo sforzo verso la rimozione di quei limiti che invece caratterizzano specificatamente l'*agency* e le *capabilities* della persona, affinché essa stessa possa liberare la propria capacità generativa.

Relativamente alle barriere ed i blocchi esterni, la stessa *Empowerment Theory* rivendica l'importanza di un approccio *ecologico*, ovvero capace di prendere in considerazione le diverse dimensioni ambientali che caratterizzano le situazioni di disabilitazione ed emarginazione della persona. È fondamentale, infatti, tenere a mente la centralità dei contesti ambientali in cui le persone vivono, la struttura di questi contesti e la natura delle forze repressive

ed escludenti che li caratterizzano. Il contesto ambientale e gli spazi sociali non possono essere considerati dei semplici palcoscenici estranei alle dinamiche sociali. Al contrario, sono realtà capaci di influenzare prepotentemente i meccanismi di abilitazione che possono essere innescati a favore della persona<sup>5</sup>. Proprio la loro conformazione reale favorisce alcune dinamiche, spingendone altre a esaurirsi molto presto. Agire sulle forze ambientali disabilitanti significa agire affinché quelle stesse forze che nel tempo hanno generato emarginazione siano neutralizzate. Pertanto, per favorire anziché soffocare i processi di abilitazione è necessario creare degli spazi in cui quelle forze non possano più raggiungere la persona, spazi in cui invece possano agire altre forze tese alla generatività. A dare supporto a questa posizione portiamo dalla letteratura sociologica gli studi di Evans sulla natura degli spazi abilitanti. Spazi che in questa trattazione definiremo come *locus dell'empowerment*. In particolare, proporremo nella nostra riflessione due tipologie specifiche di spazi: gli *spazi sicuri*, in cui la persona emarginata è protetta dalle forze esterne disabilitanti, e gli *spazi aperti di riconnessione*, in cui la persona viene facilitata nel riprendere contatto con il tessuto sociale da cui era stata precedentemente esclusa.

Tuttavia, la creazione di spazi abilitanti non è sufficiente: per controbilanciare nel lungo periodo e in maniera sostenibile le forze esterne è necessario attivare altre forze, forze interne alla persona, che scaturiscono dalle potenzialità della persona stessa. Abilitare tali potenzialità significa generare delle risorse utili a sostenere il meccanismo, avendo a disposizione un “motore”, una forza propulsiva – la persona stessa, appunto – dotata dell’incentivo e delle capacità per riprodurre le premesse alla base della propria integrazione. Tutto ciò ci consente di passare dalla prospettiva tipica della reintegrazione, che vede la persona come soggetto passivo, a quella dell’abilitazione della persona e delle sue capacità, affinché essa stessa esperisca attivamente un processo di integrazione.

---

<sup>5</sup> F. Zandonai, P. Venturi (2019), *Dove: La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Egea, Milano.

In che modo questa abilitazione può trovare una strada concretamente sostenibile? Tenendo come punto di partenza il concetto di *capability*<sup>6</sup> – che in generale afferisce a tutte le possibilità in capo alla persona – in questa trattazione vogliamo focalizzarci sulle *capabilities economiche*, ovvero quelle che hanno a che fare con il ruolo della persona all'interno del processo di creazione del valore economico. Approfondiremo, quindi, i processi di creazione del valore economico che permettono di sostenere l'abilitazione della persona a partire dalle sue capacità. Nello specifico, vedremo come sia possibile generare valore proprio attraverso lo sblocco del valore generativo della persona, e proporremo due principali meccanismi di attivazione di *capabilities economiche*: l'*abilitazione alla creazione*, con cui la persona viene inclusa direttamente nel processo di creazione del valore economico, e l'*abilitazione all'accesso*, con cui la stessa viene invece abilitata ad accedere a quei mezzi, in termini di beni o servizi, da cui prima era esclusa, arrivando ad operare una scelta in qualità di cliente – quindi direttamente nella transazione – o di semplice fruitore beneficiario.

### *Organizzazioni ibride e spazi di abilitazione come strumenti dell'empowerment*

Abilitare tali *capabilities economiche* non è certo alla portata del singolo, men che meno di una persona che versa in situazioni di marginalizzazione estrema. In questo scritto cercheremo quindi di sviluppare l'impostazione che dalla persona, dalla sua centralità, dalle sue potenzialità, passa per le *organizzazioni* più prossime alla persona e alle sue problematiche per sbloccare quelle potenzialità. Nuovamente, proprio l'*Empowerment Theory*, secondo la sua impostazione ecologica, rivendica l'importanza di focalizzare quelle realtà che nel contesto di riferimento risultano più vicine alla persona e che dal basso, in una logica *bottom-up*, possono innescare dinamiche di abilitazione che mettano la persona al cen-

---

<sup>6</sup> Come vedremo più avanti, i concetti di capacità e *capability* sono profondamente diversi.

tro dell'azione. In questa trattazione ci dedicheremo a quelle *empowering organizations* capaci di unire abilitazione della persona e creazione di valore economico (*value creation*) tramite modelli di business che sappiano valorizzare le capacità e la generatività della persona.

Di quali organizzazioni si tratta? Conosciamo già molte realtà che affrontano queste sfide, prime fra tutte quelle *imprenditoriali* che perseguono fini *sociali* tramite modelli di business ibridi<sup>7</sup>, per questo dette anche *Social Business Hybrids*. Tuttavia, pur sapendo molto di queste imprese ibride, sono ancora numerosi gli interrogativi che riguardano i loro modelli di business, le strategie con cui sono in grado di abilitare le *capabilities* economiche di cui sopra e generare un impatto positivo sulla persona emarginata. La sfida che vogliamo affrontare riguarda proprio la comprensione di tali modelli organizzativi, delle loro strategie e dei relativi meccanismi chiave, fino ad arrivare a proporne una rappresentazione tassonomica come modelli di *Empowering Social Business Hybrids*.

### *La proposta*

Persone in stato di emarginazione, *capabilities* economiche, spazi di abilitazione, imprese ibride e modelli di business: tutti questi elementi rappresentano i cardini chiave della nostra proposta concettuale. A partire dal sostrato teorico e dall'intersezione del *Capability Approach* e dell'*Empowerment Theory*, abbiamo combinato due dimensioni principali: da un lato i meccanismi di attivazione di *capabilities* economiche – i.e. *abilitazione alla creazione* e *abilitazione all'accesso* operate da forme diverse di *Social Business Hybrids* – dall'altro il *locus dell'empowerment*, ovvero le tipologie di spazi di abilitazione – gli *spazi sicuri* e gli *spazi aperti di riconnessione*. Da tale combinazione abbiamo derivato il nostro *framework* teorico: la *matrice delle Empowering Social Business Hybrids*. La matrice ci permetterà di declinare quattro fattispecie teoriche,

---

<sup>7</sup> P. Venturi, F. Zandonai (2014), *Ibridi Organizzativi: l'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna; P. Venturi, F. Zandonai (2016), *Imprese Ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*, Egea, Milano.

quattro modelli di *empowerment*, che nel corso del nostro discorso analizzeremo concretamente ed in profondità grazie a quattro casi studio: MadeInCarcere, Ridaje, Pedius e Dynamo.

### *Struttura e note di metodo*

La metodologia di analisi descritta precedentemente ha dettato una specifica struttura del testo. I primi quattro capitoli sono volti a dare un quadro globale, sia a livello empirico che teorico, con il fine di proporre una chiave di lettura originale sul tema della marginalizzazione estrema e sul concetto di *empowerment*; la seconda parte, articolata in altri quattro capitoli, è dedicata all'approfondimento dei quattro casi di studio già menzionati, uno per ogni capitolo, che appunto rappresentano l'applicazione pratica del modello delle *Empowering Social Business Hybrids* ricavato dalla trattazione svolta nella prima parte.

Nel dettaglio, nei primi due capitoli useremo alcuni dati a livello globale pubblicati dalle Nazioni Unite ed altre istituzioni e fonti di pari livello per mettere a fuoco le nozioni di povertà, marginalizzazione estrema, sviluppo della persona e abilitazione, arrivando quindi a definire i concetti di *empowerment* e *disempowerment* all'interno del *framework* teorico del *Capability Approach*. Nel terzo capitolo trarremo dalla letteratura di *Community Psychology*, da cui riprenderemo l'approccio ecologico alla persona per arricchire i concetti di *empowerment* e *disempowerment*, mostrando come vi sia da una parte la necessità di spazi di abilitazione, e dall'altra evidenziando il ruolo delle *empowering organizations* come soggetti abilitanti capaci di creare e mettere a frutto quegli spazi. Nel quarto capitolo mostreremo come queste organizzazioni siano affini a particolari forme di organizzazioni ibride, le *Social Business Hybrids*, e come queste siano in grado di attivare le *capabilities* economiche della persona. Cattureremo tutto questo nella matrice delle *Empowering Social Business Hybrids*, ovvero in una tassonomia in grado di spiegare come queste organizzazioni possano promuovere l'*empowerment* appunto tramite meccanismi collegati alle *capabilities* economiche applicate all'interno di diversi spazi di abilitazione.

Sempre in riferimento a questa prima parte, è necessario fornire un chiarimento di natura metodologica. Per quanto riguarda l'orizzonte teorico del *Capability Approach* e dell'*Empowerment Theory*, abbiamo innanzitutto cercato di identificare un insieme di studi che rappresentasse il più possibile l'intersezione tra questi due filoni. Abbiamo però dovuto constatare come, nonostante le simili premesse e una simile concezione di alcuni concetti di fondo, le due letterature abbiano seguito sentieri diversi, fino a occupare spazi lontani. Ad esempio, mentre nell'ambito del *Capability Approach* la discussione ha toccato nel tempo prospettive molto varie, pur coerenti con la tematica di riferimento<sup>8</sup>, che vanno dai temi di *public policy* sull'esclusione sociale<sup>9</sup>, alle disuguaglianze e ai diritti umani<sup>10</sup>, fino a studi dal forte connotato empirico centrati sui metodi di misurazione, nell'ambito della *Empowerment Theory* il concetto di *empowerment* è stato al centro di un'importante evoluzione che ha portato alla definizione di *empowering organization*, ma all'interno di una traiettoria diversa rispetto a quella dei temi originali di emarginazione. Per identificare una chiara relazione tra le due letterature che cogliesse i concetti chiave di nostro interesse siamo dunque dovuti risalire agli studi fondativi del *Capability Approach*, ricostruendo le connessioni con

---

<sup>8</sup> S. Alkire (2005), *Why the Capability Approach?*, in *Journal of Human Development*, vol. 6, n. 1, pp. 115-135.

<sup>9</sup> All'interno di *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge: J. Wolff (2020), *Social Exclusion and Capability Development*, pp. 562-575; S. Seth, M. Santos (2020), *Multidimensional Inequality and Human Development*, pp. 392-416; R. Van der Hoeven (2020), *Income Inequality and Human Capabilities*, pp. 601-623; P. Vizard (2020), *The Capability Approach and Human Rights*, pp. 624-642; J. Krishnakumar (2020), *Econometric and Statistical Models for Operationalizing the Capability Approach*, pp. 453-476. S. Alkire (2020), *The Research Agenda on Multidimensional Poverty Measurement: Important and as yet Unanswered Questions*, in *OPHI Working Paper*, n. 119, pp. 417-436.

<sup>10</sup> In Italia questo filone ha avuto un importante sviluppo nelle riflessioni in materia di crescita economica e bene della persona: M. Musella (2021), *Sen e lo sviluppo umano: un approccio alternativo all'economia politica*, Giappichelli, Torino.

il tema della *Empowerment Theory* dalle fondamenta e includendo anche il punto di vista sociologico di Evans relativo agli spazi. Abbiamo quindi analizzato gli scritti di Sen, Nussbaum, Rappaport ed Evans per scoprirne i legami, collegandoli poi con gli sviluppi della *Empowerment Theory* e, infine, con la moderna letteratura sulle *Social Business Hybrids*, al fine di elaborare una prospettiva che guardi a queste forme organizzative dal punto di vista dell'*empowerment* degli emarginati.

La seconda parte di questa trattazione si articola anch'essa su quattro capitoli, ciascuno dei quali approfondirà i singoli modelli identificati nei quattro quadranti della matrice delle *Empowering Social Business Hybrids*.

In ogni capitolo, dopo aver brevemente enunciato le caratteristiche distintive di ogni modello di *empowerment*, svilupperemo dei casi studio – i.e. MadeInCarcere, Ridaje, Pedius e Dynamo – dedicati a ciascuno dei quattro modelli di *Social Business Hybrids* della matrice. Per ognuno di questi presenteremo dapprima il contesto ambientale di riferimento e le caratteristiche di disabilitazione della persona. Quindi andremo ad analizzare concretamente le strategie alla base della matrice e come queste si traducano in meccanismi operativi. Qui la metodologia utilizzata sarà quella classica della ricerca qualitativa, informata dagli studi di Yin<sup>11</sup>, Eisenhardt<sup>12</sup> e Gioia<sup>13</sup>, e incentrata sulla raccolta di dati relativi ai mi-

---

<sup>11</sup> R.K. Yin (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks; H.G. Ridder (2012), Review of Case Study Research. Design and Methods, 4<sup>th</sup> ed., by R.K. Yin, in *Zeitschrift Für Personalforschung* (German Journal of Research in Human Resource Management), vol. 26, n. 1, pp. 93-95.

<sup>12</sup> K.M. Eisenhardt (2021), What is the Eisenhardt Method, Really?, in *Strategic Organization*, vol. 19, n. 1, pp. 147-160; K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, in *The Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32; K.M. Eisenhardt (1989), Building Theories from Case Study Research, in *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

<sup>13</sup> D.A. Gioia, K.G. Corley (2012), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, in *Organizational Research Methods*, vol. 16, n. 1, pp. 15-31; D.A. Gioia (2020), A Systematic Methodology for

croprocessi in atto nei casi in questione, al fine di restituire una fotografia molto più dettagliata e concreta dei meccanismi che compongono i quattro modelli. In particolare, i dati consistono nelle trascrizioni di interviste, in documenti, articoli e altre fonti d'archivio, ed in *field notes* ricavate da periodi di studio etnografico, che a volte sono sfociate in una vera e propria *participant observation*<sup>14</sup>. Nell'incipit di ogni caso cercheremo di dettagliare gli specifici dati raccolti.

Per il primo caso che presenteremo – MadeInCarcere, che rappresenta il punto di partenza e che, quindi, abbiamo analizzato in maniera più strutturata – abbiamo prima catturato i concetti di base rinvenibili direttamente nei dati raccolti attraverso una procedura di *coding*, per poi organizzarli via via in categorie sempre più generali, i *themes* di Gioia e i *constructs* di Eisenhardt, arrivando infine a produrre un modello che rendesse conto dei microprocessi identificati nel caso. Abbiamo usato questo modello per interpretare i dati negli altri tre casi, andandolo ad arricchire o correggere laddove i dati indicavano la discrepanza tra quanto osservato e il modello preso a riferimento, o mostravano una ricchezza che non era presente nel primo caso.

Nella sezione conclusiva, intesa a dare uno sguardo d'insieme ai diversi casi alla luce del modello teorico delineato, evidenzieremo gli insegnamenti utili che si possono trarre da quanto visto. In particolare, ci soffermeremo su come utilizzare al meglio le diverse tipologie di spazi di abilitazione e su come costruire modelli di *value creation* che possano fondarsi sui diversi processi di *empowerment* visti.

---

Doing Qualitative Research, in *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 57, n. 1, pp. 20-29.

<sup>14</sup> K.M. DeWalt, B.R. DeWalt (2022), *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*, AltaMira Press, Walnut Creek, CA.





## *Parte I*

# **Sviluppo umano, empowerment e organizzazioni<sup>\*</sup>**

---

---

<sup>\*</sup> Per i temi affrontati nella prima parte del presente lavoro si rimanda al primo incontro della *Empowering People Webinar Series* realizzata dal centro di ricerca Markets, Culture and Ethics (MCE) in partnership con Center for Business in Society della IESE Business School, Venture Thinking (VT), Humanistic Management e International Humanistic Management Association: *Dal disempowerment all'empowerment*, <https://bit.ly/3TfB3lw>.



## Capitolo I

# Dalla privazione allo sviluppo umano

---

SOMMARIO: 1. Dalla povertà (multidimensionale) al concetto di sviluppo umano. – 2. Minacce globali allo sviluppo umano. – 3. Marginalizzazione cronica e finanziarizzazione estrema. – 4. Mercato e sviluppo della persona.

In questo primo capitolo introdurremo alcuni elementi fenomenologici rilevanti a livello globale relativi al tema della povertà, tipicamente intesa dal punto di vista economico-reddituale, e vedremo le sue successive rivisitazioni verso un concetto di povertà multidimensionale. Proseguiremo introducendo un'ulteriore prospettiva, quella dello *sviluppo umano*, al fine di ribaltare la logica della riflessione e di aprire al tema dell'*empowerment*.

Per inquadrare numericamente e fenomenologicamente le questioni di nostro interesse ci serviremo dei più recenti studi pubblicati dal World Economic Forum, dallo United Nation Development Program e dall'Oxford Poverty and Human Development Initiative. Ci focalizzeremo sugli indici capaci di cogliere situazioni di fragilità, come l'indice di sviluppo umano (*Human Development Index*), per poi discutere le implicazioni di una sua applicazione e le cause della sua distribuzione.

Parleremo, quindi, degli *espulsi*, categoria identificata da Sassen<sup>1</sup> come il risultato della finanziarizzazione estrema dell'econo-

---

<sup>1</sup> S. Sassen (2014), *Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*, Belknap Press, Cambridge, MA.

mia e caratterizzata da fragilità sociale, marginalizzazione cronica e mancato sviluppo. Povertà, povertà multidimensionale, fragilità sociale, emarginazione, sviluppo e mancato sviluppo della persona: in questo paragrafo tutti questi concetti saranno strumentali a dipingere uno scenario più ampio, che nel prossimo paragrafo andremo a ricollegare ai concetti di *disempowerment* e di *empowerment* quali concetti centrali della nostra analisi.

## **1. Dalla povertà (multidimensionale) al concetto di sviluppo umano**

La parola “povertà” proviene etimologicamente dal termine latino *paupertas*, considerato da alcuni linguisti il risultato della contrazione dei termini *pauca* (“poco”) e *pariens* (“che produce”), ovvero colui che produce poco. Secondo questa interpretazione, il termine indicherebbe sin dalla sua origine etimologica una *limitata capacità* di produrre e quindi di vivere bene. Altri linguisti, invece, considerano l’origine del termine nell’accezione focalizzata direttamente sugli effetti, indicando quindi coloro i quali faticano ad avere accesso alle cose strettamente necessarie per la sopravvivenza. Questa dicotomia nell’interpretazione etimologica si è tramandata sino ai giorni nostri. Negli ultimi cinquant’anni, la ricerca scientifica e la discussione degli specialisti si è spostata da una concettualizzazione incentrata sugli effetti (la mancanza di risorse *finanziarie* per la sussistenza) ad una focalizzata sulle cause (la limitazione nelle *capacità* e le relative cause).

Ad oggi queste due concettualizzazioni della povertà coesistono negli ambiti scientifici e di *policy making*, anche se quella prettamente finanziaria e/o economicista viene oramai considerata un approccio sintetico per identificare una problematica le cui dimensioni, tuttavia, non si limitano solo all’aspetto materiale. Per esempio, il World Economic Forum utilizza un sistema di misura della povertà di tipo finanziario-economicista, in cui la povertà è misurata in base al reddito che la persona è in grado di generare. Il cosiddetto *Global Poverty Rate* è, quindi, un indice che separa la

popolazione secondo fasce di reddito giornaliero, ciascuna delle quali identifica diversi gradi di povertà (sino a 2,15 dollari al giorno, sino a 3,65 dollari al giorno, sino a 6,85 dollari al giorno)<sup>2</sup>. I dati ufficiali più recenti forniti dalla World Bank (2022), identificano in un numero complessivo di poco inferiore ai 3 miliardi di persone la popolazione mondiale che vive situazioni di grave povertà, vale a dire con un reddito pari o inferiore a 3,65 dollari al giorno. Nel caso di reddito inferiore a 2,15 dollari, che identifica situazioni di povertà estrema, il valore è ancora prossimo al miliardo di persone (Figura 1.1). Le forme più estreme di povertà si riscontrano nel continente africano, in America Latina, in India e in alcune regioni dell'Oceania (Figura 1.2). Sebbene i valori siano diminuiti negli ultimi vent'anni, è evidente che ci confrontiamo con uno scenario globale particolarmente grave.

Questo scenario, per quanto grave, è tuttavia basato esclusivamente su indici di natura monetaria, ed offre, quindi, un quadro solo parziale della realtà: ridurre la povertà ad un solo indice sintetico monetario significa ridurre la persona ad una sola prospettiva finanziaria<sup>3</sup>. È dunque necessario provare ad offrire una prospettiva integrata, andando a capire quali dimensioni estrinsechino le possibili situazioni di deprivazione che caratterizzano la vita di una persona.

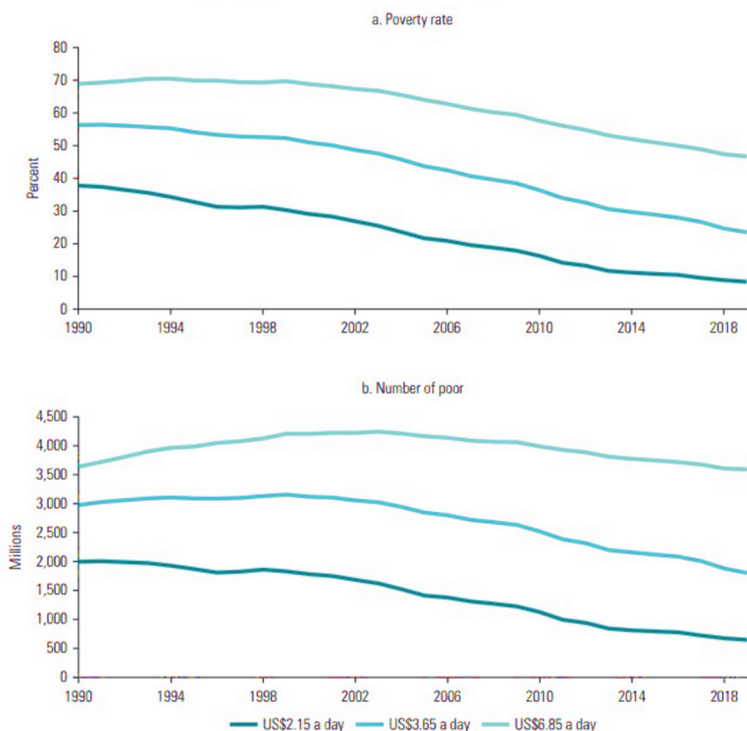
---

<sup>2</sup> I numeri sulla povertà del 2019 pubblicati nel Report 2022 sono i primi ad adottare le nuove stime dei prezzi globali del round di parità di potere d'acquisto (PPP) introdotti nel 2017, che consentono confronti internazionali del tenore di vita tra i paesi. Con i nuovi PPP, le linee di povertà internazionali sono state riviste. La soglia di povertà estrema di 1,90 USD (PPP 2011) è aumentata a 2,15 USD (PPP 2017). La soglia di povertà da 3,20 USD (PPP 2011) è stata portata a 3,65 USD (PPP 2017), e quella da 5,50 USD (PPP 2011) a 6,85 USD (PPP 2017).

<sup>3</sup> L. Becchetti, A. Pelloni, F. Rossetti (2008), Relational Goods, Sociability, and Happiness, in *Kyklos*, vol. 61, n. 3, pp. 343-363.

Figura I.I. – Indici di povertà globale e numero di poveri in funzione del reddito diario

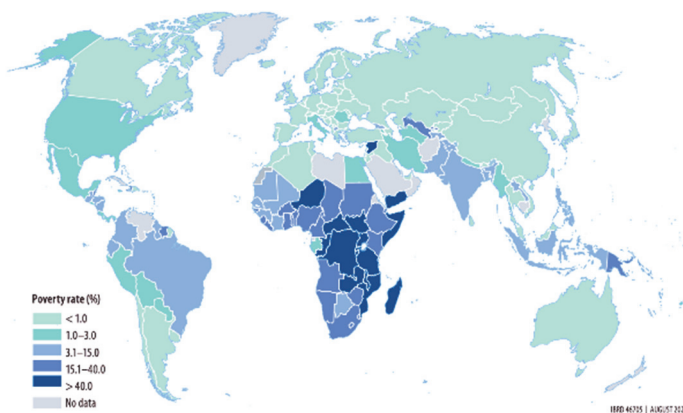
**Global poverty at higher poverty lines continued to fall, slowly**



Fonte: World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course*, Washington, DC.

Figura 1.2. – Percentuale di persone con reddito al di sotto dei 2,15 dollari al giorno

In 2019, countries with the highest poverty rate at the US\$2.15-a-day poverty line were mostly in Sub-Saharan Africa



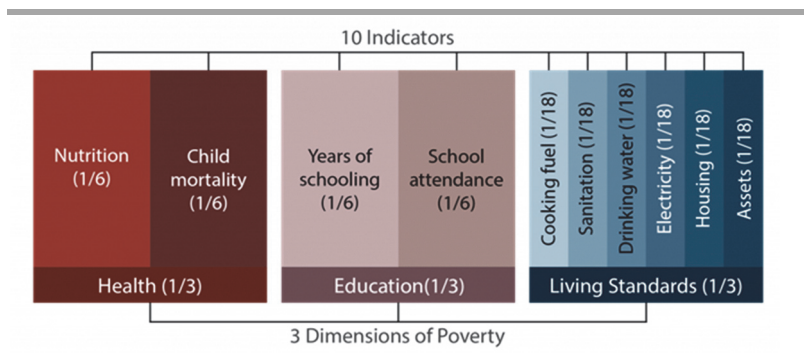
Fonte: World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course*, Washington, DC.

Note: The map shows each economy's poverty headcount rate at the US\$ 2.15 a day poverty line for 2019. Economies without survey data available in the Poverty and Inequality Platform are shown in gray.

Dal 2010, gli studi condotti dallo United Nation Development Program o UNDP (Ufficio delle Nazioni Unite per lo Sviluppo) hanno cercato di superare la mera rappresentazione economico-reddituale tipica delle precedenti analisi per recuperare una pluralità di dimensioni capaci di definire le condizioni essenziali per la vita della persona. Nell'ambito di tali ricerche è stato quindi introdotto il *Global Multidimensional Poverty Index* (MPI), una misura di povertà sintetica ricavata da dieci indicatori che afferiscono a tre principali dimensioni: Salute, Educazione e Standard di vita (Figura 1.3).



Figura 1.3. – Componenti del Multidimensional Poverty Index



Fonte: <https://bit.ly/4e7Bebo>.

Utilizzando l'MPI è stato possibile, quindi, analizzare più da vicino le evidenze empiriche che scaturiscono da una prospettiva multidimensionale sulla povertà e contrastarle con il dato monodimensionale, esclusivamente finanziario. Nel 2020 l'Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI)<sup>4</sup> ha prodotto una serie di analisi sui dati rilasciati dall'UNDP fino al 2019, relative quindi ad anni in cui la pandemia non aveva ancora avuto gli effetti dirompenti che avremmo conosciuto a partire dall'anno successivo, arrivando a mostrare che:

- In 107 paesi, circa il 22% della popolazione totale (1,3 miliardi di persone) vive in una situazione di povertà “multidimensionale”, cioè è considerato povero sotto più dimensioni. Di questi, il 98,8% vive uno stato di sofferenza in almeno tre degli indicatori contemporaneamente, e l'82,3% in ben cinque indicatori.
- Quando si verificano situazioni di povertà multidimensionale, si assiste ad un processo di “degradazione” della condizione umana che riguarda diverse sfere. Ad esempio, tra coloro che sono colpiti da povertà multidimensionale, ben 803 milioni di persone vivono in una famiglia in cui vi sono situazioni di de-

<sup>4</sup> <https://bit.ly/3V2Dxnp>.

nutrizione, 476 milioni sono impossibilitati ad accedere a percorsi educativi, 1,2 miliardi non possono fruire di combustibile pulito ad uso domestico alimentare, 687 milioni mancano di elettricità e 1,03 miliardi vivono in abitazioni di fabbricazione scadente.

- c) La popolazione giovanile (bambini e adolescenti) è tra le fasce maggiormente colpite: la metà delle persone colpite da povertà multidimensionale, ovvero circa 644 milioni, sono individui di età inferiore ai 18 anni.
- d) Circa l'84,3% delle persone colpite da povertà multidimensionale vive nell'Africa subsahariana (558 milioni) e nell'Asia meridionale (530 milioni).
- e) A livello nazionale, l'incidenza media della povertà multidimensionale può arrivare al 57%, ma tocca punte addirittura superiori al 90% in specifiche aree.
- f) Il 67% delle persone che soffre di povertà multidimensionale si trova in paesi a reddito medio: questo indica che la dimensione del reddito non sempre è indicativa di situazioni di deprivazioni gravi che caratterizzano la persona, e dimostra che utilizzare una definizione multidimensionale di povertà permette di cogliere una serie di fragilità che altrimenti passerebbero in secondo piano se ci focalizzassimo solo sul reddito.

Sebbene questi numeri mostrino una situazione in costante miglioramento, con paesi particolarmente virtuosi quali l'India (che in quindici anni ha dimezzato il numero di poveri), è evidente che il problema della povertà a livello globale è ancora rilevante.

Purtroppo, due eventi recenti hanno rallentato e parzialmente invertito tale tendenza positiva: la pandemia del SARS Covid-19 e la guerra in Ucraina. Per quanto riguarda la crisi epidemica, non vi sono ancora stime definitive in merito ai suoi impatti, ma gli ultimi studi indicano come il numero di poveri sia aumentato a livello globale di circa un punto percentuale<sup>5</sup>. Ancora più in-

---

<sup>5</sup> Si veda, per esempio, il post del blog del Banco Mondiale: <https://bit.ly/4c5a2lv>.

certe sono le conseguenze della guerra in Ucraina, sia in termini di approvvigionamento energetico che d'impatto restrittivo sull'economica in generale, e soprattutto in termini di un'emergente crisi alimentare le cui conseguenze non sono facilmente quantificabili alla data di ultima stesura di questo testo.

Il passaggio da una povertà intesa in senso monodimensionale ad un concetto a più dimensioni ci consente, dunque, di cogliere una serie di privazioni che verrebbero invece nascoste da una definizione prettamente finanziaria. Ma anche così, seppur inteso in senso più ampio, questo concetto di povertà parte da una prospettiva incentrata sulla privazione, e questo ci porta inevitabilmente a immaginare soluzioni al problema basate sull'idea di gap: se manca qualcosa, provvedere a quel qualcosa – chiudere quel gap – può risolvere la situazione. Questa prospettiva, che costituisce comunque un passo avanti, rischia di concentrare l'attenzione sull'oggetto e allontanarci dal soggetto. Perché nel contesto delle privazioni di cui stiamo parlando, più che la chiusura del gap in sé è importante *chi* effettua quella chiusura: quale agente diventa il motore primo che permette di superare la privazione. Se il soggetto che subisce la privazione non è parte attiva, anzi addirittura protagonista, del cambiamento, l'azione rischia di essere solo di tipo contestuale, il che è ovviamente importante, ma rappresenta solo una parte del tutto. L'altra parte del cambiamento deve riguardare la capacità dei soggetti – intesa in senso ampio, come capacità materiale, ma anche di volontà e impegno – di riprodurre le premesse, perché la soluzione implementata sia mantenuta, e possibilmente resa strutturale, a costi sempre minori. Un giardino costruito senza permettere agli abitanti vicini di poter prendersene cura, ed anzi, innestato come un corpo estraneo nell'economia e nella società della comunità, potrà solo dare frutti quest'anno, ma sarà inservibile ed abbandonato già l'anno prossimo. L'unico modo per far sopravvivere questi progetti è rendere i membri delle comunità protagonisti fin dall'ideazione, e poi lungo tutto lo sviluppo del progetto, fino alla loro completa autonomia nel lungo periodo.

È dunque opportuno adottare una prospettiva complementare a quelle sin d'ora discusse, che viene catturata dal concetto di svi-

luppo della persona e dall'indice *Human Development Index* (HDI)<sup>6</sup>. Nato nel 1990 dal lavoro dell'economista Mahbub Ul Haq e promosso dall'UNDP, l'indice HDI ha una sua autonomia e rilevanza concettuale pur essendo legato agli indici di povertà, da cui però si discosta mettendo l'accento sulla dimensione *agentica* degli elementi che cattura. Basato sul *framework* teorico del *Capability Approach* (che approfondiremo nel prossimo capitolo), negli ultimi anni l'HDI si è affermato, infatti, come indicatore a sé stante per rivendicare, più che delle privazioni in quanto tali, il tema dello "sviluppo integrale della persona" quale aspetto davvero centrale nell'agenda di *policy* a livello nazionale e sovranazionale.

L'HDI si articola su tre dimensioni principali: l'aspettativa di vita, gli anni di frequenza scolastica ed il reddito lordo nazionale pro capite. Apparentemente, dunque, sembra molto simile all'MPI: l'aspettativa di vita richiama la componente Salute dell'MPI, composta, infatti, da mortalità infantile e nutrizione; gli anni di frequenza scolastica si collegano direttamente a quella che nell'MPI è la componente Formazione, che cattura lo stesso indicatore diviso in anni di scolarizzazione e frequenza scolastica; infine, il reddito pro capite si pone come condizione di partenza per determinare gli standard di vita presenti nell'MPI, contenendoli quindi *in nuce*, come una sorta di indice riassuntivo. Questa apparente corrispondenza in realtà nasconde un'importante differenza che notavamo precedentemente: MPI evidenzia la privazione in sé, scattando una fotografia degli elementi contestuali che si pongono come barriera allo sviluppo della persona; HDI, invece, cerca di cogliere gli strumenti a disposizione della persona per diventare protagonista del proprio sviluppo, dando risalto agli elementi propulsivi e dinamici catturati dagli indici di riferimento. Dunque, non "salute" in quanto tale, come la mortalità infantile nell'MPI, ma "aspettativa di vita", che contiene sì il concetto di salute, ma si proietta nel futuro: equivale a dire "quanto tempo ho a disposizione". Gli anni di frequenza scolastica, che li-

---

<sup>6</sup>Una spiegazione dettagliata di tale indice è disponibile all'url: <https://bit.ly/4ea8hvo>.

berano la forza propulsiva della formazione, ed il reddito pro capite, che cattura sia la capacità di produrre valore e sia la capacità di reinvestirlo nel miglioramento della propria condizione, invece di standard statici di vita (come nell'MPI) nell'HDI rappresentano una fotografia di ciò che oggi posso permettermi con il reddito in questione. Questo indice, dunque, magnifica la caratteristica abilitante – potremmo dire “generativa” – degli indicatori di riferimento, anziché schiacciarli sulla semplice reportistica statica relativa alle condizioni di vita del qui ed oggi.

Non si tratta di muoversi molto distanti dai classici indicatori economico-finanziari, bensì di integrarli, in modo da magnificare la loro capacità di cogliere la dimensione propulsiva, abilitante, della popolazione di riferimento, secondo una prospettiva che veda come centrale lo *sviluppo integrale della persona*. Il salto concettuale è rilevante, perché questo indice pone al centro dell'attenzione l'individuo nella sua unicità, e la capacità dello stesso di svilupparsi nella sua integralità di essere umano.

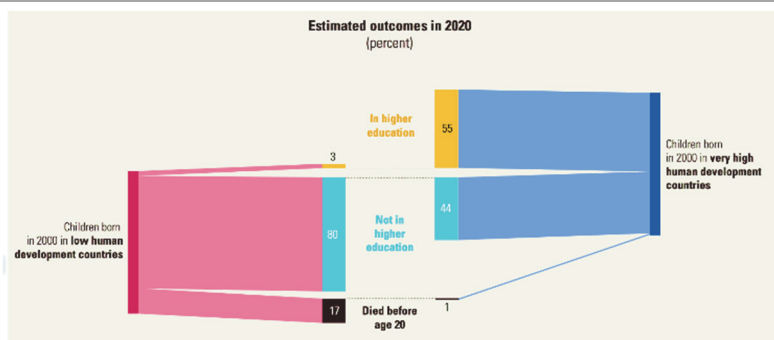
Le recenti pubblicazioni dell'ufficio UNDP (Ufficio delle Nazioni Unite per lo Sviluppo) offrono degli spunti molto interessanti sull'HDI<sup>7</sup>: esaminando i dati paese e i relativi gap, si evincono il livello di disuguaglianza tra paesi ad alto e basso HDI e le disuguaglianze interne a ciascun paese. In particolare:

- a) Nei paesi ad alto HDI, ben il 55% delle persone accede a percorsi di scuola superiore. Nel caso di paesi a basso HDI, la percentuale si riduce al 3%. Del restante 97% delle persone, l'80% non vi accede per ragioni strutturali, mentre il rimanente 17% non arriva neanche al compimento del ventesimo anno di vita a causa di morte prematura (Figura 1.4). Nel complesso, gli anni attesi di frequentazione scolastica passano da circa venti anni di media a poco meno di dieci (Figura 1.5).

---

<sup>7</sup> Concretamente anche l'HDI si articola su tre dimensioni: “Aspettative di Vita”, “Anni Attesi di Frequentazione Scolastica”, “Reddito Lordo Nazionale per Capita”.

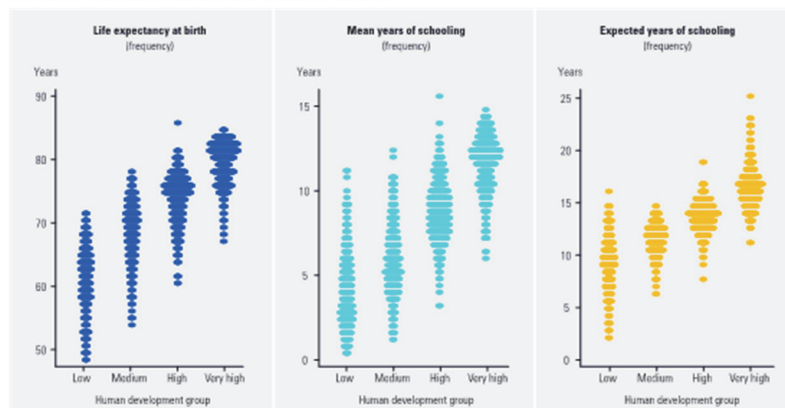
Figura 1.4. – Accesso all'educazione infantile



Fonte: UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today: Inequalities in Human Development in the 21st Century*, New York.

Figura 1.5. – Variazioni di Human Development tra sottogruppi

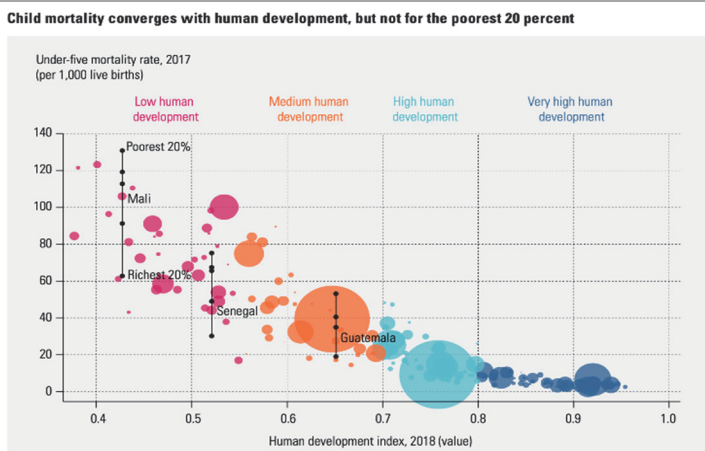
Still massive inequality in human development across the world, 2017



Fonte: UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today: Inequalities in Human Development in the 21st Century*, New York.

- b) Ancora più severa è la situazione di disparità tra paesi in termini di attesa di vita: ottanta anni *versus* sessanta. In particolare, emerge una relazione molto evidente tra basso HDI e mortalità infantile, con l'aggiunta di una spiccata disuguaglianza interna, con tassi di mortalità particolarmente gravi proprio nei segmenti più poveri della società e significativamente inferiori per i segmenti più ricchi (Figura 1.6).
- c) La situazione appare molto simile anche per quanto riguarda le disparità a livello reddituale. Se ovviamente vi sono delle enormi differenze di reddito tra paesi ad HDI molto alto e quelli ad HDI molto basso – si passa da redditi medi pro-capite di circa 60.000 euro contro circa 1.000 euro (Tabella 1.1) –, nei paesi a basso HDI si riscontrano disuguaglianze interne ancora più macroscopiche.

**Figura 1.6. – Relazione tra tasso di mortalità infantile e Human Development tra sottogruppi**



Fonte: UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today: Inequalities in Human Development in the 21st Century*, New York.

Note: Colours represent human development thresholds. Each bubble represents a country, and the size of the bubble is proportional to the country's population.

Tabella I.1. – Lo Human Development Index e i suoi componenti

| HDI rank | Country                  | Human Development Index (HDI) | Components of Human Development Index |                             |                         |                                        |
|----------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
|          |                          |                               | SDG3                                  | SDG4.3                      | SDG4.4                  | SDG8.5                                 |
|          |                          |                               | Life expectancy at birth              | Expected years of schooling | Mean years of schooling | Gross national income (GNI) per capita |
|          |                          |                               | (years)                               | (years)                     | (years)                 | (2017 PPP \$)                          |
|          |                          | Value                         | 2021                                  | 2021                        | 2021                    | 2021                                   |
| 1        | Switzerland              | 0.962                         | 84.0                                  | 16.5                        | 13.9                    | 66.933                                 |
| 2        | Norway                   | 0.961                         | 83.2                                  | 18.2                        | 13.0                    | 64.660                                 |
| 3        | Iceland                  | 0.959                         | 82.7                                  | 19.2                        | 13.8                    | 55.782                                 |
| 4        | Hong Kong, China (SAR)   | 0.952                         | 85.5                                  | 17.3                        | 12.2                    | 82.607                                 |
| 5        | Australia                | 0.951                         | 84.5                                  | 21.1                        | 12.7                    | 49.238                                 |
| 6        | Denmark                  | 0.948                         | 81.4                                  | 18.7                        | 13.0                    | 60.365                                 |
| 7        | Sweden                   | 0.947                         | 83.0                                  | 19.4                        | 12.6                    | 54.469                                 |
| 8        | Ireland                  | 0.945                         | 82.0                                  | 18.9                        | 11.6                    | 76.169                                 |
| 9        | Germany                  | 0.942                         | 80.5                                  | 17.0                        | 14.1                    | 54.534                                 |
| 10       | Netherlands              | 0.941                         | 81.7                                  | 18.7                        | 12.6                    | 55.979                                 |
| ...      |                          |                               |                                       |                             |                         |                                        |
| 181      | Sierra Leone             | 0.377                         | 60.1                                  | 9.6                         | 4.6                     | 1.622                                  |
| 182      | Guinea                   | 0.365                         | 58.9                                  | 9.8                         | 2.2                     | 2.481                                  |
| 183      | Yemen                    | 0.355                         | 63.8                                  | 9.1                         | 3.2                     | 1.314                                  |
| 184      | Burkina Faso             | 0.349                         | 59.3                                  | 9.1                         | 2.1                     | 2.118                                  |
| 185      | Mozambique               | 0.346                         | 59.3                                  | 10.2                        | 3.2                     | 1.198                                  |
| 186      | Mali                     | 0.328                         | 58.5                                  | 7.4                         | 2.3                     | 2.133                                  |
| 187      | Burundi                  | 0.326                         | 61.7                                  | 10.7                        | 3.1                     | 732                                    |
| 188      | Central African Republic | 0.304                         | 53.9                                  | 8.0                         | 4.3                     | 966                                    |
| 189      | Niger                    | 0.300                         | 61.8                                  | 7.0                         | 2.1                     | 1.249                                  |
| 190      | Chad                     | 0.304                         | 52.5                                  | 8.0                         | 2.6                     | 1.364                                  |
| 191      | South Sudan              | 0.385                         | 55.0                                  | 5.5                         | 5.7                     | 768                                    |

Fonte: i riferimenti statistici si riferiscono al materiale statistico presentato nell'annesso statistico e nel set completo di tabelle statistiche pubblicate in <https://bit.ly/451niMd>.

Complessivamente, da questi dati emerge il chiaro problema della presenza di disuguaglianze gravi interne ai singoli paesi, oltre che quello della povertà in quanto tale. Specialmente nei paesi ad HDI più basso, vi sono ampi segmenti di società che devono fronteggiare condizioni strutturali disabilitanti più gravi rispetto ad altri, e che inevitabilmente producono situazioni di mancato sviluppo.

## 2. Minacce globali allo sviluppo umano

Nella sezione precedente abbiamo evidenziato come negli ultimi venti anni si sia progressivamente passati da una visione prettamente economico-finanziaria o economicista del concetto di povertà della persona ad approcci più integrali, fino ad arrivare ad una visione orientata allo sviluppo della persona. Nello stesso arco di tempo, sono emersi alcuni fattori di rischio sistemico crescente specifici dell'attuale assetto sociale ed economico globale che aumentano l'instabilità e determinano una più frequente e



ampia fluttuazione delle nostre economie<sup>8</sup>, e di conseguenza dello sviluppo umano che queste sono in grado raggiungere. La maggior volatilità si deve in particolare a:

- a) Contesti istituzionali conflittuali: lo sviluppo umano ha un chiaro freno quando i sistemi democratici arretrano e si diffondono sistemi istituzionali in cui mancano le minime condizioni di libertà individuale e di rappresentazione democratica del volere popolare. Rispetto a questo, basti richiamare l'ampia letteratura – redatta tipicamente da parte di organizzazioni internazionali<sup>9</sup> – che documenta chiaramente la compresenza in diversi paesi di sistemi autoritari e basso HDI. I conflitti che determinano l'instaurazione di regimi autoritari e le epurazioni che ne seguono si accompagnano ad altri eventi estremi di simile natura, come le guerre per l'instaurazione di regimi “amici”, per il controllo di territori di confine, aree di influenza o risorse di valore, fino alla lotta tra bande in territori privi di un governo stabile o tra truppe governative e ribelli per il controllo del paese. Come riportato nel *briefing* relativo all'UN Security Council Meeting del gennaio 2023: “*The world is facing the highest number of violent conflicts since the Second World War and 2 billion people [...] live in places affected by such conflict*”<sup>10</sup>. Si consideri il recente studio sul caso dello Yemen (Moyer *et al.*, 2019)<sup>11</sup> riportato dallo HD Report 2019<sup>12</sup>, che

---

<sup>8</sup> Si veda, ad esempio, F. Capo, F. Rullani (2022), *Being for Profit, Non profit, or Both? The Risk Advantage of Social Enterprises in the Face of Shocks*, in A. Vaccaro, T. Ramus (eds.), *Social Innovation and Social Enterprises. Toward a Holistic Perspective*, Springer, Cham.

<sup>9</sup> Human Rights Watch, *World Report 2018*, at <https://bit.ly/3WZsoqc>; Amnesty International, *Rapporto annuale 2017-2018*, at <https://bit.ly/4dWPluR>.

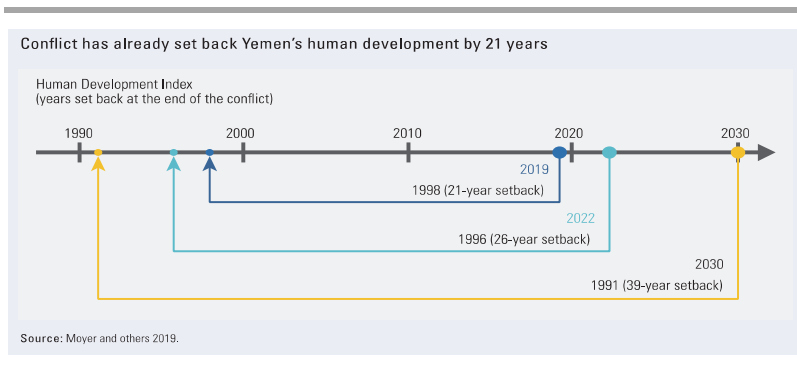
<sup>10</sup> United Nations, *With Highest Number of Violent Conflicts Since Second World War, United Nations Must Rethink Efforts to Achieve, Sustain Peace, Speakers Tell Security Council*, 9250<sup>th</sup> Meeting, SC/15184, 26 January 2023, at <https://bit.ly/453GtVo>.

<sup>11</sup> J.D. Moyer, D. Bohl, T. Hanna, B.R. Mapes, M. Rafa (2019), *Assessing the Impact of War on Development in Yemen*, UNDP, at <https://bit.ly/3X5gific>.

<sup>12</sup> UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development*

testimonia come qui la guerra abbia effetti devastanti diretti sullo sviluppo umano: prima dell'escalation del conflitto (nel 2015), il paese si collocava al 153° posto in termini di sviluppo umano, 138° per povertà estrema, 147° per aspettativa di vita e 172° per livello di istruzione. Situazione grave, che tuttavia aveva vissuto importanti progressi negli anni precedenti la guerra. Il conflitto, invece, ha invertito la direzione di tale sviluppo: quasi 250.000 persone sono state uccise direttamente dai combattimenti o sono morte come effetto indiretto degli scontri per mancanza di cibo, infrastrutture e servizi sanitari. Circa il 60% delle vittime sono bambini di età inferiore ai cinque anni (Figura 1.7). Ad oggi, lo Yemen è tornato ai valori di HDI del 1998. Secondo le stime di cui sopra, se il conflitto continuasse oltre al 2022, come è effettivamente accaduto, lo sviluppo umano verrebbe arretrato di ventisei anni, ovvero di una generazione. Se il conflitto persistesse fino al 2030, l'impatto si tradurrebbe in un passo indietro di quasi quarant'anni.

**Figura 1.7. – L'impatto negativo della guerra sullo Human Development**



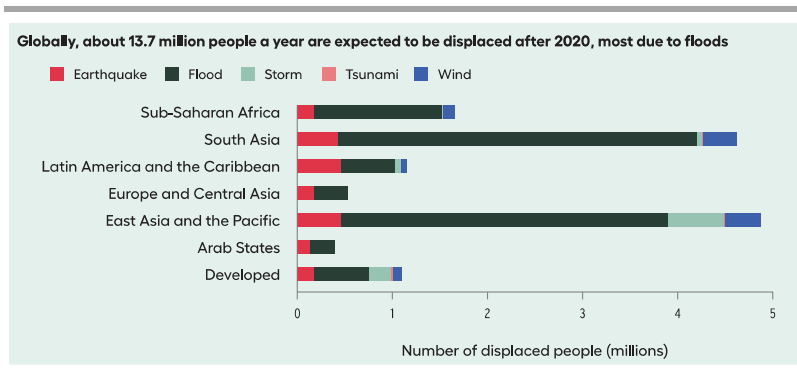
Fonte: i riferimenti statistici si riferiscono al materiale statistico presentato nell'annesso statistico e nel set completo di tabelle statistiche pubblicate in <https://bit.ly/451niMd>.

- b) Cambiamento climatico: il Report 2020 delle Nazioni Unite<sup>13</sup> *The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene* sottolinea la forte relazione bidirezionale che c'è fra lo sviluppo umano e i cambiamenti climatici. Il rapporto mostra chiaramente, assieme all'ormai ampia letteratura sul tema, come l'opera dell'uomo stia impattando sui recenti cambiamenti ambientali, e allo stesso tempo mostra come questi stiano impattando sulle possibilità di sviluppo umano. In una frase: "*Planetary change is disempowering*" (p. 63). Il degrado del suolo, la scarsità d'acqua, i rischi naturali e l'esaurimento della biodiversità sono legati all'erosione dei livelli di sviluppo umano maturate negli anni. L'aumento della frequenza e della portata di eventi climatici estremi, e l'instabilità che questo crea, sono solo alcune delle manifestazioni di questa trasformazione che colpisce ogni anno milioni di persone, alimentando in maniera sempre più importante i fenomeni migratori. Ad esempio, nel 2020 il ciclone Amphan ha colpito il Bangladesh e l'India, determinando il più grande evento di sfollamento della storia recente, con 3,3 milioni di evacuazioni preventive. Anche diversi paesi dell'Africa orientale sono stati colpiti da gravi inondazioni e da infestazioni che hanno aggravato la già presente emergenza alimentare e stimolato ulteriormente i fenomeni migratori. Sebbene non vi siano ancora dati ufficiali, anche in Australia i devastanti incendi boschivi avvenuti nel 2020 e acuiti dall'aridità e dall'innalzamento delle temperature hanno portato a sfollamenti senza precedenti. A livello globale, la stima del numero totale di sfollati per il 2020 è di circa 13,7 milioni (Figura 1.8), la maggior parte proprio a causa di inondazioni (72%).

---

<sup>13</sup> UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2020: The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene*, New York.

Figura 1.8. – Inondazioni e fenomeni migratori forzati



Fonte: <https://bit.ly/4bNPSIO>.

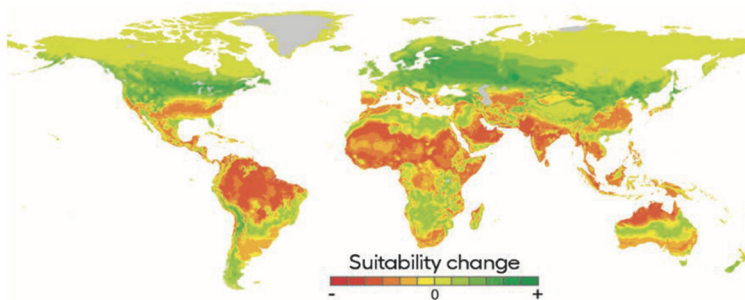
Fra le evidenze più significative vi è infine l'innalzamento delle temperature, che nei prossimi cinquant'anni rischia di essere superiore a quello riscontrato negli ultimi seimila anni (Figura 1.9)<sup>14</sup>, con un importante impatto negativo sulla speranza di vita media in molti paesi del Sud del mondo, minando le condizioni di base per la sussistenza e generando sffollamenti e migrazioni.

Sebbene gli impatti del cambiamento climatico siano diversi e specifici per ciascun paese, dai dati emerge come i paesi con un'elevata minaccia ecologica, ovvero dove la scarsità di risorse e le catastrofi sono legate a pericoli naturali, siano quelli che presentano anche una maggiore vulnerabilità sociale. Ciò emerge chiaramente se si considerano le disuguaglianze all'interno dei principali indici di sviluppo umano, i maggiori divari nell'emancipazione delle donne (*Gender Inequality Index*) e le ricadute sui più giovani (Figura 1.10): le stime indicano che nel 2030 saranno proprio questi ultimi la generazione su cui graveranno maggiormente le conseguenze di tali scenari (HD Report 2020, p. 63).

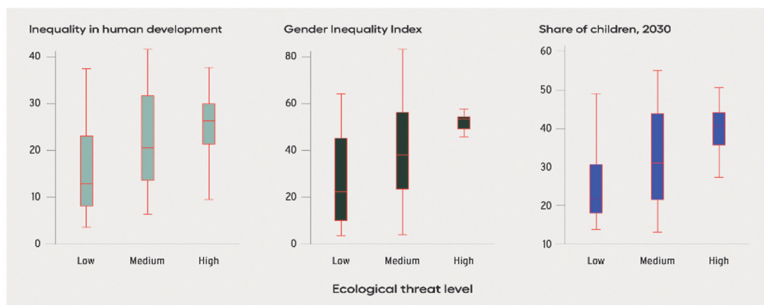
<sup>14</sup>C. Xu, T.A. Kohlern, T.M. Lenton, J.C. Svenning, M. Scheffer (2020), Future of the Human Climate Niche, in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, n. 21, pp. 11350-11355.

Figura 1.9. – *Cambiamento climatico e sopravvivenza*

By 2070 temperatures are projected to shift outside the range of human survivability more over the next 50 years than in the past 6,000 years—negatively in developing countries and positively in developed countries



Fonte: <https://bit.ly/4f5fPQG>.

Figura 1.10. – *Minaccia ecologica e vulnerabilità sociale*

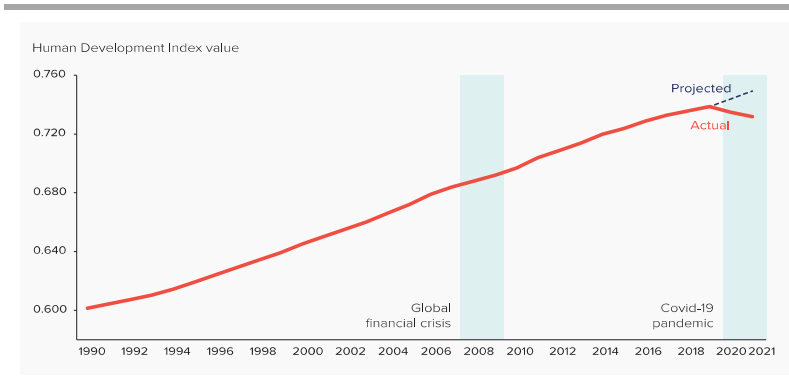
Fonte: Human Development Report Office based data from the United Nations Department of Economic and Social Affairs and IEP (2020).

Note: Each box plots the middle 50 percent of the distribution: the central line is the median. Outside the box, the extreme lines are the approximate minimum and maximum of the distribution. Outliers are not shown.

- c) Shock globali: la recente crisi vissuta a causa del SARS Covid-19 (e le sue successive mutazioni) testimonia la portata e la gravità degli shock globali, con un chiaro impatto sui principa-

li componenti dello sviluppo umano. Proprio la SARS Covid-19 ha avuto una dimensione difficile da prevedere inizialmente. Le stime riportate da Human Development Report 2021-2022<sup>15</sup> suggeriscono che tutte le dimensioni dell'HDI sono state colpite, evento verificatosi per la prima volta negli ultimi trent'anni, con un decremento generale delle conquiste conseguite negli ultimi cinque anni (Figura 1.11).

**Figura 1.11. – L'impatto della pandemia sullo HDI**



Fonte: UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*, New York.

Note: The period of the global financial crisis is indicative.

Dunque, lo stato attuale delle nostre economie e, più in generale, dei nostri sistemi sociali è affetto da un'instabilità che da un lato mina profondamente le conquiste degli ultimi anni in termini di sviluppo umano, e dall'altro diventa endemica, erodendo il senso di sicurezza<sup>16</sup> e prospettando un nuovo equilibrio siste-

<sup>15</sup> UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*, New York.

<sup>16</sup> United Nations, *With Highest Number of Violent Conflicts Since Second*

mico in cui shock esogeni sono la regola, invece che l'eccezione. In questo contesto, l'evoluzione degli assetti economici globali a cui abbiamo assistito negli ultimi trent'anni – e che ha determinato una più marcata diffusione e strutturazione dei mercati – ha una duplice valenza. Da un lato ha permesso di diffondere maggiormente il benessere economico e le libertà di base ad esso associate (almeno potenzialmente), e di creare spazi perché possano emergere sperimentazioni dal basso di soluzioni a problemi sociali cui lo Stato non era in grado di rispondere<sup>17</sup>. Dall'altro lato, tuttavia, ha distribuito in maniera asimmetrica il rischio generato dall'instabilità dovuta ai fattori descritti in precedenza, aumentando così il divario nelle varie componenti dell'HDI tra diverse fasce di popolazione mondiale e generando nuovi gruppi di emarginati, alcuni dei quali cronicamente espulsi dal sistema produttivo. Di questa doppia valenza del mercato tratteremo nei prossimi paragrafi.

### 3. Marginalizzazione cronica e finanziarizzazione estrema

Oltre ai tre elementi identificati precedentemente, un *quarto* fattore di instabilità globale è recentemente diventato cruciale in termini di impatto sui contesti sociali: la finanziarizzazione estrema. In *Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*<sup>18</sup>, Sassen analizza l'impatto delle crisi finanziarie degli ultimi anni sottolineando l'effetto destabilizzante che queste hanno avuto soprattutto per le categorie a medio e basso reddito. Il ragionamen-

---

World War, United Nations Must Rethink Efforts to Achieve, Sustain Peace, Speakers Tell Security Council, 9250<sup>th</sup> Meeting, SC/15184, 26 January 2023, at <https://bit.ly/453GtVo>.

<sup>17</sup> L. Mongelli, F. Rullani (2017), Inequality and Marginalisation: Social Innovation, Social Entrepreneurship and Business Model Innovation: The Common Thread of the DRUID Summer Conference 2015, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 446-467.

<sup>18</sup> S. Sassen (2014), *Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*, Belknap Press, Cambridge, MA.

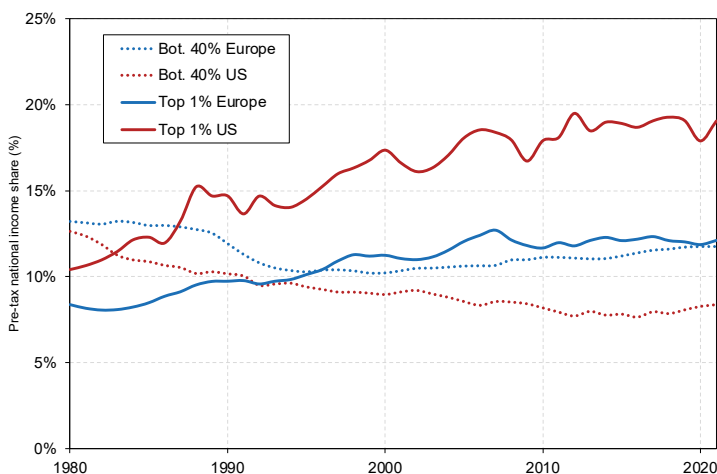
to sviluppato da Sassen parte dalla constatazione dello squilibrio che è possibile osservare tra valore prodotto (e quindi reddito) e finanziarizzazione (e quindi debito). Quando il secondo cresce molto più del primo, alimentando l'economia degli *asset* finanziari collegati, il rischio sistemico aumenta, dato che ogni shock esogeno mette a rischio la capacità di far fronte al debito e quindi di garantire il valore degli *asset*. Come diretta conseguenza, le categorie sociali che vengono più investite dalle crisi sono quelle che hanno meno liquidità e minor capacità di aggiustamento tra i diversi investimenti in diversi *asset*, vale a dire le categorie che fondano il proprio sostentamento sul reddito da lavoro. Al contrario, coloro che possono mobilitare velocemente i capitali finanziari per fare arbitraggio tra *asset*, con diverse velocità di risposta alle fluttuazioni, possono addirittura avvantaggiarsi, in termini economici, dalle crisi, aumentando la porzione di ricchezza che possono catturare tramite il proprio capitale finanziario investito. Vi è dunque una chiara asimmetria negli effetti che la crescente e persistente volatilità delle nostre economie determina, con una polarizzazione crescente tra i due estremi della distribuzione dei redditi (ampiamente documentata anche da Piketty<sup>19</sup> e Stiglitz<sup>20</sup>) che vede i percettori di redditi da lavoro, con meno liquidità e spesso in posizione di debito, farsi carico di un rischio che invece diventa volano di crescita per le categorie in grado di fare arbitraggio sui mercati finanziari in modo speculativo. I dati del report UN 2019 mostrano chiaramente uno spostamento della ricchezza a favore delle fasce più ricche della popolazione e a sfavore di quelle poste alla base e della *middle class*. A titolo d'esempio: negli Stati Uniti, negli ultimi quarant'anni, l'1% più ricco della popolazione è passato dal detenere poco più del 10% a quasi il 20% del reddito nazionale prodotto, mentre il 40% della popolazione alla base è crollata da circa il 13% del reddito generato, a valori inferiori all'8% (Grafico 1.1).

---

<sup>19</sup> T. Piketty (2014), *L'économie des inégalités*, Editions La Découverte, Paris.

<sup>20</sup> J.E. Stiglitz (2012), *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, W.W. Norton & Company, New York.

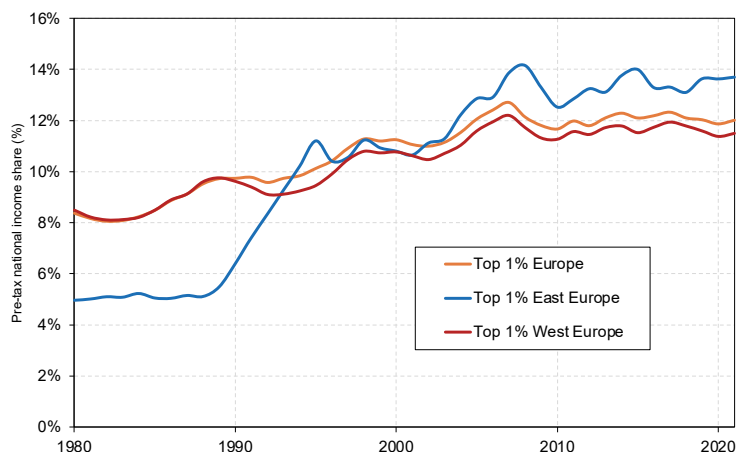


Grafico 1.1. – *Distribuzione del reddito: top 1% vs. bottom 40%, Europa vs. US*

Fonte: grafico rielaborato da dati: <https://bit.ly/4bMtoT3>.

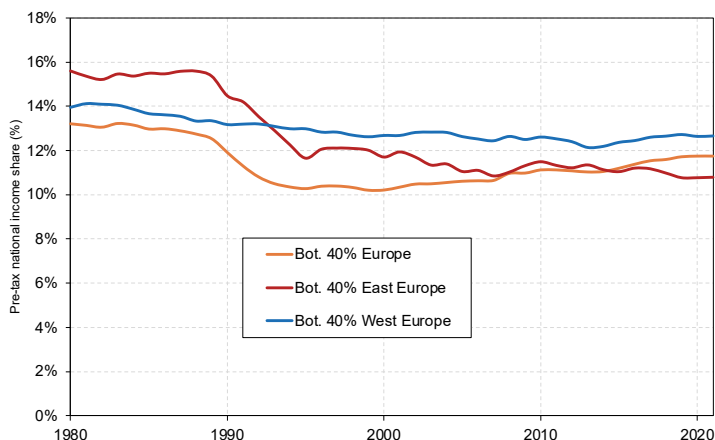
Sebbene il grafico precedente sembri suggerire un'intuizione diversa per l'Europa, in realtà ciò che cambia sono solo i gruppi di riferimento. Appena si confrontano i dati del 10% più ricco della popolazione – invece che dell'1% – con quelli della popolazione posizionata alla base del sistema economico (bottom 40%) e si osservano le traiettorie delle relative curve, sempre più divergenti (vedi Grafici 1.2 e 1.3), si ottiene qualcosa di molto simile a quanto detto per gli Stati Uniti.

Grafico I.2. – Distribuzione del reddito: top 1%, in Europa



Fonte: grafico rielaborato da dati: <https://bit.ly/4bMtoT3>.

Grafico I.3. – Distribuzione del reddito: bottom 40%, in Europa

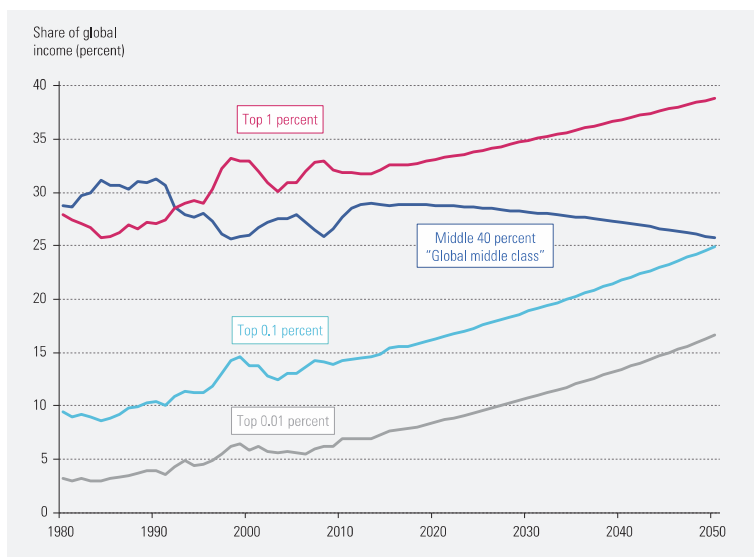


Fonte: grafico rielaborato da dati: <https://bit.ly/4bMtoT3>.

Questo trend trova riscontro anche in una lettura delle proiezioni a livello globale, che conferma il progressivo e costante arricchimento ed assottigliamento delle categorie più ricche, a danno in particolare delle classi medie (Grafico 1.4)<sup>21</sup>.

**Grafico 1.4. – Distribuzione del reddito a livello mondiale: top 1%, top 0,1%, top 0,01%**

**If current trends continue, by 2050 the global top 0.1 percent could end up owning as much of the world's wealth as the middle 40 percent of the world's population**



Fonte: UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today: Inequalities in Human Development in the 21st Century*, New York.

Tuttavia, come abbiamo visto in precedenza, la diminuzione della ricchezza non è l'unico parametro dello sviluppo umano. Se non ne tenessimo conto, perderemmo di vista i cosiddetti "espul-

<sup>21</sup> F. Alvaredo, L. Chancel, T. Piketty, E. Saez, G. Zucman (2018), *World Inequality Report 2018*, Belknap Press, Cambridge.

si”, come li definisce Sassen, ovvero tutti coloro che vivendo situazioni di disagio sociale cronicizzate, diventano invisibili ed emarginati, posti alla periferia sociale. La crisi del 2008, infatti, ha colpito soprattutto la classe media e i piccoli *household* (i.e. proprietari di casa) generando processi di *gentrification*, ovvero quartieri caratterizzati da una capillarità di servizi e da alti standard di vita accessibili solo a una residenzialità ad alto reddito, e processi di *people displacement*, ovvero del ricollocamento al di fuori dei confini di questi quartieri – quindi in aree meno servite e dai *living standards* minori – di tutti coloro che non hanno i livelli di reddito minimo richiesto per quella residenzialità. Una *segregation* più volte dimostrata empiricamente dagli studi di geografi economici come Florida<sup>22</sup>. La domanda che Sassen si pone è: dove finiscono tutti questi espulsi?

Sassen richiama la maggior fragilità delle categorie sociali che fondano la propria sussistenza sui redditi da lavoro per mostrare come l’iniziale urto delle crisi si tramuti in emarginazione, e da lì in *marginalizzazione cronica*, non più recuperabile. L’autrice fa qui riferimento a coloro che vivono una situazione di disoccupazione di lungo periodo, che smettono quindi di cercare un nuovo posto di lavoro ed entrano in una disoccupazione sistematica; a chi si trova nell’impossibilità di sostenere il pagamento degli interessi per i mutui sulla propria abitazione, di cui rischia quindi di perdere la proprietà diventando *homeless*, senza fissa dimora; a im-

---

<sup>22</sup> R. Florida, P. Adler (2017), *The Divided City and the Patchwork Metropolis*, in *In the Post-Urban World: Emergent Transformations of Cities and Regions in the Innovative Global Economy*, Routledge; R. Florida, C. Mellander (2015), *Segregated City: The Geography of Economic Segregation in America's Metros*, Martin Prosperity Institute, Rotman School of Management, Toronto; R. Florida, C. Mellander (2016), *The Geography of Inequality: Difference and Determinants of Wage and Income Inequality across US Metros*, in *Regional Studies*, vol. 50, n. 1, pp. 79-92; R. Florida, C. Mellander, K. Stolarick (2016), *Human Capital in Cities and Suburbs*, in *Annals of Regional Science*, n. 57, pp. 91-123; L. Mongelli, F. Rullani (2017), *Inequality and Marginalisation: Social Innovation, Social Entrepreneurship and Business Model Innovation: The Common Thread of the DRUID Summer Conference 2015*, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 446-467.

prenditori e commercianti in situazioni di crescente fragilità, che si trovano a scegliere tra il fallimento e opzioni fuori dalla legalità, fino a diventare preda della criminalità organizzata. Sassen sottolinea come non si tratti più di un problema di “semplice” *inequality*, relativamente fisiologica in un sistema fondato sul mercato ed il merito, ma appunto di marginalizzazione cronica: sono situazioni di fragilità sociale che, diventando irrecuperabili, non possono essere risolte neppure con la redistribuzione della ricchezza o la fornitura di servizi da parte di uno Stato Sociale sviluppato come quello presente, ad esempio, in Italia <sup>23</sup>.

#### 4. Mercato e sviluppo della persona

Il punto di vista di Sassen ha il merito di mettere in evidenza il legame tra le variabili finanziarie e la cronicizzazione della condizione di espulso. Per cercare una possibile soluzione a questa condizione possiamo ritrovare un punto di vista più generativo negli studi di Sen <sup>24</sup>. Sen parte dall'idea che il mercato sia da considerare come fonte di libertà fondamentali per l'uomo, da tutelare per l'impatto positivo che questo ha avuto nello sviluppo economico e sociale delle società occidentali. Anche per Sassen il

---

<sup>23</sup> B. Algieri, A. Aquino (2011), Key Determinants of Poverty Risk in Italy, in *Rivista italiana degli economisti*, n. 3, pp. 411-430; E. Giarda, G. Moroni (2015), 'It's a Trap!' The Degree of Poverty Persistence in Italy and Europe, in *CEFIN Working Papers*, n. 55; F. Rullani (2016), La povertà come emarginazione. Meccanismi di contratto basati su reintegrazione e empowerment, in *Il diritto accessibile: non lavoro, povertà e disagio*, at <https://bit.ly/3KshiCF>; Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Linee di indirizzo per il contrasto alla grave emarginazione adulta in Italia*, at <https://bit.ly/3VlsVSA>; Istat, *Le persone senza dimora, Statistiche e Report*, presentazioni dati Istat 10 dicembre 2015, at <https://bit.ly/4e0ni2W>; Caritas Italiana, *Oltre l'ostacolo. Rapporto 2021 su povertà ed esclusione sociale in Italia*, a cura di F. De Lauso e W. Nanni, at <https://bit.ly/452ogYt>; Comunità di Sant'Egidio, *Rapporto sulla povertà a Roma e nel Lazio 2012*, at <https://bit.ly/3VpRWf3>.

<sup>24</sup> A. Sen (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, New York; A. Sen (2003), *Inequality Reexamined*, Oxford University Press, New York.

mercato ha un valore positivo in sé, poi distorto dalla finanziarizzazione estrema di questi anni<sup>25</sup>. Ma Sen aggiunge un livello ulteriore alla lettura del concetto di mercato, considerandolo anche una libertà da tutelare in quanto tale, perché collegata all'espressione dell'agire dell'uomo nel creare valore, nel dividerlo e trarne il giusto guadagno. Libertà che tuttavia necessita di una sua contestualizzazione all'interno di alcuni principi fondamentali centrati sul valore della persona e sul suo sviluppo. Infatti, se è fondamentale riconoscere il contributo del mercato alla crescita economica, allo stesso tempo questo dev'essere sottoposto al riconoscimento del vero significato di libertà che riguarda l'uomo.

In questa chiave prospettica è necessario superare il concetto di benessere inteso solo come reddito, e focalizzare il mercato come strumentale alla conquista delle libertà sostanziali funzionali all'uomo in una prospettiva antropologica integrale. Se è difficile pensare che un qualsiasi sviluppo sostanziale possa fare a meno di un uso esteso del mercato, vi è anche la necessità di una visione più ampia, comprensiva ed inclusiva, dello stesso, che prenda in esame la persistenza di varie forme di privazione fra i segmenti della popolazione che sono espulsi dai benefici delle società orientate al mercato, nonché gli atteggiamenti assolutizzanti e i valori associati alla cultura del mercato. Una visione che si declini all'interno del solco tracciato dall'Economia Civile<sup>26</sup>, che da diversi anni orienta economisti e *policy makers* verso beni relazionali, transazioni dense di significato e imprese che seguono obiettivi sociali (una *purpose*<sup>27</sup>, si direbbe oggi) e non solo il profitto. Infat-

---

<sup>25</sup> Su questa linea in Italia si veda S. Zamagni, C. Nicola (2014), *Economia ed etica. La crisi e la sfida dell'economia civile*, La Scuola SEI, Brescia.

<sup>26</sup> L. Becchetti, L. Bruni, S. Zamagni (2019), *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*, Ecra, Roma; L. Becchetti (2014), *WIKIECONOMIA. Manifesto dell'economia civile*, Il Mulino, Bologna; S. Zamagni, L. Bruni (2004), *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.

<sup>27</sup> G. George, M.R. Haas, A. McGahan, S. Schillebeeckx, P. Tracey (2022), Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research, in *Journal of Management*, vol. 49, n. 6, pp. 1841-1869.

ti, una visione economica diversa, non centrata sull'uomo, rischia di produrre situazioni di illibertà economica e forme di marginalizzazione estrema, trasformando il mercato in meccanismo di esclusione, ovvero di *disabilitazione della persona* dalla partecipazione alla vita economica – e quindi sociale – di una comunità.

Nei prossimi capitoli applicheremo questo punto di vista per mostrare come alcune espressioni del mercato, specificatamente i meccanismi organizzativi che danno vita alle *Social Business Hybrids*, siano in grado di proporre modelli più sostenibili di economia inclusiva<sup>28</sup>, facendo leva proprio sulla rimozione di questa disabilitazione. O, come più comunemente viene indicato questo processo, facendo leva sull'*empowerment*.

---

<sup>28</sup> Sui modelli di economia inclusiva che le *Social Business Hybrids* possono aiutare a generare nelle nostre economie, si vedano C. Borzaga (2020), *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg; M. Calderini, M. Fia, F. Gerli (2023), Organizing for Transformative Innovation Policies: The Role of Social Enterprises. Theoretical Insights and Evidence from Italy, in *Research Policy*, vol. 52, n. 7, 104818; M. Calderini, F. Gerli (2020), Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto. Un ripensamento degli ecosistemi d'innovazione per una nuova generazione di politiche, in *Impresa Sociale*, n. 3.

## Capitolo II

# Fondare il concetto di *empowerment*: il *Capability Approach*

---

SOMMARIO: 1. *Disempowerment* (disabilitazione). – 2. *Empowerment*. – 3. *Empowerment* nel *Capability Approach*. – 4. La componente dell'*agency* nel processo di *empowerment*. – 5. Dare concretezza alle *capabilities*.

Nel primo capitolo abbiamo fissato il concetto di “sviluppo umano” come distinto da quello di “povertà”, e ne abbiamo dato una quantificazione numerica nelle sue componenti principali, mettendo in luce la necessità di dare spazio a indicatori, come l’HDI, che tengano conto della capacità abilitante, o *generativa*, di alcuni contesti rispetto ad altri. Abbiamo anche rinvenuto in alcuni macro-trend sociali, politici ed ambientali dei fattori di instabilità crescente ed endemica, che aumentano la disuguaglianza tra diversi paesi e zone del mondo. Abbiamo infine posto l’attenzione sulla progressiva e sempre più estrema finanziarizzazione dell’economia quale fattore di ulteriore instabilità capace di minare la tenuta del tessuto sociale anche nei paesi in cui il benessere economico è stato maggiormente diffuso dal mercato. A partire dalle riflessioni di Sassen, abbiamo discusso il ruolo di tale finanziarizzazione estrema nella diffusione di un processo di divergenza sociale: caricando il rischio della crescente volatilità di mercati ad alta finanziarizzazione interamente sulle spalle della popolazione la cui sussistenza dipende dai redditi da lavoro, si impedisce a questa parte di popolazione di investire sulle proprie capacità, bloccandone quindi lo sviluppo che po-



trebbe aiutarli a uscire dalla crescente marginalizzazione.

In questo capitolo vedremo come queste idee si legano al concetto di *disempowerment* (disabilitazione), e spiegheremo come lo stesso sia legato a quello di *empowerment* (abilitazione), che sarà da intendersi non solo come contrapposto al primo, ma come processo capace di definire una dinamica specifica di sviluppo della persona. Ne definiremo gli elementi caratterizzanti così come presentati nell'ambito del filone di letteratura economica che si rifà a Kabeer, a Sen – premio Nobel per l'Economia – e a Nussbaum; gli ultimi due, in particolare, all'interno del paradigma denominato *Capability Approach*, che ha ispirato lo sviluppo di strumenti come l'HDI. Focalizzeremo nello specifico il concetto di *agency* come centrale in una prospettiva di *empowerment*.

## I. Disempowerment (*disabilitazione*)

Letteralmente *disempowerment* significa mancanza di potere, ed in particolare, nella letteratura cui facciamo riferimento, il potere di realizzare le possibilità di sviluppo desiderate. Kabeer<sup>1</sup> definisce il *disempowerment* come “*individual exclusion from a whole range of possibilities to experience self-determination, freedom and personal development*”. Il focus centrale del suo pensiero è l'esercizio della scelta: “*To be disempowered, therefore, implies to be denied choice*” (Kabeer, 1999, p. 436). Seguendo la stessa linea di ragionamento, Sen mette al centro dell'attenzione il concetto di *autodeterminazione*. L'autore, in particolare, parla di “forme di illibertà” (*unfreedom*), ovvero della negazione di quelle libertà fondamentali grazie alle quali la persona può “vivere la vita che ritiene di valore e per la quale ha motivo di dare valore” (Sen, 1999, p. 21)<sup>2</sup>. In questo senso le *privazioni* discusse nel primo capitolo devono es-

---

<sup>1</sup> N. Kabeer (1999), Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment, in *Development and Change*, vol. 30, n. 3, pp. 435-464.

<sup>2</sup> A. Sen (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, New York.

sere intese in termini di vite potenziali che le persone non possono di fatto realizzare, di libertà che di fatto non possiedono. Sen declina alcune condizioni strutturali, catturate numericamente dagli indici cui abbiamo precedentemente accennato, che delineano situazioni in cui la persona è messa nell'impossibilità di esperire percorsi di sviluppo considerati rilevanti per sé stessa, muovendosi così su traiettorie di crescente disabilitazione ed emarginazione, e sfociando infine nell'illiberalità. Infatti, all'interno di un sistema economico di mercato, quindi fondato sulle scelte individuali, l'individuo non può essere inteso esclusivamente come fruitore o produttore di beni e servizi, e quindi solo come generatore o consumatore di reddito. Al contrario, la persona dovrebbe essere intesa quale attore di un processo di libero esercizio di una volontà, di una libertà, e quindi di un potere. Pertanto, è l'assenza di questo potere a definire situazioni di *disempowerment*, dove l'illiberalità economica può essere concepita come disabilitazione della persona nella partecipazione al processo di generazione del valore economico.

## 2. Empowerment

Quanto detto sopra implica che il concetto di *disempowerment* debba essere ricollegato alla mancanza di una delle componenti antropologiche fondanti l'essere umano, ovvero quello della libertà di scelta, "*free choice*". In questo senso, quindi, possiamo definire il suo contrario, l'*empowerment*, come l'abilitazione all'esercizio di una scelta. Per Kabeer: "*Empowerment is about the process by which those who have been denied the ability to make strategic life choices acquire such an ability*". Pertanto, è un processo con una sua natura dinamica, che – partendo da situazioni di disabilitazione – *abilita* la persona a compiere un salto verso una direzione di maggior potere ("*empower*") che passa per l'espansione della propria *agency*. Kabber spiega come "*empowered people see their agency broadened, which means they have an increased ability to define [their] goals and act upon them [to achieve them]*" (Kabeer, 1999, p. 438). Ciò significa che complessi-

vamente le persone con elevato livello di *agency* hanno un'ampia capacità di definire i propri obiettivi e di agire in base ad essi per raggiungerli. L'autrice sottolinea come questo si traduca nella possibilità di acquisire maggior controllo sulla propria esistenza: “*The concept of empowerment describes the process through which people, whether at individual or group level, gain greater control over their lives*”. Nel suo modello, Kabeer articola il processo di *empowerment* lungo tre dimensioni tra loro collegate: le “*resources*”, definite in senso ampio, ovvero intese come risorse materiali, umane e sociali, riferite non solo alla capacità della persona di potervi accedere in maniera episodica, ma anche di poter vantare dei diritti futuri; l’“*agency*”, che riguarda il processo decisionale e le sue manifestazioni in termini di capacità di portare avanti iniziative in piena consapevolezza dei propri mezzi; gli “*achievements*”, in termini di *wellbeing* (benessere) conseguito. Proprio questi concetti sono fondanti nel *Capability Approach* che andremo ad esaminare.

### 3. Empowerment nel Capability Approach

In relazione a questo filone di pensiero, Amartya Sen e Martha Nussbaum<sup>3</sup> hanno sviluppato un approccio basato sulle *capabilities*, il *Capability Approach*<sup>4</sup>. I due autori muovono il loro pensiero dalla critica all'impostazione monetaria del concetto di povertà, rivendicando l'esigenza di spostare il focus dai mezzi (es. reddito) ai “fini che gli esseri umani perseguono a buona ragione e, di conseguenza, a quelle libertà che rendono capaci di realizzare tali fini” (Sen, 1999). In altri termini, il *Capability Approach* fa riferimento alle possibilità che una società dà o nega alla persona

---

<sup>3</sup> M. Nussbaum (2000), *Women and Human Development. The Capability Approach*, Cambridge University Press, New York.

<sup>4</sup> D.A. Clark, M. Biggeri, A.A. Frediani (2019), *The Capability Approach, Empowerment and Participation: Concepts, Methods and Applications*, Springer, London; M. Musella (2021), *Sen e lo sviluppo umano: un approccio alternativo all'economia politica*, Giappichelli, Torino.

“di vivere il tipo di vita alla quale le persone danno valore, e hanno motivo di dare valore” (p. 21).

Nell'impostazione di base del *Capability Approach* si parte dal presupposto che il “*well-being*”, cioè il benessere inteso come il “bene” della persona, non coincida – e non sia riducibile – agli “standard di vita”. Il concetto di “standard di vita” risulterebbe, infatti, troppo riduttivo, in quanto riferito principalmente alla soddisfazione di un bisogno utilitaristico di stampo benthamiano, che difficilmente riesce a cogliere lo sviluppo di una serie di scelte che evolvono nel tempo e per mezzo delle interazioni con gli altri, collassandole invece in un unico momento decisionale individuale. Il bene della persona, invece, dovrebbe essere collegato a una serie più ampia di dimensioni dinamiche e interattive che caratterizzano la vita, e nel *Capability Approach* assume due declinazioni fondamentali:

- a) il “bene da ciò che è conseguito” (i.e. *well-being achievement*);
- b) il “bene che scaturisce dalle libertà” (i.e. *well-being freedom*)<sup>5</sup>.

Per capire meglio queste due dimensioni è necessario definire rispettivamente due elementi concettuali che caratterizzano tutto il *framework* teorico del *Capability Approach*, ovvero il concetto di *functioning* e appunto quello di *capability*.

### *Functioning*

Per “*functioning*”, si intendono quegli stati (*being*) fisici o mentali e quelle attività che una persona effettivamente conduce (*doing*) in maniera libera. I *functioning* rilevanti possono riguardare aspetti concreti ed elementari della vita delle persone, come per esempio nutrirsi adeguatamente, essere e rimanere in buona salute, evitare stati patologici prevenibili e mortalità prematura, etc.

---

<sup>5</sup> Il “bene conseguito”, che traduce “*well-being achievement*” e il “bene della libertà”, che traduce “*well-being freedom*”, sono traduzioni non letterali che tuttavia cercano di interpretare e rappresentare al meglio i concetti secondo il pensiero complessivo del *Capability Approach*. Anche in questo caso, tali traduzioni vogliono suggerire una proposta.

(*functioning di base*). Ma possono riguardare anche aspetti più complessi dell'essere, come appunto l'essere felici, il rispetto di sé, la partecipazione alla vita della comunità (*functioning complessi*). Questi hanno molte similarità con i "bisogni di base" e i "bisogni complessi" (*basic e complex needs*) così come presentati nella scala di Maslow, e che riprenderemo diffusamente più avanti. L'aspetto fondamentale dei *functioning*, quindi, è la capacità di catturare l'integralità degli aspetti costitutivi dell'essere persona e di dar conto del loro conseguimento concreto. Pertanto, è possibile dare una prima definizione concreta del concetto di "bene da ciò che è conseguito" considerando i *functioning* conseguiti. Per valutare questi *achievements*, tuttavia, sarà necessario adottare una scala specifica per ogni soggetto, poiché non tutti i *functioning* hanno la stessa rilevanza per lo sviluppo della persona: è necessario valutare se questi siano effettivamente considerati di valore significativo dal soggetto stesso, secondo la sua scala valoriale.

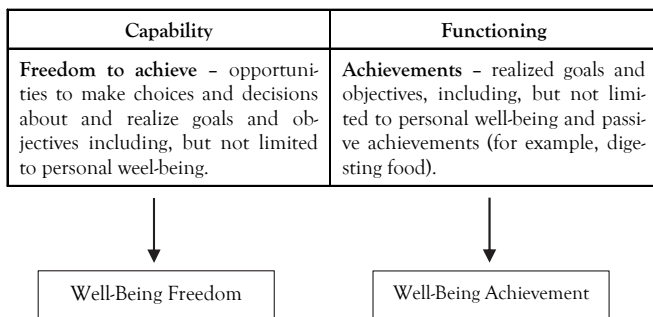
### *Capabilities*

Ai fini del bene della persona è fondamentale considerare anche "il bene che scaturisce dalle libertà". Tale bene si realizza nelle *capabilities*, ovvero nelle possibilità effettivamente accessibili in relazione a ciò che una persona può desiderare di essere (*to be*) o di fare (*to do*). Le *capabilities*, infatti, possono essere intese come libertà nella misura in cui definiscono il perimetro delle possibilità a disposizione della persona nel definire la propria esistenza. Pertanto, ogni *capability* rappresenta lo spazio delle possibilità entro il quale una persona può realizzare i *functioning* desiderati. Ad esempio: mentre viaggiare è un *functioning*, la *capability* sottostante è l'opportunità di viaggiare. In altre parole, la distinzione che c'è tra *functioning* e *capability* è la stessa che ritroviamo tra il possibile e la sua realizzazione effettiva, ovvero tra le libertà da un lato e le conquiste dall'altro: non è solo il risultato a determinare il benessere della persona, ma il fatto che tale risultato arrivi alla fine di un percorso di sviluppo che permette di esperire una vera libertà di scelta (*freedom to achieve*). Le *capabilities*, intese come libertà so-

stanziali della persona di vivere la vita che ritiene di valore e per le quali ha motivo di dare valore, determinano, quindi, il “bene della libertà”. Il concetto di *capability* diventa ancor più chiaro quando andiamo a definire il *capability set*. Questo rappresenta tutte le combinazioni alternative di *functioning* che una persona può scegliere di conseguire. In altre parole, il *capability set* rappresenta i vari stili di vita che la persona ha il potere di raggiungere, ma anche tutte le opzioni non perseguite: proprio la presenza delle opzioni non scelte, infatti, riflette la libertà di fare decisioni significative riguardo ciò che la persona vuole essere e vuole fare nella propria vita, e rispetto a ciò che invece la stessa decide di non essere e di non fare.

Volendo schematizzare, *functioning* e *capability* si distinguono in quanto corrispondono a due dimensioni principali del bene della persona (Tavola 2.1):

Tavola 2.1. – “Il bene che scaturisce dalle libertà” vs. “Il bene da ciò che è conseguito”



Fonte: rielaborazione da L. Keleher, A. Sen, M. Nussbaum (2014), Agency and Capability Expansion1, in *Éthique et économique (Ethics and Economics)*, vol. 11, n. 2.

- a) il “bene da ciò che è conseguito” (i.e. *well-being achievement*), che fa riferimento a tutto ciò che viene effettivamente realizzato dalla persona in termini di *functioning*;

- b) il “bene che scaturisce dalle libertà” (i.e. *well-being freedom*), che invece evidenzia come le *capabilities* della persona, intese quali possibilità di conseguire certi *functioning*, rappresentino una dimensione tanto importante quanto gli stessi conseguimenti.

Nel precedente paragrafo abbiamo introdotto il concetto di *empowerment* proposto da Kabeer come processo di espansione dei livelli di *agency* di cui la persona è dotata e delle capacità di definire complessivamente i propri obiettivi e di agire in base ad essi, per raggiungerli. Nel *Capability Approach* appare evidente come il *capability set* di una persona si colleghi, anzi, rifletta proprio il livello di *agency* che essa stessa sta sperimentando: quanto più ampio e di valore è il *capability set* accessibile, tanto più ampie saranno le capacità di definire i propri obiettivi e di agire in base ad essi; quanto più vi è deficit nel set di *capability* accessibile (in particolare nel conseguire i *functioning* più basilari), tanto più la persona sarà impossibilitata ad esercitare la propria *agency* e soffrirà così di *disempowerment*. Questo ragionamento ci permette di integrare la prospettiva del *Capability Approach* qualificando l'*empowerment* anche in maniera dinamica – così come proposto da Kabeer – ovvero come processo di espansione del *capability set* e del livello di *agency* accessibile alla persona.

#### 4. La componente dell'*agency* nel processo di empowerment

Tuttavia, il concetto di *agency* nel *Capability Approach* viene sviluppato in maniera ulteriore. Mentre nell'interpretazione di Nussbaum l'*agency* è intrinseca al concetto di libertà di scelta (i.e. *freedom to achieve*) che caratterizza le *capabilities*, Sen ne riconosce il valore come concetto a sé stante. Per l'autore, l'*agency* della persona è tanto importante quanto il suo bene, inteso come *functioning* conseguiti e *capabilities* attivabili. In altre parole, non è importante solo l'obiettivo realizzato, e neppure solo il fatto che quell'obiettivo sia stato realizzato a partire da un set di opportunità tanto ampio da rappresentare la libertà della persona. Ciò che è

veramente importante è che la persona attui una *scelta* concreta (*agency*), collocando *functioning* e *capability* all'interno del proprio universo valoriale, e che possa poi dar seguito concreto a quella scelta, direttamente o anche per mezzo di istituzioni che ne raccolgano il volere.

Seguendo questa intuizione, Sen analizza l'*agency* usando la stessa lente utilizzata per il *functioning* e per le *capabilities*, distinguendo:

- a) i risultati conseguiti grazie all'*agency* (i.e. *agency achievement*);
- b) le libertà connaturate all'*agency* (i.e. *agency freedom*).

**Tavola 2.2. – La distinzione di Sen: Agency vs. Well-Being e Freedom vs. Achievement**

|                    | Agency                                                                                                     | Well-Being                                                                                                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Achievement</b> | <i>Agency Achievement</i> – the realization of goals and values a person chooses and has reason to pursue. | <i>Well-Being Achievements</i> (Functionings) – the quality of the life an individual is living based on the interrelated beings and doings she realizes. |
| <b>Freedom</b>     | <i>Agency Freedom</i> – the freedom to choose and bring about the achievements one has reason to value.    | <i>Well-Being Freedom</i> (Capabilities) – the freedom to achieve the beings and doings that are constitutive of one's well-being.                        |

Fonte: rielaborazione da Keleher (2014).

### *Risultati conseguiti grazie all'agency (agency achievement)*

Keleher (2014)<sup>6</sup> e Alkire (2005)<sup>7</sup> sottolineano l'importanza di distinguere tra il bene conseguito dalla persona definito solamente in termini di *functioning* e quello definito, invece, a partire dal-

<sup>6</sup> L. Keleher, A. Sen, M. Nussbaum (2014), Agency and Capability Expansion1, in *Éthique et économique (Ethics and Economics)*, vol. 11, n. 2, pp. 54-70.

<sup>7</sup> S. Alkire (2005), Why the Capability Approach?, in *Journal of Human Development*, vol. 6, n. 1, pp. 115-135.



la sua *agency* (vedi Tavola 2.2). Infatti, il raggiungimento di un *functioning* a cui la persona non riconosce un valore non è motivo di benessere per la persona. Per esempio, un tipico benefit aziendale quale potrebbe essere l'acquisto di un'automobile a condizioni di favore potrebbe avere un valore nullo per una famiglia che, date le proprie condizioni o preferenze, non desidera usare l'auto. Il benefit dell'auto (che amplia il *capability set* della famiglia), pur rappresentando un *achievement* concreto in termini di *functioning* (la mobilità), non aggiunge realmente benessere alla famiglia. Al contrario, se fosse una famiglia che dà molto valore alla mobilità, e avesse preferenze in linea con l'uso di un mezzo proprio come un'auto, acquisirla grazie al benefit sarebbe coerente con le proprie scelte valoriali, e quindi il benefit andrebbe effettivamente a migliorarne la qualità di vita. Di per sé, dunque, il benefit ha certo un valore potenziale che amplia il *capability set*, rispondendo alle necessità di uno specifico *functioning*, ma alla fine realizza tale valore solo nella misura in cui la famiglia lo inserisce nel contesto delle proprie scelte. Secondo Sen, è la scelta da parte della persona, ovvero la componente discrezionale nell'assegnare l'importanza ad un *functioning*, cioè l'applicazione della sua *agency*, a realizzare il valore di un conseguimento. Infatti, è questa scelta che trasforma la persona in *agente* e non solo in un ricevente passivo o casuale di un dato beneficio. Inoltre, la scelta di attribuzione valoriale può anche superare il proprio tornaconto, ovvero andare oltre il benessere che questo porta al proprio stato (*being*) o alle attività praticabili (*doing*). L'*agency* della persona può toccare sfere della vita sociale che superano la persona stessa, e che, per esempio, possono riguardare il proprio contesto sociale, fino ad abbracciare l'intera società civile.

#### *Le libertà connaturate all'agency (agency freedom)*

Lungo questa linea di argomentazione, Sen distingue le libertà che caratterizzano l'*agency* della persona (i.e. *agency freedom*) e le libertà più in generale (i.e. *well-being freedom*) (vedi Tavola 2.2). Per sottolineare questa differente natura delle libertà l'autore sottolinea le differenze concettuali tra "*opportunity aspect of freedom*", che

di fatto rappresentano le *capabilities*, ovvero le possibilità di raggiungere un conseguimento, e il “*process aspect of freedom*”, che invece definisce le modalità con cui i conseguimenti vengono raggiunti. In quest’ultimo aspetto si concretizza il ruolo dell’*agency*: da una parte c’è la possibilità di raggiungere i propri obiettivi tramite decisioni che hanno un’influenza diretta sulla propria condizione e tramite il controllo diretto delle leve del cambiamento (il *life control* di cui parla anche la Kabeer). L’agente, motore primo del concetto di *agency*, è da intendersi, in questo caso, anche come persona al centro dell’azione, che agisce realizzando dei cambiamenti i cui risultati vanno giudicati in base ai propri obiettivi e valori. Dall’altra parte ci può essere anche una forma diversa di esprimere la propria libertà, basata sulla possibilità di vedere realizzato ciò che si apprezza e si desidera senza azionare direttamente le leve del controllo. Per esempio, una persona può beneficiare di un’opera di pubblica utilità – una strada, una scuola, un ospedale, etc. – anche senza realizzarla fattivamente, ma delegando l’iniziativa ad un soggetto terzo, sia esso un soggetto pubblico come lo Stato o un soggetto privato, attivo sul mercato. Questo conferisce alla persona potere (e libertà) di condurre la vita che vorrebbe condurre, limitando le spese in termini di energie. Sen definisce tale libertà “*effective freedom*”<sup>8</sup>, collegandola direttamente all’importanza delle dinamiche del processo democratico e della presenza di un libero mercato.

Alla luce di queste due chiavi di lettura dell’*agency* possiamo dire, quindi, che per lo sviluppo della persona sono fondamentali gli obiettivi e le opportunità, ma anche la possibilità di esprimere una scelta sul valore, sull’obiettivo e sul ruolo che la persona stessa desidera avere nel suo conseguimento. In presenza di adeguati contesti sociali le persone possono sia plasmare il proprio destino

---

<sup>8</sup> Per esempio Sen distingue fra “*Instrumental Agency Success*”, in cui la persona opera in quanto agente direttamente coinvolto, e il “*Realized Agency Success*”, in cui invece la persona vede realizzato un obiettivo a cui attribuisce un valore ma per cui ha deciso di non essere direttamente coinvolta, sebbene possa far valere un suo volere in merito.

direttamente, sia estendere la propria sfera d'influenza alla società intera, ad esempio tramite il voto e l'impegno politico, moltiplicando così il proprio campo d'azione e la portata del cambiamento prodotto grazie alle istituzioni che le rappresentano. Pertanto, secondo Sen, vedere le persone, per quanto emarginate, esclusivamente come destinatari passivi dei benefici di un programma di sviluppo costituisce un approccio errato. Al contrario, l'autore riconosce il ruolo positivo di tutte quelle iniziative basate sull'*agency* della persona e orientate all'abilitazione della persona come elemento centrale. Questa impostazione porta a declinare il processo di *empowerment* come orientato a fornire alle persone "*disempowered*" gli strumenti per agire come agenti di cambiamento, piuttosto che vederli come pazienti che devono essere trattati o come oggetti che devono essere cambiati. Pertanto, l'*empowerment* va inteso sì come un processo di espansione delle possibilità della persona in termini di *capability set*, ma centrato sull'*agency* anche nel definire il suo ruolo nel determinare il cambiamento.

## 5. Dare concretezza alle capabilities

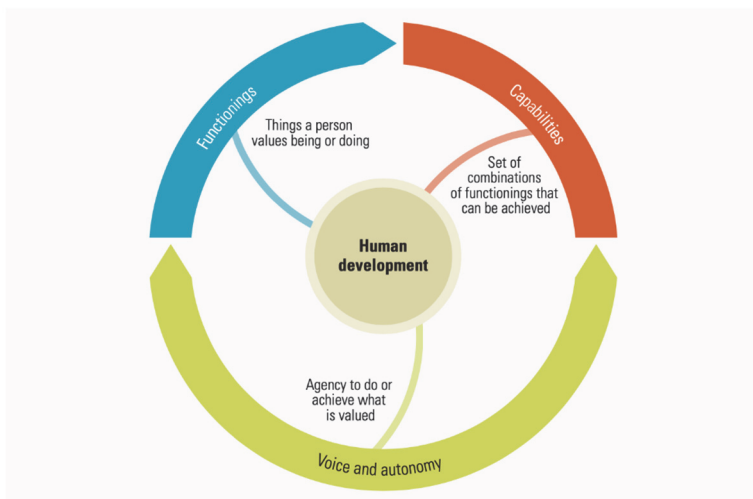
A favore dell'*empowerment* inteso come processo di espansione delle libertà della persona si sono gradualmente schierate, fino a diventarne baluardo, non solo le agende programmatiche di organizzazioni non governative – OXFAM<sup>9</sup>, UNICEF<sup>10</sup>, etc. – ma anche organizzazioni sovranazionali come l'Unione Europea e le Nazioni Unite (Figura 2.1).

---

<sup>9</sup> M. Biggeri, N. Bellanca (2011), L'approccio delle capability applicato alla disabilità: dalla teoria dello Sviluppo Umano alla pratica, Rapporto di Ricerca Oxfam, at <https://bit.ly/4e4qc6N>.

<sup>10</sup> <https://bit.ly/45bOF6f>.

Figura 2.1. – Human Development framework



Fonte: UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone*, New York.

Ad esempio, le recenti pubblicazioni dello Human Development Office<sup>11</sup> spiegano come “*expanding choices can empower people to act on their values*” (p. 147) e come l’intera agenda politica debba essere orientata a favorire i processi di abilitazione: “*Human development is about empowering people to identify and pursue their own paths for a meaningful life, one anchored in expanding freedoms*” (p. 6). Questa impostazione, negli ultimi trent’anni, ha trovato sempre maggior consenso in molte istituzioni sovranazionali che si occupano dello sviluppo dell’uomo, e in particolare in tutta l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Proprio l’Agenda 2030 mette al centro della sua riflessione il tema dell’emarginazione e delle politiche di *empowerment*: “*We have to seriously attend to the structural conditions and violence creating and perpetuating inequalities, and listen to and include the experiences*

<sup>11</sup> UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2020: The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene*, New York.

and priorities of those most marginalized” (p. 113). Sintesi di ciò è la famosa frase, ormai diventata statutaria, “*Leave no one behind*”.

Figura 2.2. – National Policy per prendersi cura di coloro che sono esclusi: una strategia su quattro fronti



Fonte: UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone*, New York.

Anche le recenti politiche dell’Unione Europea hanno adottato come obiettivo fondante lo stesso principio, rendendolo esplicito negli articoli del trattato dell’Unione Europea: “Con il suo sostegno agli Stati membri nella lotta contro la povertà, l’esclusione sociale e la discriminazione, l’Unione europea si propone di rafforzare il carattere inclusivo e la coesione della società europea e di far sì che tutti i cittadini abbiano parità di accesso alle opportunità e alle risorse”<sup>12</sup>. Una delle principali sfide emerse nell’ambito di questa letteratura è

<sup>12</sup> Art. 19, art. 145-150 e 151-161 del trattato sul funzionamento dell’Unione europea (TFUE); <https://bit.ly/3RbMJVs>.

stata quella di tradurre in concreto questa impostazione teorica e di misurarne l'impatto.

Il tema della misurazione ha avuto uno sviluppo importante, sebbene molto dibattuto in letteratura<sup>13</sup> per le difficoltà connaturate all'operazionalizzazione di concetti teorici che riguardano le libertà dell'uomo. Il sopracitato HDI rappresenta un risultato particolarmente utile in questo ambito<sup>14</sup>. Chiaramente un approccio empirico che si fondi sulla corretta definizione di *capability* non può che restituire la complessità del concetto, profondamente poliedrico, naturalmente ancorato al soggetto e con un importante livello di astrazione. In particolare, dal punto di vista pratico, la specificazione delle *capabilities* dipende dalle diverse situazioni di *disempowerment* di partenza. Per esempio, se il tema è la formazione, si parla di *basic capability* in riferimento alla possibilità di ricevere una formazione primaria; mentre per *enhanced capability* si intende la possibilità di poter accedere ad una formazione superiore, in varie forme e gradi<sup>15</sup>.

Questa impostazione così pragmatica è molto comune, ma non cattura perfettamente la natura delle specifiche *capabilities*, perché non ne dettaglia le differenze concettuali né fonda la gerarchia tra gli elementi sull'impatto prodotto. Un'impostazione che possiamo chiamare in aiuto, in questo senso, è quella di Martha Nussbaum<sup>16</sup>, la quale distingue tra *basic*, *internal* e *combined*

---

<sup>13</sup> Si veda a tale proposito *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, a cura di Chiappero-Martinetti, Osmani, Qizilbash, in particolare la seconda parte dedicata a "Methods, Measurement and Empirical Evidence".

<sup>14</sup> Anand, Santos e Smith nel loro lavoro del 2007, *The Measurement of Capabilities*, in *Open Discussion Papers in Economics*, n. 67, The Open University, propongono un modello di operazionalizzazione delle *capabilities* con oltre 60 indicatori che ne declinano il significato in termini concreti, con l'idea di estendere la copertura di indici come l'HDI.

<sup>15</sup> UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today: Inequalities in Human Development in the 21st Century*, New York.

<sup>16</sup> M. Nussbaum (2000), *Women and Human Development. The Capability Ap-*

*capabilities*. Le prime comprendono potenzialmente tutte le *capabilities* che caratterizzano il genere umano – tra cui, ad esempio, ragion pratica, immaginazione, uso dei sensi – come una sorta di dotazione innata, che, tuttavia, necessita di essere coltivata e sviluppata per garantire il pieno sviluppo della persona. Motivo per cui si passa dalle *basic* alle *internal capabilities*, che sono, appunto, relative agli stati mentali e fisici necessari per il conseguimento dei *functioning*. Tale sviluppo passa attraverso processi come l'istruzione, la formazione e l'esercizio quotidiano. Ad esempio, la maggior parte degli adulti ha l'*internal capability* dell'uso della parola, possibilità che ovviamente non esisterebbe senza processi di socializzazione. È tuttavia evidente che molte *capabilities* richiedano un ambiente educativo più strutturato, come per il sapere leggere e lo scrivere. Si tratta delle *combined capabilities*, così definite perché rappresentano il combinato disposto delle *capabilities* interne e delle condizioni esterne appropriate affinché il conseguimento di un *functioning* rappresenti un'opzione concretamente conseguibile. Dunque, secondo Nussbaum, l'obiettivo delle politiche pubbliche dovrebbe essere proprio la promozione di *capabilities* combinate, sia promuovendo le *capabilities* interne in sé, sia creando una serie di condizioni istituzionali e strutturali favorevoli che possano ad esse combinarsi.

Nussbaum propone anche un ulteriore strumento per facilitare l'identificazione delle *capabilities* più rilevanti e su cui articolare i processi di *policy*: l'elenco universale delle *capabilities*<sup>17</sup>. L'autrice

---

*proach*, Cambridge University Press, New York; M. Nussbaum (2011), *Creating Capabilities: The Human Development Approach*, Belknap-Harvard UP, Harvard.

<sup>17</sup> Qui di sotto riportiamo una delle liste suggerite dall'autrice, in particolare quella articolata nel libro *Sex and Social Justice* (Oxford University Press, 1999):

Vita: essere in grado di vivere fino alla fine una vita umana di normale durata; non morire prematuramente.

Salute del corpo: essere in grado di avere una buona salute, inclusa la salute riproduttiva; essere adeguatamente nutriti; poter avere un riparo adeguato.

Integrità corporea: essere in grado di muoversi liberamente da un luogo all'altro; essere in grado di essere protetto contro aggressioni violente, comprese le aggressioni sessuali; avere opportunità di soddisfazione sessuale e di scelta in materia di riproduzione.

suggerisce che questo elenco non dovrebbe essere inteso come una lista statica e predefinita, ma al contrario dovrebbe facilitare discussioni interculturali a partire dall'obiettivo centrale di perseguire la dignità umana, principio che si afferma quindi come chiave di volta di tutta l'impostazione dell'autrice. La lista dovrebbe anche riflettere l'ampia gamma di opinioni religiose trascendenti la vita umana, e in questo senso valorizzare l'identità culturale sia all'interno di un paese, che tra paesi diversi. A questo fine, la lista non dovrebbe essere definita *erga omnes*, immutabile in ogni contesto, ma dovrebbe arrivare alla fine di un confronto democratico, condiviso, un confronto vero, dialogicamente aperto e teso a capire realmente le istanze dell'interlocutore, in

---

Sensi, immaginazione, pensiero: saper usare i sensi; essere in grado di immaginare, pensare e ragionare, e fare queste cose in una vita formata e nutrita da un'adeguata educazione; essere in grado di usare l'immaginazione e il pensiero in connessione con l'esperienza e produrre opere ed eventi rappresentativi delle proprie scelte; essere in grado di utilizzare la propria mente in modi tutelati da garanzie di libertà di espressione rispetto al pensiero politico, a quello artistico, e alla libertà di esercizio religioso; essere in grado di vivere esperienze piacevoli ed evitare dolori.

Emozioni: poter avere attaccamenti a cose e persone al di fuori di noi stessi; saper amare chi ci ama e si prende cura di noi; essere in grado di addolorarsi per la loro assenza, di provare desiderio, gratitudine e rabbia giustificata; non vedere il proprio sviluppo emotivo diminuito dalla paura o dall'ansia.

Ragione pratica: poter formare una propria concezione del bene e impegnarsi in una riflessione critica sulla progettazione della propria vita, cosa che comporta la protezione della libertà di coscienza.

Affiliazione: essere in grado di vivere per e in relazione agli altri, riconoscere e mostrare preoccupazione per gli altri esseri umani, impegnarsi in varie forme di interazione sociale; essere in grado di immaginare la situazione di un altro e di avere compassione; avere la concezione sia di giustizia che di amicizia; poter essere trattato come essere dignitoso il cui valore è pari a quello degli altri.

Altre specie: essere in grado di vivere con sollecitudine la relazione con gli animali, le piante e il mondo della natura.

Gioco: saper ridere, giocare, godere di attività ricreative.

Controllo sul proprio ambiente – (A) Ambiente Politico: poter partecipare efficacemente alle scelte politiche che governano la propria vita; avere i diritti di partecipazione politica, libertà di parola e libertà di associazione. (B) Ambiente Materiale: essere in grado di detenere beni (sia terreni che beni mobili); avere il diritto di cercare lavoro su base di uguaglianza con gli altri.



questo senso legandosi alla necessità di un sistema democratico partecipativo cui giunge anche Sen, come detto precedentemente. Inoltre, e sempre in linea con Sen, le possibili *capabilities* identificate non dovrebbero rappresentare un obbligo nei confronti delle persone o dei relativi gruppi. Al contrario, le persone dovrebbero attivare quelle *capabilities* che permettono loro il raggiungimento dei *functioning* ritenuti di valore in base al proprio sistema di principi, rinunciando ad investire su *capabilities* ritenute meno rilevanti secondo la propria concezione del bene. Insieme a Sen, Nussbaum intende le *capabilities* che una persona sceglie di non realizzare come il riflesso della libertà di cui gode, e quindi del suo livello di *empowerment*.

Anche Sen suggerisce di utilizzare il concetto di *basic capability* per fare riferimento alla necessità di soddisfare *functioning* elementari, almeno a livelli di soglia accettabili per la sopravvivenza della persona (Sen, 1992)<sup>18</sup>, evitando, quindi, situazioni di povertà estrema o altre gravi privazioni. Tuttavia, l'importanza del concetto di *basic capability* non risiede nel fornire un'ulteriore classificazione degli standard di vita, bensì nel determinare una soglia limite rispetto alla quale misurare il livello di povertà e di privazione (Sen, 1987)<sup>19</sup>.

Questo approccio, che in buona parte ha ispirato l'HDI, sostanzialmente riprende quello dei *bisogni* proposto da Maslow, che unisce i bisogni "fisiologici", ovvero essenziali alla sopravvivenza biologica della persona (es., l'alimentazione), e di "sicurezza", che ne determinano la sopravvivenza all'interno del contesto ambientale (es., salute, dimora, salubrità), all'interno della macrocategoria *basic needs*, contrapposti a bisogni che invece presentano una natura più complessa (*psychological needs* e *self-fulfillment needs*), e che emergono più evidentemente non appena i *basic needs* trovano una loro anche parziale soddisfazione. Tale modello è stato successivamente ampliato dallo stesso autore per includere biso-

---

<sup>18</sup> Vedi p. 19 di A. Sen (1992), *Inequality Reexamined*, Clarendon Press, Oxford.

<sup>19</sup> Vedi p. 109 di A. Sen (1987), *The Standard of Living*, Cambridge University Press, Cambridge.

gni cognitivi (es., curiosità, ricerca di significato) ed estetici (es., desiderio di bellezza; Maslow, 1970a) e successivi bisogni di trascendenza (es., il servizio verso l'altro, la ricerca di una realtà altra rispetto a quella immanente; Maslow, 1970b)<sup>20</sup>.

Questa convergenza tra le definizioni di *capability* offerta dai pensieri di Nussbaum, Sen e Maslow ci permette di fissare un punto fermo che ritroveremo nei casi studio che andremo a sviluppare nella seconda parte di questa trattazione, dove utilizzeremo il concetto di *basic capability* riconducibili a bisogni fisiologici fondamentali e legati alla sopravvivenza (quali l'accesso a beni e servizi per il sostentamento, a condizioni di vita salutarie, a possibilità di dimora in alloggi sicuri, a educazione e cure mediche, etc.) distinto dal concetto di *complex capability*, che coerentemente anche con quanto suggerito nel pensiero più generale del *Capability Approach* e della *Community Psychology*, come vedremo più avanti, vanno oltre gli aspetti materiali per considerare quelli umani e relazionali tipici di contesti sociali nei quali la persona è inserita (la famiglia, le comunità, le organizzazioni, etc.). Sempre nelle *complex capabilities* considereremo anche i bisogni più elevati che afferiscono alla realizzazione della persona nella sua integralità, e che contemplano anche aspetti più trascendenti descritti da Maslow. In una prospettiva dinamica di abilitazione della persona questi ultimi assumono un ruolo fondamentale e, spesso, sottovalutato e si estrinsecano secondo meccanismi che passano per la visione di sé, la dignità personale, l'accettazione, il rispetto reciproco, l'inclusione e libera partecipazione alla vita sociale della comunità. In conclusione, in questa trattazione faremo riferimento a *basic capabilities* e *complex capabilities* come rispondenti a queste due macro-tipologie di bisogno, dato che le stesse corrispondono al tipo di disabilità che più tipicamente subiscono quelle persone che vivono stati di fragilità ed emarginazione sociale.

---

<sup>20</sup> Tale modello a cinque stadi è stato ampliato dallo stesso autore per includere bisogni cognitivi ed estetici - A. Maslow (1970a), *Motivation and personality*, Harper & Row, New York - e successivi bisogni di trascendenza - A. Maslow (1970b), *Religions, Values, and Peak Experiences*, Penguin, New York.



## Capitolo III

# Arricchire il concetto di empowerment: dalla *Community Psychology* al *Management*, verso le *Empowering Organizations*

---

SOMMARIO: 1. *Empowerment Theory*: dal valore della persona alla sua abilitazione. – 2. Gli spazi di abilitazione. – 3. Le *Empowering Organizations*: dalla *Community Psychology* ai *Management Studies*.

Nel primo capitolo la nostra riflessione iniziava con una serie di evidenze empiriche in merito al fenomeno della povertà. Partendo da un punto di vista prettamente economico-reddituale, abbiamo ampliato la prospettiva ed introdotto il concetto di povertà multidimensionale, e quindi quello di sviluppo umano. Nel secondo capitolo abbiamo poi introdotto i concetti di *empowerment* e *disempowerment* all'interno del *framework* teorico del *Capability Approach*, rivendicando così l'importanza di fondare la realizzazione della persona sulle opportunità di sviluppo a sua disposizione ed al suo ruolo, ovvero sulle sue *capabilities* e sulla sua *agency*. È stato possibile, quindi, dare una definizione più precisa di *empowerment* come processo strumentale a questo fine abilitante.

Sulla base di questi principi il *Capability Approach* ha avuto il merito di influenzare il ripensamento delle *policy* di istituzioni sovranazionali come le Nazioni Unite e la Commissione Europea, ma ha anche posto una serie di sfide importanti relativamente a come tradurre i suoi stessi principi in meccanismi concreti. In

questo capitolo trarremo ulteriore materiale per affrontare queste sfide dalla teoria dell'*empowerment* proposta da Rappaport e proveniente dagli studi di *Community Psychology*. Punto chiave di questa teoria, infatti, è l'essere stata pensata come strumento per la progettazione *fattuale* dei processi di *empowerment*, volta ad affrontare situazioni di disabilitazione concrete, riconducibili a problematiche come la mancanza di una fissa dimora, la disabilità, la marginalizzazione delle minoranze. Proprio all'interno di questo filone si arriva, quindi, a concepire il concetto di *Empowering Organization*. Sorprendentemente l'evoluzione di tale prospettiva è rimasta marginale al filone di studi di Management focalizzato sul ruolo delle *Social Business Hybrids*<sup>1</sup>, organizzazioni che, facendo leva su *business model* innovativi, si propongono di generare impatto sociale operando in molti casi come vere e proprie *Empowering Organizations*. Cercheremo quindi di dar ragione, e poi colmare, il gap teorico rappresentato dall'assenza di un *framework* di riferimento che collochi chiaramente l'*empowerment* all'interno degli studi sulle *Social Business Hybrids*.

## I. Empowerment Theory: dal valore della persona alla sua abilitazione

Nel capitolo precedente abbiamo visto come il *Capability Approach* abbia avuto uno sviluppo di particolare successo e sia stato adottato come *framework* teorico per molte iniziative a livello globale in tema di sviluppo della persona. Tuttavia, la prima formalizzazione di una vera e propria *Empowerment Theory* si realizza a partire dai primi anni '80 con Julian Rappaport, in un filone di letteratura diverso da quello del *Capability Approach*. L'autore, infatti, sviluppa la teoria nell'ambito degli studi di *Community Psychology*<sup>2</sup>, partendo

---

<sup>1</sup> A. Fosfuri, M.S. Giarratana, E. Roca (2016), *Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification*, in *Organization Science*, vol. 27, n. 5, pp. 1275-1289.

<sup>2</sup> J. Rappaport (1981), *In Praise of Paradox: A Social Policy of Empower-*

da una riflessione critica su come, storicamente, gli interventi a favore di persone socialmente fragili siano fondati su due modelli tra loro contrapposti: il modello dei bisogni (*needs model*) e il modello dei diritti (*rights model*). Il modello dei bisogni associa le istituzioni alla figura genitoriale e le persone in stato di bisogno ai figli, con una chiara impronta paternalistica. Collegata a questo modello vi è l'idea di *prevention*: dato che la persona non è abile, allora l'istituzione dovrebbe prendersene cura, sostituendosi alla persona stessa in modo da prevenire eventuali danni. Il secondo modello vede le persone in stato di bisogno come cittadini che, in quanto tali, sono detentori di specifici diritti. A questo modello si è associata l'idea di *advocacy*: l'istituzione non deve intervenire sulla base di un principio paternalistico, spinta dalla necessità di "cura", ma per tutelare i diritti dei propri cittadini, che altrimenti sarebbero violati. Anche qui la persona è vista come inabile e incapace di risolvere il proprio disagio sociale.

Secondo Rappaport questi due modelli, pur avendo entrambi aspetti positivi, presentano un grande limite: entrambi cadono nell'errore di semplificare la complessità della persona in un'unica prospettiva ("*one-sided solution*"), eludendo una visione più articolata che colga le diverse potenzialità dell'essere umano. I sistemi sociali, infatti, a differenza dei sistemi naturali, sono per loro natura contraddittori e a tratti perfino paradossali, richiedendo una prospettiva dialettica che sappia cogliere l'evoluzione della persona nel proprio contesto. Il secondo grande limite di questi due modelli è l'incapacità di riconoscere la persona come parte in causa di tale processo, ed anzi come centro dello stesso percorso evolutivo. La conseguenza di questi limiti è quella di proporre interventi in grado sì di risolvere alcune esigenze nell'immediato, ma spesso trasformando la *disabilitazione* in *dipendenza* dall'intervento stesso. Rappaport sviluppa la propria teoria dell'*empowerment* con l'intento di superare tali criticità, partendo dalla centralità della persona: nella teoria dell'*empowerment* la persona non

solo è sempre meritevole di attenzione, in linea con il concetto di dignità come valore universale, ma è anche attore protagonista, portatore di potenzialità da valorizzare e sviluppare. In altri termini, Rappaport adotta una prospettiva della persona che rivendica l'importanza della sua *agency*<sup>3</sup>, in modo non dissimile dalla visione proposta da Sen nel *Capability Approach*. Ne consegue che ogni processo pensato per affrontare situazioni di disabilitazione per essere veramente efficace dovrebbe avere come fine quello di “ampliare le possibilità a disposizione della persona di governare le leve che gli consentano di controllare la propria vita” (p. 15). E se il fine è dare alla persona maggiori possibilità di controllo in termini di scelte che può esercitare, essa stessa dovrebbe esserne anche l'artefice, in quanto soggetto intitolato all'esercizio di tali scelte.

### 1.1. Le componenti fondamentali dei processi di abilitazione

Rappaport sviluppa ulteriormente la propria teoria fissando tre requisiti fondamentali necessari affinché l'intervento sia efficace: serve che (1) si inneschino dinamiche collaborative, (2) vi sia un approccio *bottom-up*, (3) si adotti una prospettiva ecologica.

Innescare dinamiche collaborative significa prevedere che il processo di abilitazione sia supportato dal ruolo di un *collaborator*, differentemente dall'idea di prevenzione che invece identifica come figure chiave degli *expert*. L'esperto, infatti, sostituendosi alla persona considerata inabile, è in grado di prendere decisioni efficaci, finendo, tuttavia, per relegare la persona a un ruolo passivo. Il collaboratore, a differenza dell'esperto, si adopera per creare le condizioni fattive affinché la persona stessa possa agire per cambiare la propria situazione, senza sostituirsi ad essa, all'opposto della “*paternalistic structure of human service delivery*” (p. 13) rinvenuta invece nell'approccio basato sulla prevenzione. In altre

---

<sup>3</sup> J. Rappaport, R. Hess, C.F. Swift (1984), *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*, The Haworth Press, New York.

parole, più che gestire una situazione patologica in quanto tale, un processo di *empowerment* innesca meccanismi finalizzati a mettere la persona inabilitata nelle condizioni di poter esprimere il proprio valore potenziale. Se l'assunto di partenza è che ogni persona ha un suo valore e dignità, è allora il processo di abilitazione a dover rimuovere i blocchi<sup>4</sup> che ne impediscono la piena espressione, lavorando sui fattori personali e ambientali che la ostacolano o la limitano.

In questa direzione va il secondo criterio, che è appunto l'approccio *bottom-up*: per attivare le persone, renderle protagoniste del cambiamento e dar loro modo di esprimere il valore di cui sono capaci non si può immaginare di avvalersi di istituzioni troppo ampie ed astratte. È invece necessario coinvolgere e attivare le realtà più prossime alla persona con le quali questa ha maggior facilità di relazione. In altre parole, vi è la necessità di partire da quelle istituzioni sociali intermedie tra Stato e cittadini – quali possono essere la famiglia, le comunità territoriali, le organizzazioni di volontariato, etc. – che sono in grado di conoscere e attivare le persone più marginalizzate.

Oltre alle dinamiche collaborative e all'approccio *bottom-up* visti in precedenza, vi è un terzo requisito, ovvero l'adozione di una prospettiva ecologica<sup>5</sup>. Secondo Rappaport, il processo di abilitazione non può essere letto solo come *person-centered*, ma va inserito all'interno di un contesto. Vi deve essere un'analisi multidimensionale, che comprenda più livelli oltre a quello individuale, quale quello della *community*, il livello di gruppo, il livello organizzativo. Nelle sue successive analisi l'autore elenca ben undici sotto-principi per realizzare una teoria ecologica dell'*empowerment*,

---

<sup>4</sup> L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514.

<sup>5</sup> J. Rappaport (1987), Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, n. 2, pp. 121-148.



ma l'idea di fondo è che il combinato disposto tra persone, contesti e situazioni sia un *unicum* che non può essere diviso. Da ciò consegue che i processi di abilitazione debbano essere pensati a partire da comunità specifiche, e in relazione a situazioni specifiche, tanto da assumere forme più disparate e difficilmente standardizzabili<sup>6</sup>.

Nel corso del tempo, l'impostazione ecologica ha guidato un'importante fase di sviluppo della teoria nella letteratura di *Community Psychology*<sup>7</sup>, in particolare favorendo l'articolazione della relazione tra la persona e l'ambiente di riferimento nei processi di abilitazione. Il risultato dell'evoluzione ha portato ad esplicitare tre principali componenti di questa relazione: la componente interna, la componente esterna e quella comportamentale. La componente interna alla persona riguarda la percezione della persona della propria capacità di influenzare i sistemi sociali rilevanti; ciò si sostanzia in una *percezione di sé* che quindi include il controllo percepito in uno specifico contesto sociale. Vi è poi una componente esterna, o interazionale, dell'ambiente sociale, che comprende la *conoscenza* delle risorse necessarie per raggiungere i propri obiettivi, la comprensione degli agenti causali, la consapevolezza critica del proprio ambiente e lo sviluppo delle capacità decisionali e di risoluzione dei problemi. Infine, la componente *comportamentale* si riferisce alle azioni specifiche che si intraprendono per esercitare un'influenza sull'ambiente sociale e politico; influenza che si può realizzare attraverso la partecipazione ad organizzazioni e ad attività della comunità, quali associazioni di quartiere, gruppi politici, movimenti sociali, gruppi religiosi e di volontariato, etc.

---

<sup>6</sup> D.D. Perkins, M.A. Zimmerman (1995), Empowerment Theory, Research, and Application, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n. 5, pp. 569-579.

<sup>7</sup> M.A. Zimmerman, B.A. Israel, A. Schulz, B. Checkoway (1992), Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 20, n. 6, pp. 707-727.

Nella teoria dell'*empowerment*, dunque, la persona è l'attore centrale, motore primo del cambiamento, ma tale cambiamento è *situato* all'interno di un contesto sociale specifico, con ostacoli ma anche leve d'intervento specifiche che è necessario conoscere a fondo.

## 1.2. I punti di convergenza tra Empowerment Theory e Capability Approach

La teoria dell'*empowerment* presenta molti punti di contatto con il *Capability Approach*, in particolare riguardo la specificazione del concetto di *complex capability*. Lo stesso Sen sottolinea come anche nel *Capability Approach* vi sia l'esigenza di sviluppare una dialettica a partire dalla persona e quanto più vicina alla sua realtà. Non a caso rivendica l'imprescindibilità di un processo democratico diffuso e capillare, in cui il peso valoriale assegnato alle diverse *capabilities* sia frutto dell'espressione di una volontà personale. Anche le tre dimensioni che spiegano il rapporto tra persona e ambiente esterno appena descritte – la dimensione interna, la dimensione esterna e quella comportamentale – hanno diversi punti di contatto con quanto discusso nel *Capability Approach*. Vi è il focus sulla consapevolezza di sé e dei propri obiettivi come componente imprescindibile dell'*agency* della persona, e sul contesto ambientale esterno che determina le risorse e gli ostacoli con cui questa *agency* si deve confrontare per realizzare specifici comportamenti potenziali – le *capabilities* – che portino dei risultati – gli *achievement*. Anche la concezione della persona proposta nell'ambito dell'*Empowerment Theory* – la sua centralità e la sua importanza come fine in sé – è coerente con la concezione di *agency* che riconosce il *Capability Approach* alla persona, intesa come attore oltre che beneficiario. Coerenti con il *Capability Approach* sono anche le dinamiche collaborative e non dirigiste, e l'approccio *bottom-up*, in quanto finalizzati ad abilitare lo sviluppo libero della persona, piuttosto che a definirne il destino in modo *top-down*.

La lettura dell'*Empowerment Theory* ci permette di arricchire la

nostra comprensione dei processi di *empowerment* con due ulteriori aspetti non così evidenti nel *Capability Approach*. In primo luogo, ai fini della nostra trattazione, risulta di particolare valore proprio l'attenzione riservata alla prospettiva ecologica, quindi allo studio dell'ambiente inteso come *locus* nel quale questi processi si estrinsecano. Diversi ambienti possono caratterizzare l'azione dei processi di *empowerment*, e quindi il loro impatto sulla persona. Quest'ultimo aspetto, che qui definiamo come "*locus dell'empowerment*", apre ad un'ulteriore riflessione che necessita di essere approfondita e che pertanto affronteremo nel prossimo paragrafo. Un secondo aspetto è il ruolo ricoperto da quelle organizzazioni intermedie più prossime alla persona, che nell'ambito della teoria dell'*empowerment* e della *Community Psychology* vengono definite *Empowering Organizations*, e che si propongono di perseguire in concreto l'obiettivo di abilitare alcune categorie di soggetti marginalizzati. Questo approfondimento risulta fondamentale nella nostra trattazione rispetto al tema dell'azione svolta dalle *Social Business Hybrids*, pertanto sarà ulteriormente sviluppato più avanti in questo capitolo.

## 2. Gli spazi di abilitazione

Come evidenziato dalla prospettiva ecologica dell'*Empowerment Theory*, l'ambiente non è una realtà neutra ma rappresenta il *locus* nel quale i processi di abilitazione si realizzano, caratterizzandone l'impatto. Pertanto, la domanda diventa: quali sono le condizioni ambientali ideali per favorire un processo di *empowerment*? Per cominciare a indagare il tema, prendiamo a prestito gli studi condotti da Evans volti a spiegare i meccanismi comportamentali all'interno di determinati spazi, i cosiddetti *free space*<sup>8</sup>, che hanno

---

<sup>8</sup> La sociologa Sara Evans è tra i primi e più citati autori a sviluppare il concetto con due famose pubblicazioni: (1979), *Personal Politics*, Vintage Books, New York e (1986), *Free Spaces: The Sources of Democratic Change in America*, University of Chicago Press, Chicago.

favorito la nascita e lo sviluppo di diversi *social movements* per i diritti civili negli USA. L'autrice definisce i *free space* come luoghi pubblici in cui "le persone possono imparare un nuovo rispetto di sé, un'identità di gruppo più profonda e assertiva, competenze sulla partecipazione pubblica, valori di cooperazione e virtù civica" (p. 17). Si tratta di "ambienti che si posizionano fra le vite private e le istituzioni, dove i comuni cittadini possono agire con dignità, indipendenza e visione"<sup>9</sup>. Questa concezione di spazio offre una serie di coordinate interessanti per la nostra riflessione. Gli spazi liberi non sono spazi istituzionalmente definiti a priori, e non vi è necessariamente una variabile geografica o spaziale a determinarli. A definirli è una "dinamica" in primo luogo collegata all'apprendimento personale, e successivamente al suo agire in un contesto pubblico. Nello spazio libero la persona impara il rispetto di sé e un'identità condivisa con altri, cosa che prima le era preclusa. Impara, quindi, ad agire all'interno di un contesto sociale condiviso e secondo una prospettiva civica, ovvero orientata al bene comune. Infatti, in uno spazio libero, ruoli socialmente predefiniti presenti nella vita quotidiana che avrebbero normalmente connotato la persona a livello sociale vengono messi da parte per favorire la relazione con persone con le quali non si sarebbe altrimenti entrati in contatto<sup>10</sup>. In altre parole, uno spazio libero è libero perché permette di relazionarsi al di fuori di quegli schemi che avrebbero inabilitato la persona ad esprimersi nella sua autenticità.

Questo concetto, che è alla base di un filone di letteratura molto importante sui *social movements*<sup>11</sup>, ha avuto una notevole evoluzione ed è stato declinato in varie forme. Nel tempo, infatti, l'idea originale è stata colta e sviluppata in diverse discipline tra-

---

<sup>9</sup> S.M. Evans, H.C. Boyte (1986), *Free Spaces: The Sources of Democratic Change in America*, University of Chicago Press, Chicago.

<sup>10</sup> P. Allen (1970), *Free Space: A Perspective on the Small Group in Women's Liberation*, Times Change Press, New York.

<sup>11</sup> F. Polletta (1999), "Free Spaces" in *Collective Action*, in *Theory and Society*, vol. 28, n. 1, pp. 1-38.

mite concetti molto simili<sup>12</sup>. Per tutti questi autori, gli spazi liberi e i loro analoghi si riferiscono a contesti su piccola scala all'interno di comunità specifiche, partecipate da persone su base libera e che, in quanto fuori dal controllo diretto dei gruppi dominanti, permettono di alimentare sfide culturali e cambiamenti sociali.

È in questi spazi liberi che possono, quindi, realizzarsi le tre prerogative che abbiamo messo in evidenza dalla prospettiva ecologica della teoria dell'*empowerment*, ovvero: acquisire consapevolezza di sé, conoscere le risorse necessarie per operare all'interno del proprio contesto sociale, intraprendere comportamenti utili a cambiarlo. Pertanto, gli spazi liberi sembrano essere il contesto ideale in cui realizzare un processo di abilitazione della persona. Infatti, così come un movimento sociale è un processo che attiene ad un cambiamento dello *status quo* centrato sull'abilitazione di una persona all'interno di un gruppo, anche i processi di *empowerment* nascono per cambiare lo *status quo*. Si tratta di un processo in cui la persona passa da uno stato di disabilitazione ad uno di abilitazione, facendo conquiste in termini di possibilità di vita realizzabili e di libertà acquisite, così come indicato anche nella prospettiva del *Capability Approach*. Pertanto, ambienti che liberano la persona disabilitata dal suo ruolo di emarginazione e confinamento in favore di un processo di riscatto e abilitazione sono esattamente gli ambienti che funzionano come *locus dell'empowerment*.

## 2.1. // locus dell'empowerment

Uno spazio libero, tuttavia, per divenire *locus dell'empowerment*, deve essere funzionale ai processi di abilitazione e garantire la presenza di specifiche condizioni per rispondere a criticità speci-

---

<sup>12</sup> "Spazi protetti", "spazi sicuri", "spazi riservati", "rifugi", "siti sociali sequestrati", "laboratori culturali", "sfere di autonomia culturale", "spazi sociali liberi".

fiche. La stessa prospettiva ecologica dell'*empowerment*, infatti, prevede che i processi di abilitazione siano *situati*, debbano cioè essere pensati a partire da una comunità<sup>13</sup> e da situazioni specifiche. È, pertanto, necessario capire quali forme possano assumere questi spazi di abilitazione e su quali meccanismi si fondino. Come accennato, la letteratura sul tema offre diversi spunti. Ai nostri fini è possibile identificare due principali tipologie di spazi liberi: gli spazi sicuri e gli spazi di riconnessione aperti.

Lo *spazio sicuro* è un ambiente fisico protetto in cui gli agenti possono operare in sicurezza senza pressioni provenienti da un ambiente istituzionale impositivo o limitante<sup>14</sup>. A fronte di contesti istituzionali coercitivi quali il carcere, dove le logiche detentive e repressive spesso sovrastano quelle riabilitative, o quartieri in cui la presenza dello Stato lascia il posto a organizzazioni criminali, dove la violenza diventa uno degli strumenti normalmente usati per risolvere i conflitti, gli agenti del processo di *empowerment* hanno bisogno di accedere ad ambienti sicuri, chiusi e fisicamente protetti. In tali spazi persone che sarebbero altrimenti vincolate da restrizioni coercitive possono, invece, sperimentare liberamente significati diversi, nuovi valori e principi, fino ad arrivare a creare nuove identità per sé e per gli altri. In altri casi gli spazi sicuri realizzano ambienti protetti per tutelare le persone dalla loro condizione di fragilità. Questa può essere associata alle condizioni soggettive della persona, come nel caso dei bambini o dei disabili, o a condizioni derivate, quali per esempio le varie forme di dipendenza. In questo caso gli spazi sicuri offrono un

---

<sup>13</sup> D.D. Perkins, M.A. Zimmerman (1995), *Empowerment Theory, Research, and Application*, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n. 5, pp. 569-579.

<sup>14</sup> J.M.W.N. Lepoutre, M. Valente (2012), *Fools Breaking Out: The Role of Symbolic and Material Immunity in Explaining Institutional Nonconformity*, in *Academy of Management Journal*, n. 55, pp. 285-313; H. Rao, S. Dutta (2012), *Free Spaces as Organizational Weapons of the Weak: Religious Festivals and Regimental Mutinies in the 1857 Bengal Native Army*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 57, pp. 625-668; W.A. Gamson (1996), *Safe Spaces and Social Movements*, in *Perspectives on Social Problems*, n. 8, pp. 27-38.

ambiente isolato in cui avvalersi di strumenti abilitanti esclusivi, che non limitino le possibilità di espressione per la categoria di soggetti attorno ai quali sono stati costruiti, ma anzi le moltiplichino.

La seconda tipologia di spazio libero abilitante è quello che qui definiamo *spazio di riconnessione aperto*: uno spazio fisico o virtuale, circoscritto ma aperto allo scambio con l'esterno, nel quale le persone possono esperire un processo di riconnessione a quelle dimensioni della vita sociale dalle quali erano escluse. Lo spazio di riconnessione si fonda sul principio dell'interfaccia: è permeabile alle relazioni verso l'esterno, nel senso che è aperto verso chiunque, ma al tempo stesso colloca al proprio interno la persona marginalizzata in modo tale da cambiare la natura della relazione tra questa e gli interlocutori esterni. Può concretizzarsi in uno spazio già presente che, pur non essendo esclusivo, può tuttavia divenire luogo di riconnessione tramite alcuni interventi strutturali abilitanti, o tramite la presenza di facilitatori che predispongano le azioni necessarie affinché l'ambiente diventi accessibile, e quindi aperto. Questa tipologia di spazi si confronta con ambienti che, più che essere governati da istituzioni repressive – come nel caso dello spazio sicuro – sono caratterizzati da un contesto culturale indifferente, e da istituzioni, sia pubbliche che private, incapaci di dare delle risposte alle situazioni di fragilità. Si fa, pertanto, riferimento a situazioni di fragilità che non rappresentano un rischio per sé e per gli altri, ma sono comunque tali da disabilitare la persona, e da richiedere l'uso di strumenti specifici per consentire di vivere in maniera integrale e completa il rapporto con la realtà sociale. Questo può essere associato a situazioni di malattia o disabilità limitante, come nel caso di una persona sorda o non vedente, o di stigma sociale, tipico di persone quali i senza fissa dimora o gli appartenenti a gruppi sociali emarginati e discriminati.

### 3. Le Empowering Organizations: dalla Community Psychology ai Management Studies

Così come gli spazi di abilitazione possono assumere diverse forme, anche i processi di *empowerment* possono essere promossi da diverse tipologie di attori. Come precedentemente osservato nella prospettiva dell'*Empowerment Theory*, istituzioni e realtà organizzative più prossime alla persona e al *locus dell'empowerment* dovrebbero avere un ruolo centrale in questo processo. Per questo motivo, proprio le organizzazioni divengono oggetto di approfondimento da parte della prospettiva del filone della *Community Psychology* in cui viene introdotta la figura delle *Empowering Organizations*<sup>15</sup>, intese come realtà in grado di promuovere processi di abilitazione della persona.

La letteratura propone due modelli diversi. In primo luogo vi sono le organizzazioni che perseguono un *empowerment* intra-organizzativo, all'interno dell'organizzazione stessa, focalizzando la propria azione sulla struttura e la cultura dell'organizzazione tramite la cooperazione tra dipartimenti o tra gruppi di persone interni. Vi sono, poi, quelle organizzazioni che praticano un *empowerment* extra-organizzativo, ovvero che puntano su azioni capaci di influenzare il contesto più ampio, per esempio andando ad impattare su dinamiche sociali o politiche pubbliche.

Proprio il filone di studi che si rifà all'*empowerment* intra-organizzativo ha trovato un terreno fertile nell'ambito degli studi di Management per via del ruolo attivo che tale prospettiva riconosce alla dimensione interna delle organizzazioni, sebbene con presupposti diversi da quelli originari della *Community Psychology*. In un famoso studio pubblicato da Conger e Kanungo<sup>16</sup>, infatti, il processo di abilitazione della persona viene ricondotto a situa-

---

<sup>15</sup> D. Francescato, M.S. Aber (2015), Learning from Organizational Theory to Build Organizational Empowerment, in *Journal of Community Psychology*, vol. 43, n. 6, pp. 717-738.

<sup>16</sup> J.A. Conger, R.N. Kanungo (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, in *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 471-482.



zioni di *organizational powerlessness*. Gli autori propongono un modello<sup>17</sup> di *empowerment* articolato su diverse fasi che includono il processo, le sue condizioni antecedenti e le sue conseguenze comportamentali. Successivi studi si sono quindi focalizzati sugli aspetti cognitivi<sup>18</sup> del processo di *empowerment* organizzativo, sul ruolo della leadership<sup>19</sup> e sull'impatto in termini di performance<sup>20</sup>. Tuttavia, nell'ambito di questi studi si è assistito ad un radicale spostamento da quella che era l'originaria situazione di disabilitazione sociale a situazioni più specifiche di *self-efficacy*<sup>21</sup>.

Lo studio dei processi finalizzati ad affrontare problematiche di fragilità sociale e disabilitazione così come originariamente previsto dalla *Community Psychology* non ha avuto invece particolare seguito nell'ambito degli studi di Management. Fanno eccezione alcune riflessioni, tra cui il famoso editoriale di Rindova, Bar-

---

<sup>17</sup> Il modello proposto da Conger e Kanungo prevede che si passi da una fase di diagnosi delle condizioni interne responsabili delle cause di *powerlessness*, all'uso di strategie di organizzative finalizzate a rimuovere tali condizioni e in grado di fornire ai membri dell'organizzazione gli strumenti necessari per rafforzare la *self-efficacy*. All'interno di questo modello, il processo di *empowerment* dovrebbe poter essere non solo percepito a livello di singolo membro ma anche risultare evidente in termini di comportamenti acquisiti all'interno dell'organizzazione nel suo complesso.

<sup>18</sup> K.W. Thomas, B.A. Velthouse (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, in *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 666-681.

<sup>19</sup> S.L. Martin, H. Liao, E.M. Campbell (2013), Directive Versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity, in *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 5, pp. 1372-1395.

<sup>20</sup> A. Srivastava, K.M. Bartol, E.A. Locke (2006), Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance, in *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 6, pp. 1239-1251.

<sup>21</sup> Conger e Kanungo spiegano che, sebbene il tema dell'*empowerment* fosse originariamente utilizzato da diverse scienze sociali interessate a questioni di *powerlessness* di gruppi discriminati (ad esempio, donne, minoranze etniche, disabili) nell'ambito degli studi di management questo è stato inteso come processo di rafforzamento dei sentimenti di *self-efficacy* tra i membri dell'organizzazione.

ry e Ketchen<sup>22</sup> pubblicato in *Academy of Management Review* e dedicato al tema dell'imprenditorialità come forma di emancipazione sociale<sup>23</sup>. Sebbene questa concezione non arrivi a intercettare l'*empowerment* così come sviluppato dal *Capability Approach* o dalla prospettiva della *Community Psychology*, tale riflessione suggerisce come l'avvio di un processo imprenditoriale – di stampo quindi economico – possa essere strumentale ad un *empowerment* inteso in senso più ampio.

Il tema dell'imprenditorialità con impatto sociale è, però, al centro di altri filoni, come quelli dedicati alla *Social Entrepreneurship* e alle *Social Business Hybrids* più in generale. Queste forme organizzative risultano naturalmente collegate al tema dell'*empowerment*: sono organizzazioni in cui la dimensione sociale e quella economica si combinano in modelli di business in grado di impattare su diverse forme di disabilitazione della persona. La peculiarità di queste organizzazioni, che in molti casi operano come vere e proprie *Empowering Organizations*, è che la stessa logica economica, così come suggerito da Rindova, Barry e Ketchen, risulta spesso strumentale al conseguimento dell'*empowerment*<sup>24</sup>.

Sorprendentemente, però, questo filone di letteratura sembra mancare di un'analisi sistematica e di un *framework* teorico capace di spiegare i meccanismi con cui queste organizzazioni possano conseguire tale impatto sulla persona. Tematica, questa, che andremo ad affrontare nel prossimo capitolo.

---

<sup>22</sup> Gli autori spiegano il processo imprenditoriale come uno sforzo promosso da un individuo o da un gruppo di individui in grado di realizzare un più ampio impatto e di creare nuovi spazi sociali, istituzionali e culturali, oltre che economici. L'imprenditorialità viene vista come un processo mosso dalla ricerca di autonomia da parte della persona, di realizzazione e di affermazione e ad alto potenziale di cambiamento e di emancipazione da parte di chi la intraprende.

<sup>23</sup> V. Rindova, D. Barry, D.J. Ketchen jr. (2009), *Entrepreneurship as Emancipation*, in *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 3, pp. 477-491.

<sup>24</sup> L. Mongelli, F. Rullani, T. Ramus, T. Rimac (2019), *The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 301-305.



## Capitolo IV

# Social Business Hybrids come Empowering Organizations

---

SOMMARIO: 1. Cosa sappiamo e cosa non sappiamo delle *Social Business Hybrids*. – 2. Abilitazione delle *economic capabilities* nelle SBH. – 3. La matrice delle *Empowering Social Business Hybrids*. – 4. *Capabilities* ed *empowerment* nelle ESBH.

Lo scopo di questo capitolo è mostrare come alcune forme di *Social Business Hybrids* possano essere interpretate a tutti gli effetti come *Empowering Organizations*, ovvero come organizzazioni capaci di perseguire un processo di *empowerment* nei confronti di coloro che vivono stati di emarginazione e disabilitazione.

In questo capitolo daremo, quindi, un breve inquadramento dei principali contributi relativi alle *Social Business Hybrids*. Ne illustreremo le principali tipologie e i meccanismi che possono attivare. Spiegheremo come, in una prospettiva di *Capability Approach*, le *Social Business Hybrids* siano in grado di abilitare le *capabilities* del beneficiario nella sfera economica con due modalità diverse, introducendo, quindi, i concetti di “abilitazione al consumo” e “abilitazione alla produzione”. Combineremo questa dimensione con i concetti sviluppati nel precedente capitolo sul *locus dell’empowerment*, vale a dire gli spazi sicuri e gli spazi di riconnessione aperti. Dalla combinazione di queste due dimensioni, dei meccanismi di abilitazione e del *locus dell’empowerment*, deriveremo un nuovo *framework* teorico che ci consentirà di declinare la tassonomia di quelle che definiamo essere le *Empowering Social Business Hybrids*.

## 1. Cosa sappiamo e cosa non sappiamo delle Social Business Hybrids

Le organizzazioni ibride sono organizzazioni caratterizzate da una combinazione di elementi apparentemente incompatibili<sup>1</sup>, siano questi logiche organizzative<sup>2</sup>, identità organizzative<sup>3</sup> o forme organizzative<sup>4</sup>. Tale combinazione di elementi offre alle organizzazioni ibride l'opportunità di perseguire diversi obiettivi, combinando i propri fattori in maniera innovativa<sup>5</sup>. Esempi di organizzazione ibrida sono proprio le *Social Business Hybrids* (SBH), ovvero quelle organizzazioni capaci di coniugare una dimensione economico-commerciale connessa ad alcune attività di mercato con il perseguimento di obiettivi di impatto sociale<sup>6</sup>.

Negli ultimi anni la letteratura in merito si è focalizzata su come le SBH possano preservare la propria natura ibrida tramite pratiche e strutture organizzative<sup>7</sup>, modelli di governan-

<sup>1</sup>J. Battilana, M. Besharov, B. Mitzinneck (2017), On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research, in R. Greenwood, C. Oliver, T.B. Lawrence, R.E. Meyer, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, London.

<sup>2</sup>M.L. Besharov, W.K. Smith (2014), Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications, in *Academy of Management Review*, vol. 39, n. 3; T. Ramus, A. Vaccaro (2017), Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift, in *Journal of Business Ethics*, vol. 143, n. 2, pp. 307-322.

<sup>3</sup>M. Glynn (2000), When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra, in *Organization Science*, vol. 11, n. 3, pp. 285-298.

<sup>4</sup>F.M. Santos, A.C. Pache, C. Birkholz (2015), Making Hybrids Work, in *California Management Review*, vol. 57, n. 3, pp. 36-58.

<sup>5</sup>J. Jay (2013), Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, in *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 137-159.

<sup>6</sup>A. Fosfuri, M.S. Giarratana, E. Roca (2016), Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification, in *Organization Science*, vol. 27, n. 5, pp. 1275-1289.

<sup>7</sup>J. Battilana, M. Sengul, A.C. Pache, J. Model (2015), Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises, in *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 6, pp. 1658-1685.

ce<sup>8</sup> e di gestione delle risorse umane<sup>9</sup> capaci di gestire le tensioni che possono sorgere tra obiettivi così diversi<sup>10</sup>. Tra i pericoli più rilevanti per le SBH, infatti, vi è la possibilità di *mission drift*, dove la dimensione economica e le relative attività di mercato finiscono per diventare dominanti a scapito della missione sociale<sup>11</sup>. Ed anche di *mission look-in*, in cui è il perseguimento della missione sociale ad avere il sopravvento, a scapito della sostenibilità economica dell'organizzazione<sup>12</sup> (ed in cui – interessante notare – non si verifica solo un minore livello di produttività economica, ma anche un impatto sociale più limitato, a causa dell'eccessiva rigidità nell'orientamento strategico<sup>13</sup>).

La natura ibrida delle SBH ha anche attirato l'attenzione sui dilemmi etici che queste organizzazioni devono affrontare quando fanno scelte strategiche<sup>14</sup> nel tentativo di mantenere un equilibrio apparentemente paradossale<sup>15</sup> tra obiettivi tanto diversi.

<sup>8</sup> A. Ebrahim, J. Battilana, J. Mair (2014), The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations, in *Research in Organizational Behavior*, vol. 34, pp. 81-100.

<sup>9</sup> J. Battilana, S. Dorado (2010), Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, in *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 6, pp. 1419-1440.

<sup>10</sup> J. Battilana, M. Lee (2014), Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises, in *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n. 1, pp. 397-441.

<sup>11</sup> W.K. Smith, M.L. Besharov (2019), Bowing Before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 64, n. 1, pp. 1-44.

<sup>12</sup> J. Copestake (2007), Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?, in *World Development*, vol. 35, n. 10, pp. 1721-1738; M. Staessens, P. Kerstens, J. Bruneel, L. Cherchye (2019), Data Envelopment Analysis and Social Enterprises: Analysing Performance, Strategic Orientation and Mission Drift, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 325-341.

<sup>13</sup> J. Battilana, M. Sengul, A.C. Pache, J. Model (2015), Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises, in *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 6, pp. 1658-1685.

<sup>14</sup> B.C. Mitzinneck, M.L. Besharov (2019), Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 381-400.

<sup>15</sup> C.G. Kannothea, S. Manning, N. Haigh (2018), How Hybrids Manage

Recentemente si è cominciato a riflettere sul presupposto per cui queste organizzazioni siano sempre da considerare come moralmente giustificate ed eticamente legittimate<sup>16</sup>, spostando l'attenzione sull'effettiva valutazione dell'impatto sociale conseguito sia a livello micro che macro-sistemico<sup>17</sup>. Si è arrivati a considerare questioni etiche anche riguardo "l'intensità morale" degli stessi imprenditori sociali<sup>18</sup>, proprio nel loro tentativo di bilanciare obiettivi sociali nello svolgimento delle attività commerciali<sup>19</sup>. Ciò che emerge in maniera sempre più evidente è il fatto che tanto i risultati commerciali quanto l'impatto sociale non sono, e non possono essere, in definitiva, separati l'uno dall'altro<sup>20</sup>, rimanendo sempre interdipendenti in tutte le fasi di crescita e sviluppo dell'organizzazione<sup>21</sup>.

Alla luce di questa breve panoramica sulla letteratura, da cui emerge chiaramente la complessità dovuta alla natura ibrida delle SBH, sarebbe legittimo domandarsi quale beneficio possa apportare la presenza di logiche economiche orientate al mercato al-

---

Growth and Social-Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing, in *Journal of Business Ethics*, vol. 148, i. 2, n. 4, p. 290.

<sup>16</sup> E. Chell, L.J. Spence, F. Perrini, J.D. Harris (2016), Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical?, in *Journal of Business Ethics*, vol. 133, pp. 619-625.

<sup>17</sup> F. Di Lorenzo, M. Scarlata (2019), Social Enterprises, Venture Philanthropy and the Alleviation of Income Inequality, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 307-323.

<sup>18</sup> B.R. Smith, G.M. Kistruck, B. Cannatelli (2016), The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship, in *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 4, pp. 677-689.

<sup>19</sup> S.A. Brieger, S.A. Terjesen, D.M. Hechavarría, C. Welzel (2019), Prosociality in Business: A Human Empowerment Framework, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 361-380.

<sup>20</sup> J.B. Litrico, M.L. Besharov (2018), Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000-2013, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 343-360.

<sup>21</sup> L. Mongelli, F. Rullani, T. Ramus, T. Rimac (2019), The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 301-305.

l'interno di organizzazioni che presentano un fine sociale. Dato che le tensioni interne all'organizzazione sono riconducibili al tentativo di combinare logiche di tipo economico-commerciale, giustificate dalle attività di mercato, e logiche sociali, relative all'impatto da conseguire, verrebbe da domandarsi per quale motivo queste debbano essere mantenute insieme. O, con specifico riferimento all'analisi sin qui svolta, potremmo chiederci più specificatamente perché la dimensione economica sembri essere così importante nei processi di *empowerment* implementati dalle SBH.

Vi sono alcuni contributi che ci permettono di delineare una prima riflessione. Uno di questi è lo studio di Helen Haugh e Alka Talwar del 2016<sup>22</sup>, basato sul modello emancipatorio di imprenditorialità dal precedente lavoro di Rindova, Barry e Ketchen<sup>23</sup> del 2006 cui abbiamo accennato sopra. Le autrici mostrano come una particolare forma di SBH – che più avanti definiremo *Work Integration SBH* – abbia favorito l'*empowerment* di un gruppo di donne all'interno di una piccola comunità rurale in India. Lo studio descrive i meccanismi che hanno consentito il superamento dei principali vincoli ambientali che affliggevano le donne nella comunità, fino alla conquista di nuove forme di libertà personali. Un secondo esempio è lo studio dedicato alla tematica dello sviluppo integrale della persona in contesti di estrema emarginazione e disabilitazione, da noi realizzato nel 2018<sup>24</sup> relativamente ai processi di *empowerment* implementati nell'ambito di un carcere femminile del sud Italia. Elemento centrale di questi processi è, appunto, la presenza del mercato come elemen-

---

<sup>22</sup> H.M. Haugh, A. Talwar (2016), Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment, in *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 4, pp. 643-658.

<sup>23</sup> V. Rindova, D. Barry, D.J. Ketchen jr. (2009), Entrepreneurship as Emancipation, in *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 3, pp. 477-491.

<sup>24</sup> L. Mongelli, P. Versari, F. Rullani, A. Vaccaro (2018), Made in Carcere: Integral Human Development in Extreme Conditions, in *Journal of Business Ethics*, vol. 152, n. 4, pp. 977-995.



to chiave per l'emancipazione e lo sviluppo della persona. Infine vi è lo studio di Fujimoto e Uddin (2022)<sup>25</sup>, che, partendo dal concetto di leadership inclusiva, analizza l'inclusione economica dei poveri all'interno di SBH operanti in Malesia e Bangladesh dalla prospettiva del *Capability Approach*. Gli autori arrivano a definire dei processi che, oltre a toccare una sfera psicologica, favoriscono quello che loro stessi definiscono “*economic empowerment*”, inteso in maniera piuttosto ampia, in termini di opportunità di ottenere un lavoro dignitoso o di trovare altri lavori, di acquisire condizioni economiche migliorative, etc.

L'intuizione, prettamente empirica, che questi studi ci restituiscono riguarda il ruolo del mercato come strumento di *empowerment*, facendo assumere alla dimensione economica un ruolo strutturale, e non solo ancillare, alla creazione di impatto sociale<sup>26</sup>. E, tuttavia, questi stessi studi non possono contribuire che in minima parte a fornirci un modello concettuale di riferimento, mancando in letteratura un'analisi sistematica dei vari modelli di *empowerment* riconducibili alle SBH. Infatti, nonostante la letteratura tratti un'ampia gamma di aspetti che caratterizzano le SBH, da quelli organizzativi a quelli strategici, fino ad arrivare alla loro valutazione etica, sembra trattare in maniera meno approfondita le logiche economiche che sono alla base dell'impatto sociale che le SBH producono. Ciò, a nostro avviso, rappresenta un gap particolarmente importante: è, infatti, proprio da una riflessione in questa direzione che dovrebbe scaturire la discussione sulle pratiche organizzative e le scelte strategiche delle SBH. Pertanto, sarà proprio l'integrazione del concetto di *empowerment* all'interno della discussione sulle caratteristiche delle SBH che cercheremo di realizzare in questo testo, ampliando e dettagliando meglio, in

---

<sup>25</sup> Y. Fujimoto, J. Uddin (2022), Inclusive Leadership for Reduced Inequality: Economic-Social-Economic Cycle of Inclusion, in *Journal of Business Ethics*, vol. 181, n. 3, pp. 563-582.

<sup>26</sup> L. Mongelli, F. Rullani, T. Ramus, T. Rimac (2019), The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 301-305.

modo più efficace, la natura di queste organizzazioni e dei processi di emancipazione che sono in grado di attivare.

## 2. Abilitazione delle economic capabilities nelle SBH

Sebbene alcuni studi abbiano accennato al ruolo dell'*empowerment* nelle SBH<sup>27</sup>, il limitato spazio dato in letteratura all'analisi sistematica dei vari modelli di *empowerment* realizzati dalle SBH scaturisce probabilmente dalla notevole eterogeneità che queste realtà presentano nel proprio modo di agire. Infatti, quando si fa riferimento ad obiettivi di impatto sociale, s'intendono obiettivi collegati a sfere sociali e tipologie di persone molto eterogenee. Senza addentrarci eccessivamente nel dibattito accademico in merito a tutte le possibili declinazioni che la letteratura propone, in questa riflessione vogliamo ragionare all'interno delle prospettive del *Capability Approach* e dell'*Empowerment Theory* che abbiamo ampiamente discusso nei capitoli precedenti.

Nell'ambito di queste due prospettive è possibile intendere il processo di *empowerment* come rimozione dei blocchi che impediscono alla persona di accedere in maniera piena al proprio *capability set* potenziale, in questo senso di "sbloccare" le proprie *capabilities*.

In particolare, le SBH possono favorire diverse forme di *empowerment* tramite meccanismi di abilitazione collegati alla sfera delle *economic capabilities*, vale a dire le *capabilities* riconducibili a ciò che la persona può rappresentare (*being*) ed esprimere (*doing*), direttamente o indirettamente, all'interno del processo economico di creazione del valore (*value creation*). Infatti, a differenza di qualsiasi altra forma di associazionismo esclusivamente di natura filantropica (*charity*, organizzazioni di volontariato, organizzazioni non governative, etc.), le SBH realizzano *business model* innovativi, capaci di generare valore a partire dall'attivazione delle *economic*

---

<sup>27</sup>F.M. Santos (2012), A Positive Theory of Social Entrepreneurship, in *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n. 3, pp. 335-351.

*capabilities* della persona, identificandone e sbloccandone il potenziale. In questo modo, l'impatto generato si fonda su di uno strumento – il mercato, appunto – che presenta *in nuce* grandi capacità di mobilitazione di risorse per la produzione di soluzioni innovative.

In particolare, le SBH possono servirsi di *business model* specifici per favorire due principali meccanismi di abilitazione delle *economic capabilities*: *abilitazione alla creazione*, in cui la persona viene inclusa direttamente nel processo di creazione del valore economico; e *abilitazione all'accesso*, in cui la persona viene, invece, abilitata ad accedere a quei mezzi, in termini di beni o servizi, da cui prima era esclusa, arrivando ad operare una scelta in qualità di cliente, quindi direttamente nella transazione, o di semplice fruitore, come beneficiario indiretto del valore creato.

Nel caso di *abilitazione alla creazione*, si fa riferimento ai modelli di *Work Integration* – tipico delle *Work Integration Social Enterprise* (WISE), così come definite dalla letteratura internazionale – nelle quali la persona viene abilitata in qualità di co-creatrice del valore economico, tramite la valorizzazione del suo potenziale lavorativo. Questo approccio, in Italia, è tipicamente identificabile nelle cooperative di tipo B, sebbene si possa facilmente ritrovare anche in altre forme giuridiche (Enti del Terzo Settore, SRL Innovative ad Impatto Sociale, etc.). Più in generale, si tratta di organizzazioni pensate per favorire l'inclusione lavorativa di persone che presentano fragilità, come per esempio i senza fissa dimora, i detenuti, i disabili, i migranti, etc. È il caso degli studi sopracitati, in cui le donne emarginate (come nello studio di Haugh e Talwar) o reclusi in carcere (come nel caso da noi analizzato) sono inserite all'interno di un processo produttivo, e quindi abilitate a generare un valore economico. In questa trattazione faremo riferimento a questi modelli come *Work Integration SBH*.

Nel caso di *abilitazione all'accesso*, questa può essere realizzata in due modalità diverse: (1) tramite l'azione delle *Integrated SBH*, in cui il beneficiario viene abilitato direttamente nella transazione come cliente, compiendo scelte discrezionali tramite l'acquisto; (2) tramite l'azione delle *Differentiated SBH*, in cui la persona viene

abilitata alla fruizione di un bene da cui era precedentemente esclusa, senza, tuttavia, partecipare ad alcuna transazione economica, che avviene invece tra la SBH e un attore terzo che ricopre la funzione di cliente pagante<sup>28</sup>.

Nel primo caso, le *Integrated SBH* sbloccano l'accesso a condizioni abilitanti, facilitando l'accesso al mercato di beni e servizi a persone che, per ragioni strutturali o personali, ne erano escluse. Si tratta, per esempio, di tutte quelle realtà che sono orientate alla *base of the pyramid*<sup>29</sup>, vale a dire rivolte alla larga fascia di popolazione alla base della piramide dei redditi, dalla bassa capacità di spesa, ma molto numerosa. Grazie a innovazioni che permettono la produzione a costi bassissimi di beni collegati alle *basic capabilities* di questa parte della popolazione (come, ad esempio, i nutrienti necessari per sostenere la crescita dei bambini dei villaggi rurali del Bangladesh coinvolti nel progetto Grameen Danone), le SBH che applicano questo modello possono vendere alla "base della piramide", a prezzi bassissimi, beni in grado di cambiare radicalmente la loro vita. Questo impatto può essere sostenuto economicamente facendo leva non tanto sul margine per ogni unità, limitato appunto per contenere il prezzo, ma sui grandi numeri della base della piramide, garantendo, quindi, un ampio mercato alle SBH coinvolte e al tempo stesso un ampio impatto sociale. La base della piramide, in altre parole, viene trasformata dal busi-

---

<sup>28</sup> Questa divisione richiama i due concetti di *Integrated SBH* vs. *Differentiated SBH* proposti da J. Battilana et al. (2012), In Search of the Hybrid Ideal, in *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n. 3, pp. 50-55; A. Ebrahim, J. Battilana, J. Mair (2014), The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations, in *Research in Organizational Behavior*, vol. 34, pp. 81-100; e da F.M. Santos, A.C. Pache, C. Birkholz (2015), Making Hybrids Work, in *California Management Review*, vol. 57, n. 3, pp. 36-58. Gli autori dei primi due studi, in particolare, pongono le WISE al di fuori della dicotomia *Integrated* vs. *Differentiated*, dando loro un ruolo di più difficile collocazione.

<sup>29</sup> C.K. Prahalad (2004), *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ; T. London (2016), *The Base of the Pyramid Promise Building Businesses with Impact and Scale*, Stanford Business Books, California.

ness model della SBH da popolazione emarginata a *pool* di clienti e fruitori di beni ad alto impatto sociale. Altro tipico esempio è l'accesso al credito offerto dagli istituti di microcredito, in cui il beneficiario vede la propria *capability* economica attivata sotto forma di cliente di un servizio finanziario a pagamento (il prestito), ma contestualizzato all'interno di una serie di interventi che lo rendono sostenibile<sup>30</sup>. La *capability* economica su cui le *Integrated SBH* fanno leva è, pertanto, quella dell'abilitazione all'acquisto in qualità di clienti.

Le *Differentiated SBH*, invece, si rivolgono a beneficiari in condizioni soggettive molto specifiche a causa delle quali non possono essere coinvolti in alcun tipo di attività di produttiva – diversamente da quanto accade nelle *Work Integration SBH* – o transazione economica – come invece avviene nelle *Integrated SBH*. Si pensi, per esempio, a bambini con particolari disabilità, impossibilitati persino a frequentare la scuola, nonché ad anziani soli ed economicamente indigenti, che hanno difficoltà nell'accedere a servizi sanitari essenziali. Per far fronte a queste condizioni, le SBH che si attivano rispetto a beneficiari di questo tipo diventano *Differentiated*, adottando una doppia struttura: da una parte, un'attività sociale orientata alla categoria di beneficiari individuata, che diventano fruitori dei servizi di *empowerment*; dall'altra, business complementari centrati sulla vendita di beni e servizi a clienti *terzi*, diversi dal gruppo dei beneficiari, in grado però di generare le risorse necessarie per sostenere le finalità sociali della SBH. In altre parole: fare business da un lato per finanziare l'attività sociale dall'altro. Le due attività, tuttavia, non sono disaccoppiate, come può accadere nel caso di *charity* che si sostengono con attività di mercato o di imprese che devolvono parte degli incassi a progetti sociali tramite iniziative di CSR. Il processo di *value creation* che le *Differentiated SBH* pongono in essere si rivolge a clienti disposti a riconoscere il valore distintivo del prodotto o servizio offerto proprio in quanto portatore della missione sociale

---

<sup>30</sup> F.M. Santos, A.C. Pache, C. Birkholz (2015), Making Hybrids Work, in *California Management Review*, vol. 57, n. 3, pp. 36-58.

della SBH. Pertanto, la semplice transazione economica assume qui un valore etico esplicito, che avviene “nel nome” del beneficiario, il quale diviene parte integrante del processo di *value creation*, pur non ricoprendo il ruolo di lavoratore, imprenditore o cliente. Tratteremo più specificatamente il collegamento tra *economic capabilities* della persona e processi di creazione del valore nelle *Differentiated* nel caso Dynamo.

Concludendo, in questa nostra riflessione abbiamo adottato il concetto di *economic capability* suggerito dal *Capability Approach* per identificare due tipologie di abilitazione: l’abilitazione alla creazione e l’abilitazione all’accesso. A fronte di diverse classificazioni delle SBH presenti in letteratura<sup>31</sup>, abbiamo scelto questo modo di distinguere i *business model* delle SBH perché ciascuna di queste tipologie affronta a modo suo differenti situazioni di disabilitazione, generando *empowerment* tramite il lavoro (abilitazione alla creazione) o il consumo (abilitazione all’accesso), distinguendo, in quest’ultimo caso, le situazioni in cui il consumatore è sia cliente che fruitore dei servizi di abilitazione da quelle in cui invece queste due componenti sono scisse, allocate a due soggetti diversi e poi ricombinate tramite il *business model* disegnato dalla SBH.

Nel suo insieme, questa impostazione ci consente di poter avanzare una proposta concettuale che possa avere sia un chiaro risvolto teorico, in quanto collegata alla prospettiva del *Capability Approach*, sia delle implicazioni pratiche, legandosi a forme concrete di SBH. Implicazioni pratiche che, come visto nel capitolo precedente, non possono fare a meno di tenere in considerazione anche la prospettiva ecologica emersa dalla *Community Psychology*. E ci consente di andare quindi a coniugare i processi economici abilitati all’interno di un contesto ambientale ben preciso, che abbiamo declinato in termini di spazi sicuri e spazi di riconnessione aperti.

---

<sup>31</sup> F.M. Santos, A.C. Pache, C. Birkholz (2015), Making Hybrids Work, in *California Management Review*, vol. 57, n. 3, pp. 36-58; A. Ebrahim, J. Battilana, J. Mair (2014), The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations, in *Research in Organizational Behavior*, vol. 34, pp. 81-100.

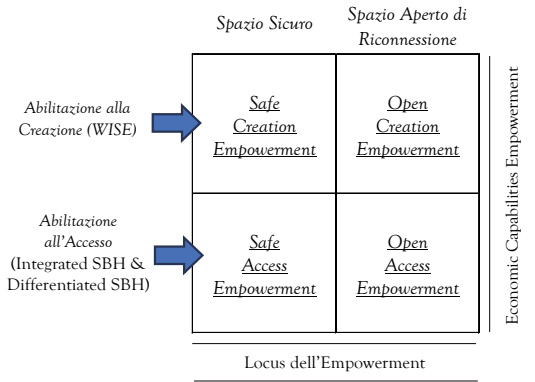
### 3. La matrice delle Empowering Social Business Hybrids

Arrivati a questo punto è giunto il momento di delineare una proposta, un *framework* teorico capace di affrontare il tema delle *Empowering Social Business Hybrids* (*Empowering SBH*), come articolato su due dimensioni fondamentali: da una parte il tipo di abilitazione economica promossa dalle SBH (i.e. abilitazione all'accesso vs. abilitazione alla produzione); dall'altra il *locus dell'empowerment* (i.e. spazi sicuri vs. spazi di riconnessione aperti). Combinando queste due dimensioni è possibile identificare quattro principali tipologie di *Empowering SBH*:

- a) *Empowering SBH* che generano *Safe Creation Empowerment* sviluppando processi di *abilitazione alla creazione* all'interno di spazi sicuri;
- b) *Empowering SBH* che generano *Open Creation Empowerment* sviluppando processi di *abilitazione alla creazione* in spazi di riconnessione aperti;
- c) *Empowering SBH* che generano *Safe Access Empowerment* sviluppando processi di *abilitazione all'accesso* all'interno di spazi sicuri;
- d) *Empowering SBH* che generano *Open Access Empowerment* sviluppando processi di *abilitazione all'accesso* in spazi di riconnessione aperti.

Queste quattro forme di *Empowering SBH* verranno più diffusamente approfondite nella seconda parte di questa trattazione. Analizzeremo i processi e come questi si realizzino all'interno dei diversi modelli di SBH, in particolare facendo riferimento a quattro casi studio rappresentativi di ciascun modello.

Figura 4.I. – Empowering Social Business Hybrids: Empowering Matrix



#### 4. Capabilities ed empowerment nelle ESBH

Prima di procedere nell'approfondimento dei suddetti modelli, riteniamo importante chiarire un ulteriore elemento di specificazione sulle premesse e sui risultati attesi dell'azione delle *Empowering SBH*.

A seconda delle *economic capabilities* da implementare, come la possibilità di svolgere un certo lavoro o di consumare un certo bene, anche altre *capabilities* di tipo non economico, siano esse di base o complesse, è probabile abbiano un peso nei processi di *empowerment*: vi possono, infatti, essere situazioni di disagio e fragilità sociale tali da richiedere diverse forme di intervento. Ad esempio, vi possono essere persone che vivono situazioni di emarginazione sociale dovute allo stato di salute, e che di fatto risultano disabilite sia dal punto di vista della partecipazione alla vita produttiva e nell'accesso a beni e servizi essenziali alla sopravvivenza. In questo caso un processo di *empowerment* dovrebbe in primo luogo favorire l'accesso a cure mediche e assistenza primaria come condizione necessaria per tentare di valorizzarne il potenziale lavorativo o il ruolo di cliente, che verrebbero quindi solo in un secondo momento.



Inoltre, mentre le *Empowering SBH* agiscono mobilitando un set di *capability* che ruota attorno (ma non si limita) alle *capabilities* dai risvolti economici, i risultati che ottengono andrebbero intesi in termini più ampi, dato che questi processi contribuiscono a sbloccare *capabilities* al di fuori della sfera economica. Infatti, se i vari processi di *empowerment* presentano le loro specificità sulla base delle diverse situazioni di disabilitazione, allora si devono tradurre concretamente in *capabilities* attivate lungo tutto lo spettro delle precedenti privazioni, non solo rispetto a quelle economiche.

Dunque, è necessario che le *Empowering SBH* agiscano, da un lato, verso un set di *capabilities* che ruota attorno, ma non si limita, alle *economic capabilities*, e dall'altro lato bisogna intendere il risultato – l'*outcome* – del processo di *empowerment* incentrato sulle *economic capabilities* come l'attivazione di un set di *capabilities* più ampio, che tocchi le diverse sfere di *disempowerment* che affligge il beneficiario.

*Parte II*

## **Un modello di riferimento e quattro casi empirici**

---



Nei capitoli precedenti abbiamo proposto un *framework* teorico per spiegare come le *Social Business Hybrids* possano agire come *Empowering SBH*, combinando la loro azione sulle *economic capabilities* dei beneficiari con gli spazi dove i processi di *empowerment* si realizzano. Pertanto, nel capitolo precedente, abbiamo proposto la matrice delle *Empowering SBH* per identificare quattro modelli (Figura 4.1). In questa seconda parte della nostra trattazione andremo ad approfondire ciascuno di questi modelli.

In ogni capitolo riprenderemo gli elementi teorici già esposti e capiremo come questi vanno a confrontarsi con la realtà. Per fare ciò ci serviremo rispettivamente di quattro casi studio, uno per capitolo, nei quali identificheremo le caratteristiche del beneficiario, la natura del contesto di riferimento, i meccanismi messi in atto da ciascuna *Empowering SBH* e i risultati conseguiti. Ogni modello, infatti, nasce per rispondere a due elementi fondamentali: da un lato le caratteristiche e ruolo del beneficiario, e dall'altro la tipologia e natura del contesto ambientale. Prima di tutto sarà necessario, quindi, definire queste coordinate per collocare il caso nella matrice *Empowering SBH*.

Dovremo poi analizzare uno per uno questi due elementi, cominciando dal ruolo del beneficiario. In linea generale, in tutti i casi si tratta di persone che vivono stati di disabilitazione collegati alla mancanza di *capabilities* di base – e.g. la possibilità di accedere a percorsi formativi e a strutture educative; di accedere a cure medico-sanitarie essenziali per la sopravvivenza; di potersi nutrire con alimenti sani e dal corretto apporto nutritivo; di poter vivere in dimore sicure e in ambienti salubri; di potersi muovere ed esprimere liberamente all'interno della comunità di riferimento; di poter disporre del proprio tempo per impiegarlo nelle attività ritenute di valore. Chiaramente l'assenza di queste *capabilities* si traduce nella mancanza dei rispettivi *functioning*, il che genera le situazioni di disabilitazione ed emarginazione di cui abbiamo già discusso. In genere, nella misura in cui queste *capabilities* di base

non sono abilitate, sarà ancora più difficile vedere abilitate le *capabilities* più complesse (rispetto di sé, desiderio di una vita migliore, etc.). Si potrebbe osservare che questo tipo di mancanze è comune ad una molteplicità di situazioni molto vasta. Dovremo, dunque, entrare nello specifico della figura del beneficiario dal punto di vista delle *economic capabilities* che le *Empowering SBH* possono sbloccare. Questo passaggio ci permetterà anche di andare a capire l'importanza dell'altro elemento chiave del modello: lo spazio fisico in cui il processo di abilitazione avviene. Come abbiamo dimostrato nei capitoli precedenti, lo spazio fisico svolge infatti una funzione particolare nel contesto dell'*empowerment*: ne crea le condizioni di partenza, isolando o, al contrario, connettendo le persone beneficiarie dell'intervento con il mondo esterno, in modo da favorirne l'abilitazione, in linea con la prospettiva ecologica della *Community Psychology*. Infine, l'analisi del caso ci permetterà di connettere in maniera concreta questi due elementi, mostrando come il modello si sostanzia nella realtà e a quali risultati può arrivare.

## Capitolo V

# Il modello *Safe Creation Empowerment*<sup>1</sup>

---

SOMMARIO: 1. Le condizioni del modello. – 2. Le caratteristiche del modello. – 3. Caso: *MadeInCarcere*. – 4. Contesto ambientale: le carceri in Italia. – 5. Stato di *disempowerment*: chi sono le detenute. – 6. Natura del processo di *empowerment*.

### 1. Le condizioni del modello

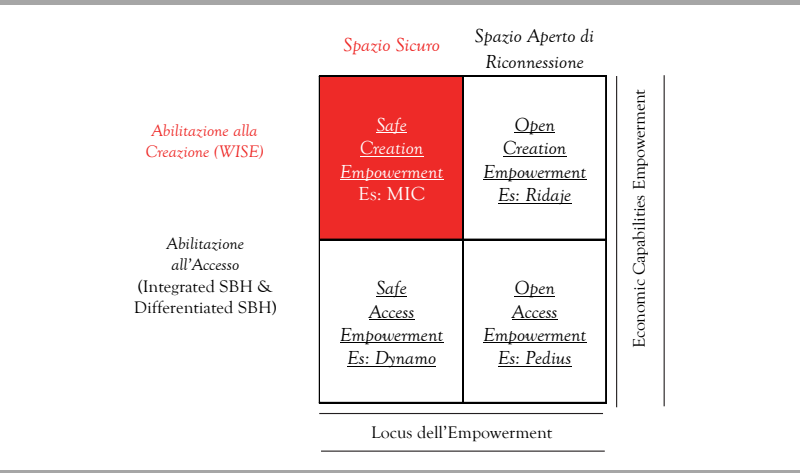
Il primo modello, il *Safe Creation Empowerment*, incrocia l'abilitazione alla creazione con lo spazio sicuro, come mostrato in Figura 5.1. Questo primo capitolo sarà di particolare approfondimento rispetto ai successivi in quanto consentirà di definire i *meccanismi generali* dell'*empowerment*. Nei successivi capitoli proveremo invece ad osservare come questi stessi meccanismi si possano declinare in ciascuno degli altri tre modelli della matrice. Per ciascun modello andremo quindi ad osservare eventuali punti di contatto, specificità e differenze<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento sul presente capitolo si rimanda al secondo incontro della già citata *Empowering People Webinar Series, Made in Carcere: abilitare alla generazione di valore economico*, <https://bit.ly/3ANKCC9>.

<sup>2</sup> Questa analisi si basa sulle fasi preliminari della ricerca pubblicata con altri coautori nel 2018 su *Journal of Business Ethics*, rispetto alla quale i processi identificati vengono ulteriormente descritti, aggiungendone anche di nuovi, e le riflessioni in merito vengono ampliate grazie alla prospettiva introdotta con la matrice di *empowerment*.

Figura 5.I. – Social Business Hybrids: Safe Creation Empowerment



Condizioni soggettive della persona

Nell'ambito del modello di *Safe Creation Empowerment* si fa riferimento a persone che, pur essendo potenzialmente abili a svolgere un'attività lavorativa, risultano tuttavia fortemente limitate, se non addirittura escluse, dal mercato del lavoro. Tale esclusione costituisce la ragione primaria della mancanza delle *capabilities* di base e complesse accennate precedentemente. Ne è un esempio la condizione tipica dei detenuti: persone potenzialmente capaci di esprimere un potenziale lavorativo, ma del tutto inabilite a farlo, sia per elementi riconducibili alla precedente vita prima del carcere, come la scarsa educazione scolastica o la mancanza di competenze lavorative di base, sia – ed anzi, soprattutto – a causa del contesto carcerario, incentrato sulla logica della detenzione e in alcuni casi della repressione, piuttosto che su quella della riabilitazione. Da qui l'importanza di focalizzare la dimensione ambientale come centrale per distinguere il tipo di azione che l'*Empowering SBH* deve intraprendere per generare *empowerment*.

### *Condizioni del contesto ambientale*

A determinare i meccanismi di funzionamento di questo modello, infatti, vi è anche il contesto ambientale, in genere caratterizzato non solo dall'assenza delle condizioni necessarie affinché la persona possa inserirsi nel mercato del lavoro, ma da situazioni vessatorie se non repressive nei confronti della persona stessa. È il caso, per esempio, di discriminazioni razziali, di genere o stigmatizzazione di categorie e di gruppi sociali. È anche il caso di contesti ambientali caratterizzati da una pervasiva presenza di malavita organizzata e organizzazioni criminali. Oppure di condizioni politiche generali particolarmente sfavorevoli, dovute all'assenza di istituzioni che consentano l'accesso al mercato del lavoro, a sistemi non democratici o a situazioni di conflitto. Fino a casi estremi in cui il detenuto è soggetto a tutta una serie di restrizioni repressive, che sfociano nell'annichilimento e nella disabilitazione totale.

## **2. Le caratteristiche del modello**

Il modello di *Safe Creation Empowerment* opera, pertanto, su queste due dimensioni, quella soggettiva della persona potenzialmente in grado di lavorare, e quella del contesto ambientale sostanzialmente ostile se non repressivo. Proprio per ciò, in questo modello è prevista la creazione di uno *spazio sicuro* dove sviluppare i processi di abilitazione.

### *Creazione di uno spazio sicuro*

Come già accennato nel terzo capitolo, lo spazio sicuro è un ambiente fisico protetto in cui le persone disabilite possono operare libere dalle pressioni e dai vincoli provenienti da un ambiente istituzionale repressivo e ostile o da situazioni di emarginazione generate dalla reazione alla propria condizione da parte del contesto sociale in cui vivono. A fronte, per esempio, di questi contesti, gli agenti del processo di *empowerment* hanno bisogno di



accedere a spazi sicuri, di ambienti separati dal contesto sociale in cui vivono, e fisicamente protetti dagli attori che operano in quei contesti. In tali spazi, le persone che sarebbero altrimenti vincolate da restrizioni coercitive, sono messe nelle condizioni di sperimentare nuovi significati per le proprie azioni, nuovi valori e principi, fino ad arrivare a sperimentare nuove identità.

### *Abilitazione alla creazione di valore economico*

All'interno di uno spazio sicuro è possibile attivare le *economic capabilities* della persona sbloccando le sue capacità di generare valore tramite l'inserimento della persona all'interno di processi produttivi. Questi processi sono specificatamente pensati per abilitare (sbloccare) lo svolgimento di un'attività lavorativa da parte della persona coinvolta e sono tipicamente presenti nelle SBH che operano nell'ambito dell'integrazione lavorativa, come *Work Integration SBH*. Loro peculiarità, infatti, è quella di sviluppare dei modelli di business disegnati sulle condizioni specifiche della persona disabilitata, in termini di fragilità e punti forza, sbloccandone il valore potenziale fino ad abilitare la sua capacità di espressione come lavoratore. O, riprendendo la terminologia del *Capability Approach*, fino a sbloccare il suo pieno *funzionamento* come lavoratore. Infatti, attivando le *economic capabilities* dei propri beneficiari, le *Work Integration SBH* permettono di conseguire nuovi *functioning* grazie all'azione economica, ovvero di realizzare quelle azioni concrete e di vivere quegli stati esistenziali da cui erano precedentemente esclusi, e che rappresentano un miglioramento della propria esistenza.

### **3. Caso: MadeInCarcere**

Per capire come un modello di *Safe Creation* possa realizzarsi in pratica, e come debbano essere disegnati ed implementati i suoi meccanismi chiave al fine di attivare un processo di *empowerment* efficace, ci rifaremo al caso di MadeInCarcere (MIC). Trattandosi del primo studio presentato, ci siamo adoperati af-

finché il livello di ricchezza nella raccolta dati, di approfondimento e di rigore nell'analisi fosse particolarmente elevato. Abbiamo raccolto un totale di 403 fonti informative. I dati coprono l'intera storia dell'organizzazione, dalla sua fondazione, nel 2007, ad oggi. Sono compresi: articoli di giornale; video; trasmissioni televisive con lo staff di MIC e la sua fondatrice Luciana Delle Donne; documenti interni MIC; interviste con detenuti, personale MIC, agenti carcerari e dirigenti; note raccolte durante i periodi di osservazione fuori e dentro il carcere. Abbiamo svolto più di 50 interviste, le cui trascrizioni raggiungono la lunghezza cumulativa di circa 200 pagine. Per ragioni di brevità non riporteremo, qui di seguito, tutto quanto emerso da queste fonti, ma citeremo alcuni estratti per dare chiara esemplificazione delle dinamiche esposte.

MIC nasce nel 2007 in collaborazione con il carcere di San Nicola, nella città di Lecce, Puglia, come progetto imprenditoriale pensato per "sbloccare il potenziale" delle detenute e offrire loro una seconda possibilità. Il *core business* di MIC è costituito dalla realizzazione di prodotti come borse, accessori e braccialetti a partire in buona parte da materiale di scarto della *fashion industry* ed è rivolto principalmente a grandi clienti (ad esempio associazioni che acquistano borse per convegni, capi per eventi, etc.). Le detenute stesse realizzano la produzione e il *packaging* di questi prodotti, come dipendenti con un contratto e uno stipendio regolare. Oltre all'obiettivo principale di aiutare le detenute, l'organizzazione persegue anche obiettivi ambientali, sostenendo attività ecocompatibili all'interno del carcere e nell'area circostante, con l'aiuto di aziende partner che donano vecchi inventari e rimanenze di magazzino.

L'organizzazione è oggi composta dalla fondatrice, Luciana Delle Donne, sette membri dello staff e sedici addetti alla produzione, per lo più detenute, ma anche ex detenute e persone agli arresti domiciliari. La fondatrice svolge il ruolo di CEO, oltre che di testimonial del progetto, mentre gli altri membri del personale si occupano di amministrazione, marketing, vendite, logistica, produzione, grafica e stoccaggio, spesso supportati da stagisti e volontari.

MIC è particolarmente attiva in termini di *partnership*, collaborando con attori di livello regionale, nazionale e internazionale nei settori alimentare (Riso Acquarello ed Eataly), della GDO (Conad) e dell'istruzione (Università LUISS, Politecnico di Bari, Santa Croce, LUMSA, ...).

In termini di impatto, è molto difficile quantificare i cambiamenti che MIC ha indotto nelle vite delle detenute con cui ha lavorato. La tutela della privacy impone che le detenute non siano rintracciabili dal sistema penitenziario dopo il rilascio. Inoltre, molte donne migranti coinvolte nel progetto MIC ritornano nel loro paese di origine dopo la detenzione, mentre per le donne italiane sono disponibili informazioni più dettagliate, anche se questo vale quasi esclusivamente per quelle che rimangono nel territorio circostante. Alcune hanno ottenuto lavori diversi, ma la maggior parte è stata impiegata nella produzione di abbigliamento.

Sulla base di alcune ricerche svolte internamente, lo staff di MIC stima che su circa centoventi detenute coinvolte nel progetto sin dalla sua fondazione, solo due siano tornate in carcere accusate di nuovi reati. Ne consegue un tasso di recidiva stimato sotto al 2%, drasticamente più basso rispetto al tasso nazionale del 68,5%. Anche al netto di possibili effetti di autoselezione, la distanza tra i due tassi suggerisce che MIC abbia avuto, e continui ad avere, un impatto importante in termini di reinserimento delle detenute. Altri studi hanno confermato il valore di MIC sotto altri punti di vista<sup>3</sup>, e il Dipartimento di Amministrazione Penitenziaria, in passato, ha posto MIC al centro di un'iniziativa di livello nazionale, il Progetto Sigillo, volta a costruire una rete di organizzazioni operanti nelle carceri italiane per diffon-

---

<sup>3</sup> L. Mongelli, P. Versari, F. Rullani, A. Vaccaro (2018), Made in Carcere: Integral Human Development in Extreme Conditions, in *Journal of Business Ethics*, vol. 152, n. 4, pp. 977-995; L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514; A. Vaccaro, F. Russo (2013), *Lo sviluppo umano integrale & le organizzazioni lavorative*, Cantagalli, Siena.

dere in altre regioni la stessa “buona pratica” posta in essere a Lecce.

Ma al di là della quantificazione dell’impatto, per noi MIC rappresenta un caso eccezionale per approfondire i meccanismi di *empowerment* implementati secondo la logica suggerita dal modello di SCE. Infatti, MIC è un caso rappresentativo di organizzazioni che abilitano persone che vivono stati di *disempowerment*, in particolare in un contesto carcerario dove il livello di repressione, oltre che di emarginazione, diventa estremo, ed inoltre rappresenta un buon esempio di *Work Integration SBH*, in cui il beneficiario, pur essendo persona potenzialmente abile, è disabilitato a livello di *capability* di base. Capire in modo approfondito come funziona il modello MIC, dunque, vuol dire capire i meccanismi che generano *empowerment* esattamente nel contesto descritto per il modello SCE.

#### 4. *Contesto ambientale: le carceri in Italia*

Secondo la legge italiana, il sistema penitenziario ha lo scopo di rieducare ed eventualmente reintrodurre nella società l’individuo condannato (Legge italiana, n. 354, 26 luglio 1975, art. 1), contenendo così l’emarginazione cui può essere soggetto. Tuttavia, il sistema carcerario italiano presenta delle carenze sistemiche tali da inficiare il raggiungimento di questo obiettivo, se non addirittura aumentare il livello di disabilitazione dei detenuti una volta reinseriti in società. Diversi problemi contribuiscono a questa accresciuta disabilitazione. Il primo problema del sistema penitenziario italiano riguarda l’efficacia dei programmi specifici di educazione e riabilitazione: sebbene l’offerta di programmi educativi, professionali e legati all’istruzione sia molto importante per l’obiettivo finale di reinserimento dei detenuti in società, il numero di iscritti a tali programmi è ancora ridotto. Sulla base dei dati pubblicati nel rapporto 2020 dall’Associazione Antigone, a fine dicembre 2018 solo il 34,6% dei detenuti era iscritto a corsi di istruzione scolastica, e di questi solo il 40% ha poi effettivamente superato la valutazione finale (circa il 14% della popola-

zione totale)<sup>4</sup>. Sempre restando nel periodo pre-Covid, che permette una valutazione scevra dalle distorsioni portate dalla pandemia<sup>5</sup>, alla fine del 2019 circa il 30% dei detenuti ha svolto qualche forma di servizio sotto l'amministrazione penitenziaria; meno del 3% ha lavorato per qualche realtà esterna, come cooperative o imprese. Ampiamente sottodimensionata è l'attività di formazione prettamente professionale: secondo i dati rilasciati dal Ministero della Giustizia<sup>6</sup>, solo l'1,3% dei detenuti si è iscritto a corsi professionali dedicati, e di questi solo la metà ha completato il percorso. Dai dati emerge come la maggior parte del tempo trascorso in carcere dal detenuto medio sia ben lungi dall'essere utilizzata verso obiettivi di miglioramento del proprio bagaglio di conoscenze. Ciò risulta particolarmente critico se pensiamo che la maggior parte dei detenuti ha un'età relativamente giovane, vale a dire l'età in cui l'apprendimento potrebbe essere più efficace per plasmare la propria vita futura. Di conseguenza, una volta fuori dal carcere, gli ex detenuti sono estremamente fragili e riescono a reinserirsi nella società solo con gran difficoltà: oltre all'effetto stigma causato dall'essere stati in prigione, mancano delle competenze che potrebbero essere utili per trovare un lavoro e manca la mentalità per immaginarsi in un ruolo produttivo.

Un secondo problema importante del sistema penitenziario italiano è l'elevato livello di sovraffollamento: la situazione tra le diverse regioni varia molto, con punte di addirittura 141,13 detenuti ogni 100 unità abitative in Puglia (dati Ministero di Giustizia). Inoltre, alcune fonti riportano una sistemica sovrastima della reale capacità dei penitenziari italiani, implicando quindi un tasso di sovraffollamento anche superiore a quello ottenibile dai

---

<sup>4</sup> Associazione Antigone, *Il carcere secondo la Costituzione. XV rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione*, at <https://bit.ly/4e29uVK>.

<sup>5</sup> Associazione Antigone, *XVII rapporto sulle condizioni di detenzione. Covid e pandemia in Italia*, at <https://bit.ly/3R7ZYq5>.

<sup>6</sup> Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria - Ufficio del Capo del Dipartimento - Segreteria Generale - Sezione Statistica. Si veda anche <https://bit.ly/3X6Tw6E>.

dati ufficiali (Osservatorio Antigone<sup>7</sup>). Il sovraffollamento è una delle principali cause che incidono negativamente sulle condizioni di vita dei detenuti, inibendo le condizioni necessarie ad una vita dignitosa: un grave sovraffollamento li costringe a trascorrere la maggior parte del proprio tempo a letto, mancando in cella lo spazio fisico per muoversi. Molte celle non sono adeguatamente dotate, o non lo sono per niente, delle forniture necessarie per il numero di detenuti allocati al loro interno, con il conseguente abbassamento delle condizioni di salute, della privacy e del tenore di vita generale. Infine, dato l'elevato numero di condannati stranieri, capita spesso che all'interno di una cella non si parli la stessa lingua, il che porta a uno stato di maggior isolamento e angoscia. Una situazione del genere non è neppure alleviata dal tempo concesso fuori dalla cella – di solito il momento principale della socializzazione in carcere – poiché il sovraffollamento rende infatti difficile garantire a tutti i condannati questo intervallo di tempo. In molti casi diventa anche impossibile separare i condannati in attesa del processo (quindi ancora in stato di presunta innocenza) da quelli già condannati, creando legami e commistioni spesso deleterie per chi poi viene assolto. Infine, com'è logico, il sovraffollamento influenza anche la situazione sanitaria dei detenuti, aumentando l'incidenza di malattie infettive e parassitarie.

Tali carenze del sistema penitenziario italiano derivano in buona parte dal fatto che lo stesso si è storicamente sviluppato come sistema repressivo piuttosto che riabilitativo. Questo emerge chiaramente da una serie di interviste che abbiamo condotto anche internamente al carcere. In particolare, dalla testimonianza di uno dei responsabili dei programmi riabilitativi.

“Il punto di equilibrio tra sicurezza e tensione pedagogica solitamente è sempre stabilito dagli uomini in divisa e non dagli uomini non in divisa. Ecco, questo è sempre bene dirlo, senza ipocrisia, nel senso che nei libri di scuola ci spiegano che tra trattamento e sicu-

---

<sup>7</sup> Associazione Antigone, *XVI Rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione*, 2020.

rezza esiste un equilibrio cosmico, ma in realtà così non è. Diciamo che il punto di equilibrio si situa esattamente laddove stabilisce chi comanda: la polizia penitenziaria". – Responsabile servizi rieducativi del carcere

Tra le mura di un carcere italiano, gli obiettivi primari sono far rispettare le regole, mantenere l'ordine e garantire la sicurezza del personale. Il controllo e la sorveglianza dei detenuti hanno, di solito, la priorità rispetto alla loro riabilitazione e reinserimento. Gli agenti penitenziari sono i principali interpreti di questa mentalità, e tutte le procedure e il sistema di regole la riflettono. Sfortunatamente, tale mentalità implica vincoli importanti per quello che dovrebbe essere l'obiettivo più edificante del sistema carcerario, ovvero la riabilitazione. Una logica puramente detentiva, infatti, impone rigidità: procedure e routine burocratiche volte a far rispettare la sicurezza e il controllo limitano i modi in cui i detenuti possono essere coinvolti in attività rieducative, ad esempio riducendo la quantità e la qualità del tempo da dedicarvi. Avendo la sicurezza e il rispetto delle pene detentive al primo posto, le carceri sono state in gran parte chiuse al mondo esterno. Le organizzazioni private hanno poche opportunità di entrare in carcere e prendere parte a programmi condivisi, principalmente a causa dei numerosi vincoli nelle attività quotidiane. Vi è anche un rovescio della medaglia. Questa estraneità, coltivata negli anni, tra carcere e società libera ha impedito alle informazioni di circolare: gli imprenditori, spesso, non sono consapevoli di ciò che la legislazione offrirebbe loro in termini di *partnership* con il carcere, come ad esempio le incentivazioni promosse grazie alla legge Smuraglia. Tutto ciò si traduce in un'enorme opportunità mancata, la cui drammaticità va letta a fronte delle scarse risorse finanziarie messe a disposizione delle carceri per sostenere le attività interne, che devono cedere il passo a investimenti in sicurezza e detenzione. Infine, la mentalità repressiva porta alla spersonalizzazione: durante la loro detenzione, i detenuti sono principalmente riconosciuti per i loro crimini, connotazione che gradualmente va a sostituire qualsiasi altra caratteristica identitaria. Inve-

ce che trasformare i detenuti in cittadini grazie alla riabilitazione, il sistema carcerario annulla qualsiasi evoluzione identitaria, costringendoli a ricoprire l'unico ruolo di criminali. Queste caratteristiche comuni della mentalità repressiva, oltre ad essere state ampiamente descritte in letteratura<sup>8</sup>, sono testimoniate quotidianamente dai vari attori coinvolti. Uno dei responsabili del programma di rieducazione del carcere spiega:

“La funzione degli educatori si radica nell’articolo 27 della Costituzione, che vuole che la pena abbia un contributo di utilità e che non sia mera inabilitazione, mero contenimento, ma deve tendere verso qualcosa di positivo, [...] però la funzione della cultura del contenimento è ancora in gran parte preponderante”. – Responsabile servizi rieducativi del carcere

Questa difficile situazione colpisce psicologicamente i detenuti, rendendo più difficile per loro reinserirsi nella società dopo aver scontato la pena: i valori di recidiva per i condannati sono pari al 68,5%, notevolmente superiori a quelli per le persone che scontano la pena attraverso misure alternative di espiazione della condanna stimate nell’ordine del 19% (2007). La stessa Luciana Delle Donne, fondatrice di MIC, spiega che:

“In queste persone cresce inevitabilmente il rancore, che è dato dall’estremo disagio nel vivere in un contesto così angusto. Vivere in una cella tre passi per due per venti ore [al giorno] costruisce animali, animali incassati, cioè costruisce rancore che poi noi ci ritroviamo all’uscita: all’uscita dal carcere queste persone commetteranno di sicuro altri crimini”. – Luciana Delle Donne, CEO MIC

Anche la letteratura accademica ci conferma che il confinamento fisico e psicologico determina disabilitazione e demotivazione, riducendo così la possibilità di reinserimento alla fine della pena<sup>9</sup>. Un

---

<sup>8</sup> A. Coyle (2009), Professionalism in Corrections and the Need for External Scrutiny: An International Overview, in *Pace L. Rev.*, n. 30, p. 1503.

<sup>9</sup> A. Coyle (2003), A Human Rights Approach to Prison Management, in *Criminal Behaviour & Mental Health*, n. 13, p. 77.



dato su tutti dà la misura della sofferenza cui ci riferiamo: secondo gli ultimi numeri forniti dall'Associazione Antigone<sup>10</sup>, nel 2020 si sono registrati 61 suicidi all'interno delle carceri italiane, ovvero circa 11 suicidi ogni 10.000 persone, mentre in media, sempre in Italia, il valore si assesta intorno ai 6 ogni 100.000 persone<sup>11</sup>. Ciò significa che, in carcere, il dato di suicidi è di circa 20 volte superiore a quello della società civile. Ridurre le cause di tale disabilitazione dovrebbe essere il primo passo di ogni percorso di reinserimento.

## 5. *Stato di disempowerment: chi sono le detenute*

Il sistema penitenziario italiano ospita più di 53.300 detenuti (dati relativi a gennaio 2021, Ministero della Giustizia) distribuiti in circa 190 istituti penitenziari. Le donne rappresentano una percentuale bassa dell'intera popolazione carceraria: i dati riportano 2.200 donne (4,2% dell'intera popolazione) e circa 51.000 uomini. Come riportato dal rapporto dell'Associazione Antigone<sup>12</sup>, le donne sono generalmente condannate per furto e reati legati alla droga, e la maggior parte di loro si trovava già in una situazione di emarginazione sociale o di precedente condanna. Nel caso di donne straniere, la quasi totalità dei reati è legata allo sfruttamento della prostituzione. Le donne vivono in maniera particolarmente alienante l'esperienza carceraria, anche a causa di una forte maschilizzazione del contesto:

“Così è il carcere, è prevalentemente maschile. Poi, voglio dire, dall'altra parte molte persone in divisa lo fanno somigliare ad una caserma, e le caserme sono luoghi maschili, le donne sono molto poche. Quindi parliamo di numeri molto piccoli, e solo in anni re-

---

<sup>10</sup> Associazione Antigone, *Suicidi. Persone, vite, storie. Non solo numeri. Dossier sui suicidi in carcere nel 2022*, at <https://bit.ly/3R7Hc2n>.

<sup>11</sup> <https://bit.ly/3KqzWuC>.

<sup>12</sup> Associazione Antigone, *XVI Rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione, 2020*.

centi si è iniziato a pensare a quello che è nello specifico la dimensione femminile [...] Diciamo che la scarsa incidenza della popolazione, lo scarso peso numerico delle detenute rispetto alla popolazione maschile, qualche cosa significa: il carcere si declina maggiormente al maschile”. – Responsabile servizi rieducativi del carcere

L'età del condannato è generalmente bassa: il 32% è di età inferiore ai 35 anni e il 7% di età inferiore ai 25 anni. La maggior parte dei detenuti mostra un basso livello di scolarizzazione: solo l'1% è laureato, il 9% ha un diploma di scuola superiore o professionale e il 32,5% un diploma di scuola secondaria. Del restante 58%, alcuni possiedono solo un diploma di scuola primaria, altri non presentano alcun titolo.

Ne consegue che il primo blocco da rimuovere per abilitare le detenute in una logica di *empowerment* è certamente il livello basso di istruzione ed esperienza lavorativa, da cui deriva anche una mancanza di familiarità con le implicazioni positive di avere e svolgere un lavoro nella vita quotidiana. Come riportato in un estratto di un'intervista ad uno dei responsabili del carcere:

“In realtà, se facciamo un quadro della popolazione dei detenuti, possiamo facilmente vedere il basso livello di istruzione [...] Sono abbastanza persuaso che chi ha più strumenti culturali ha maggiori possibilità di non ricadere nella criminalità, ha più risorse per cercare un percorso diverso”. – Responsabile servizi rieducativi del carcere

La prospettiva di vita di una detenuta è resa miope dalla quotidianità della vita carceraria, in cui si è *sempre* eterodiretti, in cui non vi è responsabilità diversa dal pedissequo rispetto delle regole, in cui ogni *agency* è annullata in quanto potenzialmente pericolosa per l'equilibrio del carcere, per la sicurezza, per il rispetto delle regole della detenzione. È una prospettiva che infonde nelle detenute la convinzione che nessun cambiamento sia possibile, ed ancora di più che nessun cambiamento possa venire dalla detenuta stessa. Il futuro oltre il rilascio diventa sfocato e difficile da visualizzare, e la vita di tutti i giorni diventa senza scopo, guidata esclusivamente da un programma quotidiano ripetitivo. Le

detenute, come i detenuti, rimangono intrappolati in un ciclo di pensieri che ruotano attorno alle loro azioni passate e alla situazione attuale. Lo stesso responsabile continua nella sua riflessione a questo proposito:

“La possibilità della prospettiva è la prima cosa che perdi quando entri in prigione, perché pensi di aver perso la cosa più importante che hai: la libertà. E questo è immediatamente mortificante, perché perdi la prospettiva [di] vedere crescere i tuoi figli, [di] conoscere le cose. È qualcosa che si perde”. – Responsabile servizi rieducativi del carcere

A questo, si aggiunge una riflessione da parte di una collaboratrice di MIC:

“Se non hai niente di costruttivo e creativo da fare, pensi sempre a quello che hai fatto, e questo ti angoscia ancora di più, perché tutto rimane limitato a quello e non vedi altre possibilità. [...] Solo il fatto di non avere alcun obiettivo all'interno della prigione, nemmeno qualcosa del tipo 'Devo fare quella borsa entro domani mattina', questo priva il condannato di qualsiasi stimolo positivo, perché continuerà a rimuginare su ciò che ha fatto, senza capire che ha più anni da vivere e riscattare”. – Staff MIC

A causa di ciò, come spiega la stessa collaboratrice, le nuove reclute incontrano difficoltà cognitive nel comprendere appieno l'impatto reale del lavoro in progetti come MIC.

“Molte delle detenute non sono nemmeno abituate a lavorare e a volte non capiscono che viene loro offerta una grande opportunità”. – Staff MIC

La mancanza di istruzione ed esperienza lavorativa, l'assenza di prospettive future e obiettivi attuali, e l'incapacità di comprendere le opportunità che offre il lavoro in carcere sono gli elementi di profonda impotenza che vanno a definire il punto di partenza del progetto MIC. A partire da queste condizioni di fragilità, MIC mette in atto una serie di processi che mirano ad attivare le

*economic capabilities* delle detenute, ampliando l'*agency* delle detenute coinvolte e riducendo, così, il loro senso d'impotenza.

## 6. Natura del processo di empowerment

Il modello di *Safe Creation* implementato da MIC unisce due strategie di base: la creazione di uno spazio sicuro all'interno del carcere e l'abilitazione alla creazione tramite l'attività lavorativa. A partire da questa base, inoltre, espande l'abilitazione alla creazione tramite ciò che abbiamo chiamato *bridging*, un ulteriore meccanismo di connessione tra interno ed esterno al carcere che amplifica gli effetti delle *economic capabilities* attivate ben oltre la sfera economica, andando a toccare diverse sfere dell'*agency* delle detenute.

### 6.1. Creazione di uno spazio sicuro e abilitazione alla creazione

Il contesto istituzionale carcerario, abbiamo visto, è dominato da una mentalità repressiva piuttosto che focalizzata sulla rieducazione. Questa mentalità si estrinseca, poi, in atteggiamenti e situazioni che impediscono alle detenute di decidere in merito ad aspetti anche minimali della propria esistenza quotidiana. MIC crea innanzitutto, dunque, uno spazio sicuro, cioè uno spazio all'interno del quale le persone possono esperire un distacco materiale e simbolico dall'ambiente repressivo. In altre parole, si crea un ambiente isolato dagli attori esterni, dove i partecipanti possono sviluppare significati condivisi e consapevolezza collettiva. MIC realizza questo innanzitutto fisicamente, andando a costituire – e costruire – un laboratorio all'interno della prigione. Grazie a questa separazione fisica, le detenute riescono a dissociare il luogo delle attività svolte da MIC dalla mentalità repressiva e dall'ambiente dell'istituto, esplorando nuove identità collettive. Questo “spazio sicuro” viene ricreato per mezzo di quattro processi:

l'ingaggio, il distacco dal contesto, l'identità basata sui ruoli e gli spazi di socializzazione positiva.

### *L'ingaggio*

Nella fase iniziale, MIC ha necessità di coinvolgere e integrare le detenute nel progetto. Questo si realizza tramite una formazione fianco a fianco e un supporto continuo nel tempo. La formazione viene svolta dal responsabile di produzione (non detenuto) e/o da una sarta (detenuta) con più esperienza, come ci racconta una collaboratrice di MIC:

“E per esempio la detenuta che era lì da tanto tempo era in un certo senso la ‘boss’; era molto più sicura di sé, cercava di coinvolgere le altre, le aiutava, quindi aveva uno spirito molto collaborativo, e la vedevo proprio presa dal suo lavoro... aiutava addirittura come se fosse il braccio destro della responsabile della produzione, che è quella che sta in laboratorio tutto il giorno con loro”. – Staff MIC

Attraverso questa attività, MIC identifica la predisposizione delle nuove arrivate per attività specifiche e insegna loro le competenze necessarie per utilizzare le macchine da cucire professionali. La formazione dura il tempo necessario per rendere le nuove arrivate sufficientemente indipendenti per cucire senza supervisione, a seconda della loro capacità di apprendimento.

“Le persone quando entrano dentro al progetto [...] oltre che lavorarci ricevono anche una formazione, proprio una sorta di marchio di fabbrica che una volta uscito da qui hai per sempre”. – Staff MIC

Tuttavia, l'affiancamento non si esaurisce con la prima acquisizione delle competenze minime. Questo continua nel tempo, in quanto le detenute più qualificate si rendono disponibili ad aiutare le loro colleghe meno esperte, dando consigli e suggerimenti su come cucire, nonché sostegno umano per affrontare tutte le difficoltà che loro stesse hanno già affrontato all'inizio. Ciò si tra-

duce, ovviamente, nell'acquisizione di competenze lavorative, ma anche in un primo coinvolgimento e impegno sul progetto.

### *Il distacco dal contesto*

Nell'ambito dell'esperienza vissuta dalle detenute che lavorano in MIC, si realizza un vero e proprio distacco dal loro stato di incarcerazione. Questo è facilitato da due elementi: uno fisico, l'altro psicologico. Il distacco fisico si realizza quotidianamente, dato che le detenute devono necessariamente uscire dalle celle e dagli spazi di detenzione che abitualmente frequentano per andare a lavorare nel laboratorio di MIC. Questo spostamento in ambiente altro si verifica perché il laboratorio si trova in una zona diversa da quella di detenzione, il che facilita la percezione di distacco:

“Per loro andare a lavorare significa anche stare fuori dalle celle. [...] Fino a poco tempo fa le detenute che non avevano nulla da fare erano per venti ore chiuse in cella. Quindi quando MIC ha iniziato i suoi lavori qui, quello era il modello di vita quotidiana... Mentre alle detenute che lavoravano con MIC veniva data la possibilità di stare fuori dalla cella più ore; quindi anche questo diciamo che puntava ad aumentare sensibilmente la qualità della loro detenzione”. – Responsabile servizi rieducativi del carcere

Inoltre, una volta dentro al laboratorio, nessuno fa domande sul passato di una detenuta, nessuno indaga sul perché una certa persona sia in carcere in quel momento o in quali crimini sia stata coinvolta in passato. Tutti coloro che partecipano del laboratorio evitano deliberatamente di associare le persone al loro crimine, al loro passato.

“Loro [lo Staff di MIC] non vogliono sapere assolutamente che tipo di reato hanno commesso, non vogliono sapere nulla della loro vita personale, se non sono le detenute a raccontarlo”. – Volontario MIC

Questo aspetto della loro vita viene del tutto ignorato durante il lavoro in MIC, il che determina un distacco psicologico, oltre che fisico, dallo stato di incarcerazione, e consente alle de-

tenute di sperimentare la liberazione momentanea dal loro status. In altri termini, una volta all'interno del laboratorio, queste donne non si sentono più detenute, dimenticando di essere in prigione.

“Quando entro in laboratorio, tutto quello che c'era prima in prigione non importa più. Non c'è più la prigione. Perché questo Lab è un mondo tutto nuovo e separato”. – Detenuta e lavoratrice MIC

“Tutto quello che succede qui in Lab mi aiuta a staccarmi... Puoi concentrarti su quello che devi fare per la produzione e sull'imparare il più possibile [...] Durante le ore che trascorri qui al Laboratorio ti dimentichi di essere in galera”. – Detenuta e lavoratrice MIC

### *Identità basata sui ruoli*

In parallelo all'elusione dell'identità di detenuta, MIC si concentra nel creare una nuova identità incentrata sul ruolo creativo che le detenute acquisiscono attivando le proprie *economic capabilities* (abilitazione alla creazione). In primo luogo, alle donne vengono assegnati dei ruoli lavorativi all'interno di una specifica attività di produzione. In questo senso ogni donna che sia addetta alla cucitura viene qualificata come sarta (tanto che la fondatrice, Luciana Delle Donne, usa l'appellativo “le mie sartine”).

“[Con] la responsabile della produzione, che è sempre lì dentro dalla mattina alla sera, è ovvio che abbiano un rapporto più intimo, ma con Luciana tengono un distacco professionale incredibile, e lei tratta tutti [...] come dipendenti e come persone, non come detenuti”. – Staff MIC

Inoltre, vi è una costante enfattizzazione degli aspetti formali del lavoro: tutte le azioni relative al lavoro, al *processo lavorativo* e ai suoi aspetti pratici (ad esempio indossare uniformi, rispettare orari e scadenze) sono evidenziati e sottolineati con particolare importanza durante la giornata.

“Le detenute che lavorano hanno la stessa divisa, devono mantenere un determinato comportamento che a tutti gli effetti è quello

di un dipendente nei confronti del proprio datore di lavoro, del proprio capo e quindi responsabile dell'attività. Ma poi è tutto curato nei dettagli: la pausa caffè e tutto il ritmo lavorativo. Quindi loro lavorano le 8 ore, hanno le pause stabilite, la pausa caffè, la pausa sigaretta, poi vanno a pranzo, poi tornano". – Staff MIC

Il personale sottolinea il fatto che all'interno del progetto MIC si svolge un vero lavoro, non diverso dal lavorare in una normale impresa operante fuori dal carcere. Ne consegue che le detenute, nel tempo, iniziano a sviluppare una nuova identità costruita attorno al fatto che sono viste, e si vedono, non più come criminali, ma come *lavoratrici*. Non è solo una questione di percezione: le detenute iniziano a comportarsi come lavoratrici e non più come lavoratrici *in carcere*, mostrando coerentemente un cambiamento nei comportamenti, soprattutto rispetto a coloro che non lavorano in laboratorio.

### *Spazi di socializzazione positiva*

Parte integrante del modello MIC sono i momenti di socializzazione tra colleghe, per esempio per ciò che riguarda l'organizzazione del lavoro (assegnazione delle attività, identificazione delle scadenze e delle responsabilità) con riunioni apposite, facilitando così la cooperazione all'interno del gruppo. Ma anche in momenti dedicati allo stare insieme, al di là delle attività lavorative, favorendo così il senso di appartenenza ad una piccola comunità.

"Le donne detenute capiscono che lavorando possono parlare con la collega e dirle: 'Facciamoci il caffè fra due ore', o possono chiederle: 'Secondo te che colore ci va abbinato a questo?'" – Staff MIC

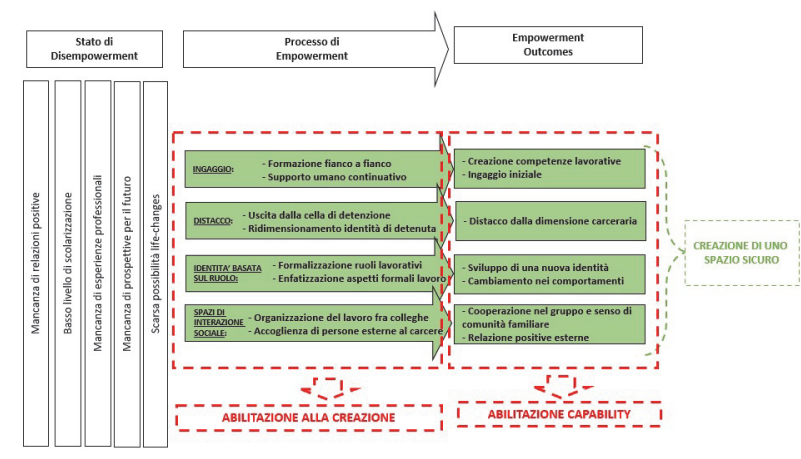
Inoltre, le donne che lavorano in MIC hanno l'opportunità di incontrare, interagire e socializzare con altre persone che non sono legate alla prigionia, quali volontari, ricercatori e giornalisti. Ciò favorisce la creazione di relazioni positive che vanno al di là della dimensione carceraria.



“Si vede che loro si legano perché qualsiasi persona che entra lì [...] è [come se entrasse in] una sorta di casa, e quindi è come se loro la ospitassero. Ti offrono il caffè, ti offrono l’aranciata, anche perché loro non escono a fare la spesa. Condividere anche cose proprie, condividere momenti assieme è una cosa molto bella”. – Staff MIC

Combinando queste diverse osservazioni, possiamo vedere come in risposta agli elementi di *disempowerment* specifici alla situazione carceraria, MIC attivi uno spazio sicuro entro il quale realizzare l’abilitazione alla creazione attraverso i quattro processi descritti sopra e riportati in Figura 5.2. A questo insieme di processi, che attiva *capabilities* economiche legate al lavoro accanto a *capabilities* appartenenti ad altre sfere (come la possibilità di esprimere la propria creatività in un contesto sociale), corrispondono una serie di *outcome* in termini di ulteriori *capabilities* attivate (come lo sviluppo di una nuova identità non legata al carcere), sempre rappresentati in figura.

Figura 5.2. – Empowering in MIC: spazio sicuro



L’azione di MIC non si ferma qui. MIC costruisce su questi presupposti un processo ulteriore, il *bridging*, che collega il proces-

so di abilitazione creativa, interno allo spazio sicuro, al mondo esterno, agendo sull'agency delle detenute. Vediamo come.

## 6.2. L'attività di bridging

Come abbiamo capito nei capitoli iniziali, per abilitare efficacemente dei processi di *empowerment* è fondamentale lavorare sull'agency della persona. MIC si propone di fare ciò stimolando le detenute ad esprimere le proprie potenzialità con dei meccanismi che collegano il loro lavoro con il mondo esterno. In altre parole, MIC cerca di usare il lavoro per espandere il perimetro dell'agency delle detenute, la loro influenza e quindi la loro azione, al di là delle mura del carcere. Chiamiamo questa seconda strategia *bridging* perché connette l'interno del carcere con l'esterno, e crea un ponte tra le carcerate e i lavoratori che svolgono le loro stesse mansioni nel mondo libero.

“MIC costituisce un ponte importante con la realtà esterna; [...] tutte loro fanno questo pensando a cosa c'è fuori, a cosa potrebbero fare fuori [...] sentendo che la normalità è molto importante”. - Staff MIC

### *Costruzione di un'agency individuale*

Nella filosofia di MIC vi è l'idea di spronare le donne ad assumersi la responsabilità per l'adempimento di compiti assegnati. Cosa che risulta quanto mai dirompente per delle persone che nella maggior parte dei casi non hanno mai lavorato, e non hanno percezione e consapevolezza delle loro vere capacità di porsi degli obiettivi e di raggiungerli con il proprio lavoro. L'attivazione di questa consapevolezza nasce, in primo luogo, dalla responsabilità della produzione, che insiste quotidianamente sull'importanza di rispettare le richieste dei clienti, delle tempistiche concordate e delle specifiche delle forniture, chiedendo alle detenute di prendersi le responsabilità sulle attività assegnate. Non importa il livello di *seniority*: le nuove collaboratrici imparano questo atteggiamento

mento dalle loro colleghe più esperte sin dal primo giorno. Gli obiettivi assegnati sono chiaramente dimensionati alle capacità di ciascuna, ma indipendentemente da quale sia il livello di responsabilità, tutte sono chiamate a raggiungere l'obiettivo, dal semplice attaccare etichette a lavorazioni più complesse quali l'intera cucitura di una borsa. Inoltre, MIC stimola le proprie sarte a ingaggiarsi in una sperimentazione creativa, per immaginare nuove linee di prodotto o migliorie ai prodotti esistenti. Al di fuori del protocollo previsto per la cucitura e del crono-programma che struttura l'orario di lavoro sono previsti momenti dedicati in cui le sarte sono incoraggiate a utilizzare il laboratorio e i suoi macchinari per creare qualcosa di nuovo o nuove combinazioni di trame e colori per i prodotti.

“Perché poi anche parte dello stile viene affidato alle detenute e quindi se una detenuta vuole per sua iniziativa fare un prototipo nell'ora in cui le altre vanno a farsi la sigaretta, quella può farsi il prototipo e lo propone a Luciana. Quindi [...] loro hanno molte libertà di pensiero”. – Staff MIC

Questa impostazione ha un eccezionale valore maieutico: il risultato è che le donne imparano a comprendere concretamente la propria capacità di raggiungere un obiettivo come risultato della propria azione.

“È il senso di responsabilità che MIC fa crescere nelle detenute, il senso di responsabilità di fare dei braccialetti che vengono venduti e messi sul mercato e per cui tu riesci ad avere un guadagno per la tua famiglia”. – Direttrice del carcere

“Però quello che a loro importa è che imparino a capire che cosa significa progettare, porsi degli obiettivi e fare in modo che le cose vengano come dice Luciana, fare in modo che le cose avvengano. [...] Allora secondo me questo fatto di essere consapevole di essere in grado di fare qualcosa di concreto è una vera e propria metafora [...] dal punto di vista pratico”. – Staff MIC

Nel caso del carcere, dove la maggior parte dei detenuti, oltre ad essere scarsamente scolarizzata, non ha esperienze di lavoro strutturato, questo tipo di conquista diventa un passo fondamentale del processo di abilitazione. Le donne acquisiscono una consapevolezza del loro ruolo e della loro importanza tale da manifestare un senso di abnegazione e responsabilità che va ben oltre il dovuto, e testimonia un ingaggio personale con la missione del progetto.

“Io, detenuta, ho l’idea ogni giorno di sapere quello che si farà il giorno dopo, sapere di dover finire un lavoro perché poi dev’essere consegnato. Sapere di avere una responsabilità, secondo me, è quello”. – Detenuta MIC

“Faticano dalla mattina alla sera, otto ore di lavoro – ore lavorative – e non si fermano un secondo, e anzi se dici qualcosa in più che a loro può far perdere tempo loro si infastidiscono. Non vogliono che tu stai lì a fargli perdere tempo, per loro è un affronto”. – Staff MIC

Il risultato di questa strategia è che le detenute iniziano a esprimere la propria *agency* attraverso un impegno proattivo per il lavoro, come passo successivo rispetto al semplice impegno iniziale. Ciò è particolarmente evidente quando, ad esempio, si deve effettuare una consegna eccezionale per qualche cliente importante. In questi casi le sarte si impegnano con particolare dedizione, saltando pranzi o pause. Oppure, quando le sarte si fanno avanti per proporre modifiche importanti al processo produttivo: si sentono legittimate a farlo sulla base del fatto che vogliono a tutti i costi raggiungere l’obiettivo.

“Questo fa scattare proprio il meccanismo del ‘ce la dobbiamo fare’, e a volte non vogliono andare in pausa pranzo: perché devono finire, devono finire! Non vogliono perdere tempo, sono disposte a rinunciare alla pausa caffè, pur di ottenere il risultato finale”. – Staff MIC

### Reward economico

In virtù del proprio lavoro, le sarte ricevono uno stipendio regolare, alla fine di ogni mese. Non si tratta di un rimborso, né di un contributo, bensì di uno stipendio regolare per il lavoro svolto. Questo, ovviamente, non viene pagato direttamente in contanti, ma viene depositato sul conto della detenuta presso l'amministrazione penitenziaria. Le detenute non hanno accesso ai propri soldi in contanti, ma possono acquistare beni per sé stesse o regali per i loro visitatori. Possono anche inviare denaro ad altre persone al di fuori della prigione, ad esempio alle proprie famiglie. I risultati di questa impostazione sono molteplici. In primo luogo, le detenute sperimentano il lavoro come un mezzo per raggiungere l'indipendenza economica individuale. Soprattutto rispetto a chi non lavora, le dipendenti di MIC non dipendono dalle loro famiglie, poiché possono provvedere a sé stesse. Ciò rende la detenzione sostanzialmente diversa da quella delle altre detenute. In molti casi, l'indipendenza economica individuale consente alle detenute di assumersi la responsabilità dell'assistenza e del sostegno finanziario di altri, come i propri familiari, o addirittura di aiutare altre detenute. In alcuni casi si arriva al paradosso per cui la detenuta, sebbene in carcere, diventa l'unica fonte di reddito per l'intero nucleo familiare.

“[Il] lavoro in carcere significa, diciamo, vivere molto meglio la detenzione, perché avere i mezzi per mantenersi significa poter comprare le cose proprie, significa non gravare sulla propria famiglia, quando qualcuno la famiglia ce l'ha. Non è raro il caso di detenute e detenuti che una famiglia non ce l'hanno e quindi non potrebbero nemmeno contare sull'aiuto esterno, per cui poter lavorare all'interno del carcere significa cambiare radicalmente la qualità della detenzione”. – Responsabile dei servizi rieducativi

“Il vantaggio più grande è riuscire a mantenersi finanziariamente in carcere [...] Sappiamo che non viviamo a spese dei nostri parenti. Essere economicamente indipendenti è la cosa migliore”. – Detenuta MIC

“In realtà lì dentro anche le piccole cose sono amplificate, nel senso che il fatto di poter fare un regalo ad una persona cara sembra una cosa banale però effettivamente lì dentro non è così scontato, visto che se non lavorassero non potrebbero pensare di fare una cosa del genere”. – Staff MIC

Il secondo risultato è che le detenute cominciano gradualmente a pianificare il futuro delle loro vite personali. Ad esempio, sulla base dei soldi guadagnati e risparmiati iniziano a considerare le proprie prospettive dopo il rilascio, inclusa la possibilità di poter effettivamente sviluppare nuovi progetti. Le detenute realizzano il significato del concetto di indipendenza economica individuale ottenuta attraverso il lavoro, e diventano consapevoli di poter programmare il proprio futuro. Questi obiettivi sono coerenti con la missione di reinserimento della prigione, ma raramente vengono realizzati per le detenute che non lavorano in progetti come MIC.

“Avere la sicurezza di poter mandare dei soldi a casa ai familiari, già questo ti fa pianificare un po’... Io mi metto dalla parte delle detenute: il fatto di avere delle risorse economiche su cui contare ogni mese ti consente di pianificare, ti consente di avere un programma, di poter avere delle prospettive. [...] Nel momento, invece, in cui tu hai una condizione economica che ti consente di poter comprare una cosa per tuo figlio che viene al colloquio, questo ti dà un appoggio diverso alla detenzione”. – Direttrice del carcere

“Il mio desiderio è aiutare i miei figli mentre rimango qui. In futuro, forse, potrò costruire qualcosa per me, senza dover chiedere nulla a nessuno”. – Detenuta MIC

“Ho imparato un lavoro e in futuro mi piacerebbe continuarlo fuori. Il mio sogno è continuare a lavorare fuori con altre ragazze che hanno lavorato qui. Una cooperativa di ex detenuti fuori dal carcere”. – Detenuta MIC

### *Reward non economico*

Lo staff di MIC è solito organizzare occasioni dedicate ad encomiare le sarte per il lavoro svolto, in particolare in occasione di

spedizioni di ordini importanti in termini di volumi prodotti, o quando si tratta di clienti di particolare prestigio, come per esempio nel caso dell'Expo di Milano o della Biennale di Venezia. In queste occasioni la fondatrice le ringrazia personalmente e le premia con momenti speciali, come per esempio una cena dedicata organizzata all'interno del carcere.

“Gratifichiamo i detenuti quando raggiungono i loro obiettivi. Ma non è facile, soprattutto con gli obiettivi quotidiani, perché non sono facili da raggiungere [...] Qualcuno porta una torta, condividiamo insieme delle frasi che descrivono i pensieri del momento, e festeggiamo tutti insieme con del cibo delizioso che di solito non possono avere”. – Staff MIC

“Quando si dice gratificazione del risultato: Luciana ci tiene che – quando per esempio loro avranno il panel all'Expo – ci tiene che lo sappiano, le ragazze”. – Staff MIC

“Durante i momenti formali arriva Luciana e, poiché non possono comprare dolci all'interno, lei porta una torta [...] e anche delle bevande, ed è un momento davvero edificante. Si sentono ricompensate, si sentono riconosciute, assaporano il gusto di avercela fatta”. – Staff MIC

“In quei momenti, lo spirito di squadra è davvero gratificante: lottare per vincere, e poi rilassarsi insieme davanti a un caffè o un drink, e passare mezz'ora a chiacchierare e ridere dei propri errori”. – Staff MIC

Vi è una continua attenzione nel rendere partecipi le donne della visibilità esterna che il progetto MIC ha, per esempio, sui quotidiani e i vari social media. Ad esempio, la fondatrice Luciana Delle Donne porta continuamente alle detenute articoli di stampa per mostrare loro come il mondo esterno percepisce MIC, soprattutto per quanto riguarda gli eventi pubblici.

“Magari portava degli articoli di giornale nei quali venivano descritte le loro attività. Per esempio, abbiamo vissuto l'esperienza al Lido Bacino Grande per il quale avevano cucito delle etichette che coprivano le bottiglie. [...] Erano uscite sul giornale le foto di queste

etichette e lei aveva portato il giornale la mattina per far vedere alle ragazze che, insomma, il loro lavoro era stato pubblicizzato anche a livello regionale, perché era Il Quotidiano di Puglia”. – Staff MIC

“Luciana porta foto e, quando possibile, anche filmati, e le donne sono felicissime di vedere i loro prodotti in esposizione alle fiere. La prima cosa che fanno è chiamare la loro famiglia e ne sono gratificate [...] acquisiscono dignità, e questo è importante nella società. [...] La consapevolezza di essere partecipanti e protagonisti di un progetto di successo li rende sempre più fiduciosi e orgogliosi”. – Staff MIC

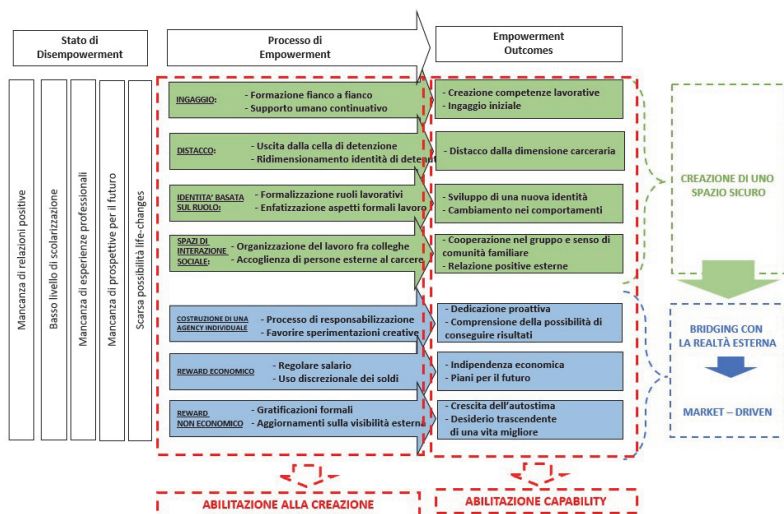
Ciò ingenera in loro una maggiore autostima, un maggiore senso del controllo sulla propria vita, che abbiamo visto essere così centrale nel concetto di *empowerment*. Nel vedere i propri prodotti riconosciuti e apprezzati, vedono riconosciuto il proprio lavoro, e quindi loro stesse in qualità di artefici di quei prodotti. Le donne capiscono quindi di avere un’opportunità di cambiamento nella loro vita e di poter fare qualcosa di buono, di migliore. Comprendono che il desiderio di una vita migliore è conseguibile come risultato della propria *agency*. In altre parole, innescano un desiderio trascendente, che va oltre le mura del carcere.

“La verità è che personalmente non sapevo di poter fare qualcosa. Non ho mai lavorato, e qui ho capito che con un lavoro si può vivere. Non pensavo di potercela fare... e ora sono felice [...] Sono consapevole che puoi vivere facendo affidamento su un lavoro, puoi vivere onestamente”. – Detenuta MIC

Il processo di *bridging*, descritto qui sopra nelle sue fasi, si costituisce quindi come un’espansione dell’abilitazione alla creazione che va oltre quanto il semplice spazio sicuro permette. Costruendo su *capabilities* economiche incentrate sul mercato, ha effetti su diverse dimensioni della psiche e della vita materiale delle detenute, come mostra la seguente Figura 5.3, che va a completare la precedente 5.2.



Figura 5.3. – Empowering in MIC: bridging



## Capitolo VI

# Il modello *Open Creation Empowerment*<sup>1</sup>

---

SOMMARIO: 1. Le condizioni del modello. – 2. Le caratteristiche del modello. – 3. Caso: Ridaje. – 4. Contesto ambientale: la città di Roma. – 5. Stato di *disempowerment*: la situazione dei senza tetto. – 6. Natura del processo di *empowerment*.

### 1. *Le condizioni del modello*

L'*Open Creation* è un modello che favorisce l'*empowerment* attraverso dei meccanismi di abilitazione alla creazione di valore economico all'interno di spazi aperti di riconnessione. Vi sono molte assonanze con le condizioni di disabilitazione della persona e con la possibilità di sbloccarne il valore potenziale descritte nel modello precedente di *Safe Creation*. Rispetto a quest'ultimo, tuttavia, l'elemento di maggior differenziazione è che il processo di abilitazione vero e proprio si realizza all'interno di uno spazio aperto all'interazione con l'ambiente esterno.

#### *Condizioni soggettive della persona*

Similmente al modello di *Safe Creation*, anche in questo caso ci si riferisce a tutte quelle situazioni in cui la persona, seppur poten-

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento sul presente capitolo si rimanda al quinto incontro della già citata *Empowering People Webinar Series*, *La start-up Ridaje: da senza fissa dimora a giardinieri del verde pubblico*: <https://bit.ly/3AM43v5>.

zialmente in grado di esprimersi in un contesto lavorativo, non ne ha la facoltà. Tale disabilitazione può avere diverse ragioni. Per esempio, può essere ricondotta all'assenza delle competenze minime fondamentali – come un'alfabetizzazione di base o la conoscenza dei fondamentali della lingua locale, o ancora dell'uso di semplici strumenti informatici – per svolgere un lavoro in condizioni che in genere sarebbero considerate di normalità. Oppure può essere causata dalla mancanza di consapevolezza del proprio valore, delle proprie possibilità e della propria *agency*. È il caso, questo, degli ex detenuti, che dopo aver scontato la loro pena si trovano a doversi reinserire nel mercato del lavoro senza le necessarie competenze professionali e senza la consapevolezza di poter esprimere un valore. Situazione simile a quella di persone affette da malattie per le quali non sono disponibili gli strumenti necessari a superare gli impedimenti dovuti alla conseguente disabilità, mancanza che diventa quasi automaticamente esclusione dal mercato del lavoro.

### *Condizioni del contesto ambientale*

Da questo punto vista, la mancanza di percorsi lavorativi che valorizzino le capacità della persona disabilitata rappresenta una condizione tipica dei modelli di *Open Creation*. A differenza del *Safe Creation Empowerment*, infatti, l'ambiente di riferimento non è necessariamente inteso come repressivo. In genere si tratta di contesti culturali poco sensibilizzati alle specifiche limitazioni legate alla disabilitazione ed in cui le istituzioni non hanno la capacità di definire piani d'intervento efficaci. È il caso, per esempio, delle persone senza fissa dimora, per le quali l'esclusione dalla comunità è causata sia dallo stigma sociale, sia dalla difficoltà, da parte delle istituzioni, di gestire il fenomeno con percorsi di reinserimento efficaci. Proprio la mancanza di uno spazio all'interno di tale contesto caratterizza la vita di queste persone: pur potendosi spostare in libertà, il cittadino senza fissa dimora non ha una collocazione, non ha un luogo fisico sicuro, una dimora. Pur essendo temporaneamente ospitato nei centri accoglienza, *non ha un posto dove stare*. Questa mancanza di cittadinanza è ancor più vera dal punto di vista sociale: il senza fissa dimora non ha un ruolo che la società pos-

sa legittimamente riconoscerli. In altri termini, sebbene la persona sia fisicamente presente, non è riconosciuta: è delegittimata, disconnessa, e quindi disabilitata. E sono proprio queste le condizioni che caratterizzano specificatamente l'ambiente del modello di *Open Creation*: delegittimazione e disconnessione.

## 2. Le caratteristiche del modello

### *Creazione di uno spazio di riconnessione*

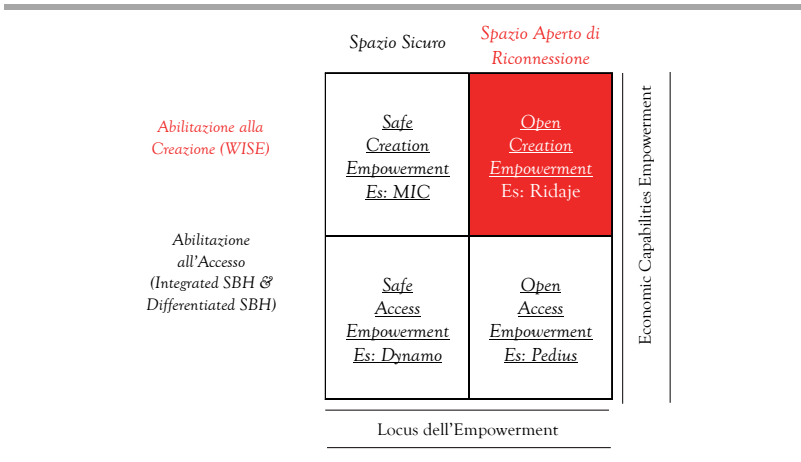
Per superare tale disconnessione, il modello di *Open Creation* si avvale di uno *spazio aperto di riconnessione*. Questo è uno spazio circoscritto – che può essere fisico o virtuale – ma aperto allo scambio con l'esterno. È uno spazio nel quale le persone possono esperire un processo di riconnessione a quelle dimensioni della vita sociale dalle quali erano escluse, partendo in prima istanza da un momento di identificazione. Infatti, similmente agli spazi sicuri, gli spazi di riconnessione nascono per offrire alla persona la possibilità di sperimentare nuovi valori e principi, nuovi significati per il proprio operato e perfino nuove identità. Sono spazi di libertà; ma diversamente dagli spazi sicuri, gli spazi aperti di riconnessione non devono necessariamente proteggere la persona da un contesto ostile e repressivo. Al contrario, questi sono pensati per creare occasioni di riconnessione e partecipazione proprio con quella società civile che in passato aveva disconosciuto ed emarginato la persona. Questa tipologia di spazi è spesso localizzata al centro del contesto pubblico: si tratta di spazi con una loro visibilità e riconoscibilità – potrebbero essere, per esempio, una piazza, un ufficio pubblico, un luogo di lavoro, un negozio... – e nei quali la persona sia appunto visibile e riconoscibile, perché interprete di un valore civico e di un'identità riconosciuta. A questi momenti di visibilità si devono alternare momenti in cui la persona possa elaborare quanto esperito nelle nuove relazioni, in modo autonomo e lontano dal contesto di relazione offerto dallo spazio aperto di riconnessione. Nel caso dei cittadini senza fissa dimora, questa necessità diventa essenziale: l'esposizione totale ed incondizionata, infatti, è uno degli

elementi più critici della vita per strada, in cui non vi è alcuna intimità, alcuna privacy, alcuna possibilità di definire in autonomia la propria identità. L'esposizione va dunque circoscritta in termini spaziali e temporali, in modo che l'impatto sulla sfera esistenziale non diventi tale da sovrastare le possibilità di sviluppo della persona stessa. In molti casi, quindi, uno spazio di riconnessione ha la necessità di essere affiancato da uno spazio sicuro ben delimitato, dove la persona possa anche semplicemente trovare il proprio spazio, lontano da possibili dinamiche esterne disabilitanti.

### *Abilitazione alla creazione*

Anche qui ci possiamo ricollegare a quanto precedentemente detto per il modello *Safe Creation Empowerment*: abilitare alla creazione significa definire un modello di business in cui i meccanismi e i processi siano orientati a sbloccare il valore potenziale della persona stessa, nel rispetto delle sue fragilità e secondo una logica di sviluppo integrale. Questo tipo di azione è implementata da quelle *Empowering SBH* che operano in qualità di *Work Integration Social Enterprise*, e che pertanto erogano un prodotto o servizio al mercato.

**Figura 6.1. – Social Business Hybrids: Open Creation Empowerment**



Memori di quanto visto nel caso MIC, ricordiamo che questa azione sul mercato va intesa sia come strumentale ai fini della sostenibilità del progetto, ma anche come funzionale ad alcuni processi di abilitazione dell'*agency* della persona.

### 3. Caso: Ridaje

Per approfondire il modello di *Open Creation* ci rifacciamo al caso Ridaje, startup nata ad opera di uno degli autori del presente testo (Mongelli) proprio come tentativo di replicare quanto visto durante lo studio di MIC<sup>2</sup>, sebbene con presupposti diversi dal punto di vista della natura del fenomeno e del contesto ambientale. Sotto questa prospettiva, la trattazione del caso Ridaje, in quanto realtà frutto di una sperimentazione, assume un valore ed un interesse ancora più marcati, perché permette di vedere come, ed in che misura, i processi di abilitazione precedentemente descritti per MIC possano avere altri risvolti proprio in virtù di una loro applicazione a contesti e disabilità diversi<sup>3</sup>.

Ridaje è una s.r.l. innovativa a vocazione sociale che nasce formalmente nel luglio del 2019 con la missione di riabilitare i

---

<sup>2</sup> Ad esempio L. Mongelli, P. Versari, F. Rullani, A. Vaccaro (2018), Made in Carcere: Integral Human Development in Extreme Conditions, in *Journal of Business Ethics*, vol. 152, n. 4, pp. 977-995; L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514.

<sup>3</sup> Anche in questo caso ci siamo adoperati per garantire un elevato livello di ricchezza nella raccolta dati, di approfondimento e di rigore nell'analisi. Abbiamo raccolto centinaia di fonti informative. I dati coprono l'intera storia dell'organizzazione, dalla sua fondazione, nel 2019, ad oggi. Sono compresi: articoli di giornale; video; trasmissioni televisive con lo staff e i suoi fondatori; documenti interni; interviste con i giardinieri e lo staff. Abbiamo svolto nello specifico alcune decine di interviste, otto delle quali sono state integralmente registrate e trascritte. Per ragioni di brevità non riporteremo, qui di seguito, tutto quanto emerso da queste fonti, ma citeremo alcuni estratti per dare chiara esemplificazione delle dinamiche esposte.

cittadini senza fissa dimora sul territorio di Roma, dando loro l'opportunità di formarsi e lavorare come giardinieri urbani. Ridaje offre, infatti, servizi di giardinaggio per il recupero e mantenimento di aree verdi pubbliche in stato di abbandono. Si rivolge ad aziende, associazioni e comitati di quartiere che hanno a cuore il territorio romano e vogliono prendersene cura adottando gli spazi verdi e finanziando quindi l'opera di manutenzione di Ridaje. Il finanziamento dell'intervento può essere diretto da parte dell'ente che promuove l'intervento, oppure strutturato in forma di campagna di *crowdfunding* di prossimità sul portale dedicato.

Ridaje, in realtà, è il frutto di un processo creativo iniziato alcuni anni prima all'interno dei laboratori di etica e innovazione sociale del centro ERSHub (oggi CeSID) presso la LUISS Business School di Roma. Successivamente il modello di business è stato sviluppato nell'ambito della piattaforma SISE del Business and Society Center presso lo IESE Business School di Barcellona, all'interno del progetto europeo Horizon 2020. Ridaje è stata infine lanciata ufficialmente nel luglio del 2019.

Protagonista di questo percorso di co-ideazione è l'imprenditore sociale Lorenzo di Ciaccio, già fondatore di successo di Pedius, startup a vocazione sociale di cui si parlerà più diffusamente nel prossimo capitolo. Proprio l'incontro tra l'esperienza di Lorenzo Di Ciaccio sia come imprenditore sociale che come volontario nell'ambito dell'assistenza ai senza fissa dimora e il modello imprenditoriale di MIC, approfondito nella ricerca di Luca Mongelli, è stato l'elemento determinante nella definizione di un modello che andasse oltre la tipica attività di volontariato: l'aver toccato con mano l'impatto positivo generato dalle organizzazioni di volontariato, ma anche i limiti più cogenti dei relativi modelli, e allo stesso tempo l'aver testato i benefici di un modello orientato al mercato, ha infine spinto i due *cofounder* ad un'idea diversa da quella *charity*. Nonostante molte organizzazioni di questo tipo (come la Caritas o la Comunità di Sant'Egidio) siano particolarmente efficaci nell'erogare servizi di sussistenza e reintegrazione ai senza fissa dimora, ciò a cui molto spesso si assiste "è il triste ripresentarsi alle porte di questi centri delle stesse persone in stato di bisogno

[...] *anno dopo anno*” (Lorenzo Di Ciaccio). Pertanto, dall’incontro tra queste due prospettive – quella accademica e quella imprenditoriale e di volontariato – è nata la volontà di creare un nuovo progetto imprenditoriale capace di abilitare persone senza fissa dimora: Ridaje. L’iniziativa è partita con un round di *fundraising*, con il quale si sono raccolti circa 20.000 euro provenienti da imprenditori, manager, professionisti e accademici. Nel settembre del 2023 è stata poi conclusa una campagna di *equity crowdfunding* con la quale sono stati raccolti ulteriori 90.000 euro di capitali per fare investimenti nella crescita delle attività.

In circa quattro anni<sup>4</sup>, Ridaje ha conseguito una serie di risultati di sicuro interesse:

- a) ad oggi circa 60 persone senza fissa dimora hanno seguito i corsi di formazione organizzati da Ridaje;
- b) di questi, 23 sono stati selezionati e hanno avuto, o attualmente ancora hanno, una collaborazione strutturata;
- c) la durata delle collaborazioni è compresa tra 1 e 18 mesi;
- d) i collaboratori assunti come giardinieri sono tutti uomini; ha collaborato anche una giovane donna (in fuga da una situazione di violenza domestica) che è stata coinvolta come supporto alle attività di comunicazione;
- e) i collaboratori sono prevalentemente italiani, ma vi sono anche stranieri provenienti da Romania, Afghanistan, Egitto, America Latina, Albania;
- f) l’età dei giardinieri è compresa tra i 18 e 66 anni;
- g) dai dati a disposizione è emerso che degli 11 che hanno concluso l’esperienza con Ridaje, 7 hanno trovato nuova occupazione; 2 hanno manifestato situazioni di disagio psichiatrico grave per le quali Ridaje non era in grado di offrire il supporto necessario; altri 2 hanno scelto di tornare in strada.

---

<sup>4</sup> Per via del breve arco temporale in cui l’organizzazione è stata attiva, non si hanno ancora stime numeriche definitive sull’impatto che il progetto ha avuto sui collaboratori nel suo complesso. È attualmente in corso una misura puntuale dei parametri riconducibili alle *capabilities* sopra riportate.



Prerogativa del caso Ridaje è, senza dubbio, la figura del senza fissa dimora, e la relazione peculiare con l'ambiente esterno che questa categoria di persone implica: diversamente dalla donna detenuta del caso MIC, infatti, qui la persona senza fissa dimora è esposta all'ambiente esterno senza soluzione di continuità. Proprio da tale esposizione radicale scaturisce lo stato di disabilitazione. Ridaje, pertanto, ha dovuto gestire una doppia problematica. In primo luogo quella di costituire uno spazio sicuro dove mettere al riparo la persona dai fattori di disabilitazione esterni. E, solo dopo aver messo al sicuro la persona, quella di creare uno spazio aperto di riconnessione all'interno del quale implementare dei meccanismi di abilitazione capaci di arrivare a toccare un set ampio di *capabilities* complesse. Questo spazio aperto è stato identificato proprio nei giardini urbani degradati, in cui, molto spesso, queste persone erano solite vivere in un certo senso il luogo primario del loro stato di disabilitazione.

#### 4. *Contesto ambientale: la città di Roma*

Per capire il contesto ambientale di riferimento, e il motivo per cui Ridaje abbia deciso di occuparsi del doppio problema “senza fissa dimora” e “verde pubblico abbandonato” nel comune di Roma, è necessario partire proprio dal contesto di degrado che la città ha vissuto negli ultimi anni.

“*Roma Capitale*” è stato nella storia recente uno slogan al centro di molte iniziative di carattere politico. In realtà negli ultimi vent'anni è divenuto testimonianza quasi ironica di uno stato di progressivo e sempre più marcato disfacimento. Lasciando da parte le molteplici cause, ciò che ci interessa sono le conseguenze a livello di degrado ambientale che sono state più volte sottolineate da media locali e nazionali, oltre che da associazioni di categoria e di cittadini. Tra queste conseguenze è emerso il profondo abbandono del verde pubblico.

Roma è tra le capitali con il più grande patrimonio di verde urbano al mondo. Dai dati dichiarati dagli uffici della Ragioneria

Generale del Comune<sup>5</sup> emerge che:

- a) il “Verde Pubblico” si estende per circa il 35% della superficie comunale;
- b) la percentuale di “Superficie Agricola Totale” sulla superficie comunale è pari a quasi il 44%;
- c) pur essendo un contesto urbano, vi sono ben 9 aree naturali protette;
- d) complessivamente, le aree naturali protette e parchi agricoli sul territorio ammontano a circa 415 milioni di mq;
- e) in totale, il Dipartimento Tutela Ambientale gestisce una superficie di verde pubblico superiore ai 41 milioni di mq.

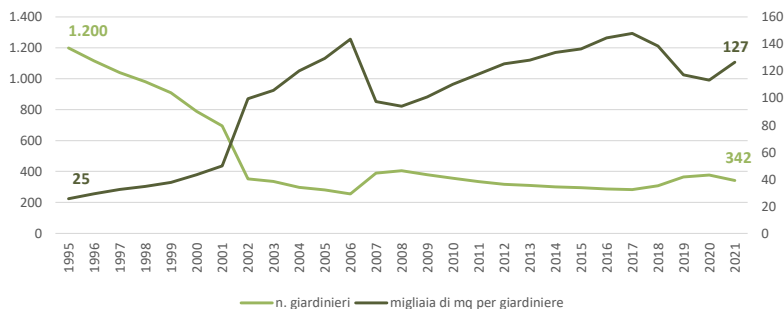
Questi dati indicano che l'intera superficie di aree verdi sul territorio romano equivale a circa 6.000 campi di calcio. Ma di questi, circa il 90% non riceve la minima manutenzione da parte del Comune, anche perché l'effettiva capacità operativa del servizio giardini del Comune è scesa dai 1.200 giardinieri del 1995 ai 342 del 2021 (Grafico 6.1)<sup>6</sup>. Il che ha significato che ogni singolo giardiniere è passato dal dover gestire mediamente 25.000 mq di aree verdi a 127.000 mq, ovvero cinque volte tanto. Ciò si è tradotto nel fatto che nel decennio 2012-2021 il numero di interventi ordinari si è ridotto del 75% (Grafico 6.2), con inevitabili conseguenze in termini di interventi di manutenzione straordinaria necessari per far fronte a situazioni di emergenza, che per l'appunto sono raddoppiati.

---

<sup>5</sup> Roma Capitale, Ragioneria Generale. Direzione “Sistemi informativi di pianificazione e controllo finanziario”, U.O. Statistica, Rapporto: Il verde pubblico di Roma Capitale, Anno 2016, at <https://bit.ly/3x9fcV0>.

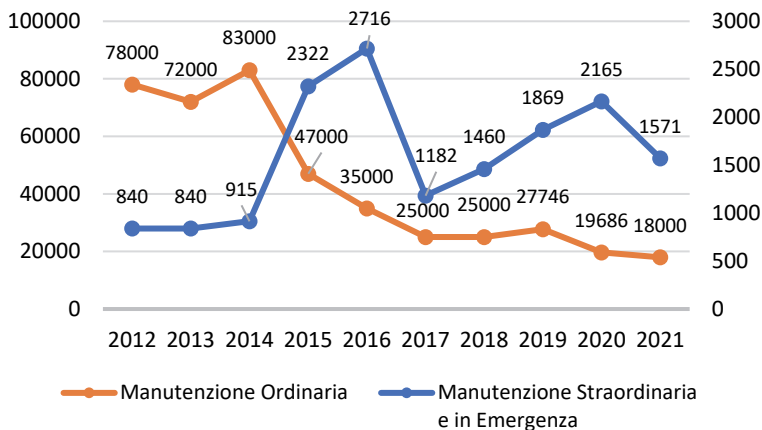
<sup>6</sup> Roma Capitale, ACoS, *Relazione Annuale 2021/2022 sullo stato dei servizi pubblici locali a Roma e l'attività svolta*, at <https://bit.ly/4bYDQXp>.

**Grafico 6.1. – Organico Servizio Giardini destinato alla manutenzione in relazione all'estensione di verde da gestire. Anni 1995-2021**



Fonte: elaborazione ACoS su dati Roma Capitale.

**Grafico 6.2. – Numero di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria del verde urbano. Anni 2012-2021**



Fonte: elaborazione ACoS su dati Roma Capitale.

Questa situazione ha generato negli anni la progressiva impossibilità di abitare e vivere gli spazi della città, causando degrado,

abbandono e, inevitabilmente, un malcontento diffuso da parte dei cittadini.

## 5. *Stato di disempowerment: la situazione dei senza tetto*

Le situazioni di degrado, tuttavia, hanno riguardato non solo il suolo pubblico, ma anche il tessuto sociale della città. Lo si vede in modo particolare nel fenomeno dei senza fissa dimora, ovvero di tutti coloro che per ragioni economiche, di salute o di vita personale hanno perso la possibilità di vivere in un domicilio fisso. Come emerge da uno studio del 2014 del Comune e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in collaborazione con Istat, fio.PSD e Caritas italiana, il “popolo dei senza dimora” è stimato a Roma intorno alle 7.500 persone. Tuttavia, dati più recenti provenienti dalla Sala Operativa Sociale di Roma Capitale indicano una popolazione addirittura doppia, ovvero fra le 14.000 e le 16.000 persone.

Dallo studio emergono alcuni dati chiave:

- a) il 45% dei senza fissa dimora è italiano;
- b) il 33,5% possiede un diploma di scuola media superiore. Ciò indica che non si tratta di deprivati assoluti, ma di coloro che rientrano in una forma particolare di povertà generata in primo luogo dalla perdita del posto di lavoro. Questi sono i cosiddetti *drop out*, ovvero “espulsi”, concetto coerente con il fenomeno degli “espulsi” proposto dalla Sassen e descritto nei capitoli precedenti. Coloro che sono senza titoli di studio sono persone con storie di fallimenti di vario genere, principalmente riconducibili a situazioni familiari difficili e di delinquenza giovanile;
- c) oltre il 34% è in strada da più di quattro anni: ciò testimonia come il fenomeno generi situazioni di degrado progressivamente sempre più gravi e da cui risulta sempre più difficile uscire;
- d) i servizi tipicamente offerti da realtà benefiche come Caritas o Sant'Egidio sono prevalentemente le mense, le unità di strada

e le accoglienze notturne, dunque servizi di assistenza che permettono di sopravvivere, ma non di cambiare alla radice la condizione di marginalizzazione estrema.

Come sottolinea il Rapporto della Caritas<sup>7</sup>, si tratta di figure diverse da quella del “barbone degli anni ’80 e ’90” (pag. 8). La stessa Caritas, in virtù della sua esperienza sul territorio, ha sviluppato una descrizione abbastanza accurata, identificando diverse figure di senza fissa dimora:

- a) persone ormai non più competitive sul mercato del lavoro, i *drop out*;
- b) persone anziane con vissuti di *homeless* di lungo corso (con almeno dieci anni di strada e caratterizzate da un declino psicofisico adattivo);
- c) persone giovani potenzialmente abili a svolgere un lavoro (tra i 20 e i 45 anni);
- d) persone coinvolte in percorsi sanitari complessi (dimissioni da ospedali in stato di non sufficienza, malattie croniche invalidanti);
- e) persone con problematiche psichiche (in molti casi seguite dai Centri di Salute Mentale);
- f) persone con problematiche di dipendenze (stupefacenti, alcool, gioco d’azzardo...);
- g) persone con passato di vittime di violenze domestiche (in particolare donne e bambini);
- h) persone con un progetto migratorio fallito;
- i) persone che si riducono in uno stato di abbandono totale vivendo forme di vero e proprio “barbonismo”, inteso come decadimento della propria visione e cura di sé; tra queste vi sono anche casi di persone proprietarie di abitazioni che, separate dai propri nuclei familiari, hanno deciso di vivere una vita di strada.

Lo studio sottolinea molto chiaramente la molteplicità di situazioni di disagio e disabilitazione che coinvolgono la figura del

---

<sup>7</sup> Caritas, *La povertà a Roma: un punto di vista*, at <https://bit.ly/3wZPSRy>.

senza fissa dimora, molteplicità difficili da gestire non solo perché appunto riconducibili a diverse cause, “*ma difficili da affrontare anche perché associate ad una spiccata difficoltà relazionale. [...] Molti elementi di vulnerabilità oggi attengono non più solo alla sfera socioeconomica, ma a quella esistenziale e relazionale*” (pag. 30). Nel rapporto viene messo in evidenza come le condizioni di fragilità, emarginazione e disabilitazione più insidiose (si pensi ai disturbi mentali e comportamentali) siano non solo il prodotto di una complessa rete di bisogni primari frustrati, ma derivino anche dalla difficoltà di costruire e mantenere relazioni sociali primarie.

## 6. *Natura del processo di empowerment*

Come anticipato precedentemente, il modello di *empowerment* messo in atto da Ridaje si basa per molti aspetti su quello di MIC. Tuttavia, è stato rivisto e modificato per far fronte alle diverse istanze della persona e del contesto di riferimento.

In questo caso l'azione di Ridaje si articola su tre strategie principali: la creazione di uno spazio sicuro, la creazione di uno spazio aperto di riconnessione dentro il quale attivare una forma relazionale diversa, e una strategia di *agency building*. A differenza di MIC, infatti, Ridaje si relaziona direttamente con l'ambiente esterno. Ciò implica che alcuni dei processi chiave che in MIC venivano svolti internamente allo spazio sicuro, in questo caso vengono realizzati nella realtà esterna, nell'ambito di uno spazio di riconnessione.

Qui di seguito andremo a spiegare queste tre strategie e i processi sottostanti, riportando alcune testimonianze dei giardinieri e dello staff di Ridaje.

### 6.1. *Creazione di uno spazio sicuro*

Vivere in strada comporta molti rischi. Questi sono legati in primo luogo all'incolumità della persona, ma sono riconducibili

anche alla paura di perdere i pochi averi che si possiedono. Significa vivere sotto la minaccia costante di subire un'estorsione o di essere aggrediti. Significa essere in balia degli agenti atmosferici e delle condizioni climatiche avverse. Anche vivere in un centro di accoglienza presenta molte difficoltà, che hanno a che fare con una convivenza forzata con altre persone che vivono condizioni di disagio personale altrettanto gravi, spesso di culture e lingue diverse. Significa sottostare alle regole della struttura, con orari di entrata e di uscita, con dei limiti in termini di effetti personali. Inoltre, la permanenza in queste strutture è spesso temporanea, ovvero limitata alle situazioni di "emergenza freddo". In altre parole, dover provvedere alla ricerca di un alloggio almeno notturno è una delle maggiori cause di disabilitazione. Motivo per cui la creazione di uno spazio sicuro è la prima priorità per Ridaje. In questo caso, lo spazio sicuro viene ricreato attraverso due processi fondamentali.

- a) *Distacco*. Per ovviare a tutte le forme di privazione che avrebbero nel continuare a vivere come senza fissa dimora, ai "giardinieri" viene offerta una stanza all'interno di un appartamento condiviso e a loro dedicato. Questo non solo serve a livello pratico per togliere queste persone dalla strada, con tutti i benefici immediati che questo comporta. È importante anche a livello di distacco psicologico da quella percezione che loro hanno di sé stessi, ovvero non più di persone in balia del mondo, la cui identità è dimenticata da tutti, ma di persone con una dimora, il cui citofono può riportare il loro nome e cognome. Invece di avere l'indirizzo fittizio Via Modesta Valenti, che molti senza tetto riportano come domicilio sui loro documenti, possono avere un domicilio vero. Questo li porta ad uscire, quindi, dalla loro condizione anche giuridica di senza fissa dimora<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> I dati qualitativi qui presentati provengono dal monitoraggio settimanale dell'azienda, che ha prodotto decine di interviste condotte *one-to-one* con i collaboratori.

“Quando vivi per strada, la paura di essere aggredito o derubato ti fa vivere sempre con l’ansia. Per farmi scudo ho imparato a conoscere tutte le persone e ho imparato a dormire ovunque: panchine, metro, autobus, parchi. Così come per l’igiene, preferivo andare a lavarmi la notte, per avere più intimità. Adesso, potendo fare una doccia tranquillo, sono tornato alla normalità. Anche la qualità dell’alimentazione è migliorata. Decido io cosa comprarmi e cosa cucinare. Quando mi fermo a pensare a cosa ho vissuto, quanto è stata dura, mi rendo conto di quanto la mia mente ha sofferto e ha sopportato. E sono cose che ti segnano, e solo con il tempo ti accorgi che qualche problema te l’hanno lasciato. Ho ricordi che non sono belli...”. – Giardiniere Ridaje

“Ho iniziato ad avere difficoltà nel 2001, poi la situazione si è aggravata nel 2003 e mi ha portato a conoscere la Caritas, i centri di accoglienza, gli assistenti sociali. Avendo un carattere pacifico e corretto, sono sempre stato trattato bene. Ho conservato la mia correttezza anche quando mi sono dovuto arrangiare a vivere e dormire per strada. Ho vissuto per strada fino al 2017. Con la collaborazione con Ridaje c’è stata la possibilità, inizialmente, di stare in un b&b e poi in casa. L’ingresso in casa è stato buono. Il rientro dentro una casa, come è normale che sia, è stato bello. Tante ansie le fai scivolare via. Chiaramente ci sono anche aspetti della convivenza, come per i compagni con cui lavori, che cerchi di far funzionare con un atteggiamento positivo”. – Giardiniere Ridaje

- b) *Ingaggio*. La prima fase d’inserimento passa per un periodo di formazione intensiva (*induction weeks*), in cui tutti i candidati precedentemente identificati vengono sottoposti a delle lezioni pratiche di giardinaggio e manutenzione, sicurezza sul lavoro, gestione degli interventi sul territorio, ma anche a lezioni di tipo etico-motivazionale (etica della persona, etica del lavoro...). Questa attività serve non solo a creare le competenze necessarie ad operare, ma anche ad offrire un primo ingaggio nella *mission* di Ridaje. Da questa formazione, poi, vengono selezionati coloro che verranno formalmente assunti. Una volta che ciò accade viene redatto un piano di sviluppo della persona (PSP) centrato su quelle che sono le fragilità e le carenze delle persone, che ha lo scopo di delineare le attività non solo



lavorative, ma soprattutto di supporto psicologico, *coaching*, assistenza medica, etc.

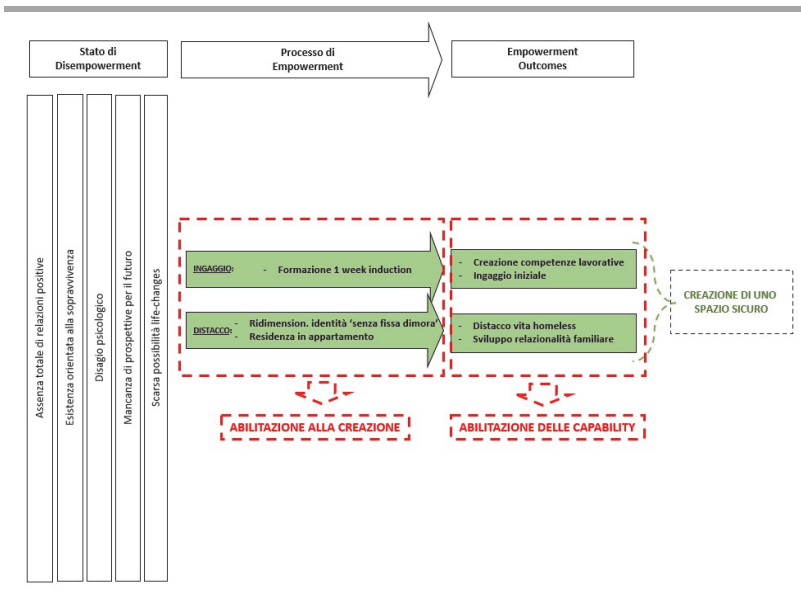
“Con i corsi di formazione, loro scoprono che è una realtà concreta e che realmente possono iniziare a lavorare. Vedono anche l’impegno da parte nostra nel fornirgli e trasferirgli delle competenze teoriche ma soprattutto pratiche sugli strumenti di lavoro”. – Staff Ridaje

“Io ho svolto la settimana di formazione, l’ho trovata molto interessante. Riguarda sia il diritto dei lavoratori che altri aspetti tecnici. Ho imparato molto”. – Giardiniere Ridaje

“Nei corsi di formazione che abbiamo svolto si sono registrate pochissime assenze. Quello che ti posso dire è che si sente da parte dei partecipanti tanto interesse, una grande partecipazione, e che si è sviluppato anche un buon lavoro di squadra. Inoltre, considerando che in origine i partecipanti vivevano in strada e distanti, la puntualità che si è registrata è un dato estremamente interessante”. – Staff Ridaje

Possiamo quindi combinare questi due meccanismi all’interno del nostro modello, come in Figura 6.2, e vedere come questi vanno a produrre un *outcome* sulla persona in termini di *capabilities* attivate. Ma quello della creazione di uno spazio sicuro è solo il primo di altri due step che riguardano la creazione di uno spazio di riconnessione e di *agency building*.

Figura 6.2. – Empowering in Ridaje: spazio sicuro



## 6.2. Creazione di uno spazio aperto di riconnessione

Come nel caso delle donne condannate, anche i senza fissa dimora devono affrontare diverse restrizioni quotidiane, che si traducono nella grave limitazione dell'esercizio del loro libero arbitrio. Limitazioni che, nel tempo, tendono a radicarsi nella persona. Tuttavia, a differenza delle donne in carcere, tali limitazioni non avvengono in un luogo chiuso di detenzione, ma nell'ambiente sociale aperto. L'idea che la vita in strada possa essere associata ad una riduzione di arbitrio può sembrare paradossale agli occhi di molti che ritengono che la vita in strada sia una scelta di vita, non rendendosi conto – come visto nei precedenti rapporti della Caritas – di come tali situazioni siano, invece, il risultato di una serie di situazioni e crisi personali che si traducono in circoli viziosi da cui è sempre più difficile uscire. Per questo, rimuovere gli elementi ostativi esterni tramite la creazione di un ambiente

sicuro non è sufficiente. Non può essere solo una dimora sicura e un corso professionale a dare nuova linfa a queste persone. In contesti come questo, tali persone necessitano di meccanismi di abilitazione che valorizzino la loro *agency* nel contesto sociale da cui sono stati emarginate. Infatti, se MIC si propone di stimolare le donne ad esprimere le loro potenzialità e la loro *agency* con dei meccanismi che permettono loro di collegarsi con il mondo esterno dal quale sono fisicamente escluse, Ridaje deve gestire la presenza diretta di queste persone e la loro riconnessione nella realtà in cui sono fisicamente inserite, sebbene socialmente escluse. Quella stessa realtà che, in passato, le ha disabilitate e dimenticate. In altre parole, proprio il giardino di cui i giardinieri di Ridaje si prendono cura diviene spazio di riconnessione con quella realtà da cui erano stati precedentemente dimenticati. Abilitare la riconnessione di queste persone all'interno di uno spazio aperto passa per due meccanismi fondamentali: la definizione di una nuova identità basata sul nuovo ruolo che queste persone ricoprono e la definizione di uno spazio fisico all'interno del quale tale attività possa realizzarsi a contatto diretto con la società civile, e con la quale queste persone possano relazionarsi più o meno direttamente.

- a) *Identità basata sui ruoli.* I nuovi collaboratori di Ridaje vengono chiamati i “giardinieri” da parte dello staff. Quando svolgono il proprio servizio, indossando la divisa di Ridaje, vengono trattati e considerati come professionisti che svolgono il proprio lavoro. Gli interventi sono supervisionati da un coordinatore che dà istruzioni e indicazioni, senza però mai fare riferimento all'esperienza di strada dei giardinieri. Tutti hanno dei ruoli e delle mansioni assegnate da un *planning*, e agiscono da professionisti: essendo riconosciuti come giardinieri, sono loro stessi a voler rispettare questa nuova identità, finalmente legittimata e coerente con il tessuto sociale – e fisico – in cui operano.

“Avere una pianificazione e dei turni, con il rispetto e la cura degli strumenti, è molto importante per me”. – Giardiniere Ridaje

“Mi sono trovato tranquillo anche con ruoli, turni e pianificazione. È un lavoro, e quindi è normale che mi sono adattato”. – Giardiniere Ridaje

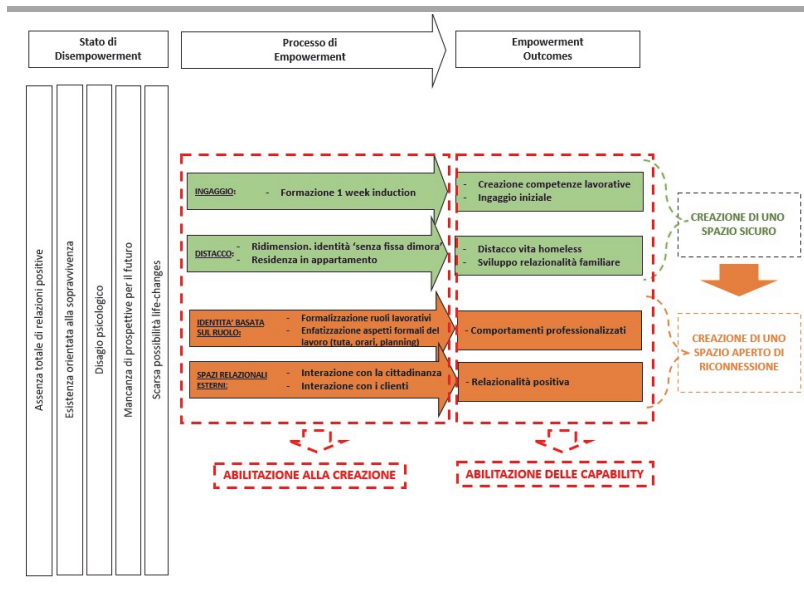
- b) *Spazi di interazione esterna*. L'elemento caratterizzante la nuova condizione di operatori del verde pubblico è che i senza dimora coinvolti nel progetto in qualità di giardinieri sono chiamati ad operare in contesti pubblici e a relazionarsi con i committenti dei lavori (comitati di quartiere, imprese sponsor, associazioni, singoli contribuenti...) e più in generale con tutta la cittadinanza. Provenendo da situazioni di emarginazione, queste relazioni sono nuove per loro. L'obiettivo di Ridaje è quello di fare in modo che le persone coinvolte possano imparare a relazionarsi con questa realtà in maniera positiva e costruttiva.

“Le persone coinvolte [i giardinieri] entrano in contatto con la cittadinanza e i clienti durante il lavoro, e questo produce un impatto positivo. Loro imparano a relazionarsi con diverse persone, percependosi come lavoratori”. – Staff Ridaje

“Mi è capitato di parlare anche con assessori! E tutti gli incontri che abbiamo avuto con le persone durante il nostro lavoro sono stati positivi. Anche con il nostro coordinatore: quando andavamo a fare i sopralluoghi, ci confrontavamo con le persone per capire cosa fare o non fare”. – Giardiniere Ridaje

Agli elementi visti precedentemente e rappresentati in Figura 6.2 possiamo quindi aggiungere quelli sin qui descritti, arrivando a disegnare il diagramma in Figura 6.3.

Figura 6.3. – Empowering in Ridaje: spazio aperto di riconnessione



### 6.3. Ricostruzione dell'agency personale

Infine, Ridaje svolge un lavoro specifico sull'agency della persona che passa per tre ulteriori meccanismi: un processo di responsabilizzazione coerente con le capacità della persona, un processo di *reward* economico tramite un regolare stipendio, e una gratificazione non economica pensata per dare maggior valore al senso del lavoro svolto.

- Responsabilizzazione.** Appena superato il periodo di prova, i nuovi giardinieri di Ridaje firmano un vero e proprio patto, "il Patto dell'Alleanza", in cui vengono definiti i doveri di ogni giardiniere, i comportamenti attesi e quelli che verranno sanzionati. Vengono declinate delle specifiche regole, il cui mancato rispetto porta in primo luogo ad un richiamo, poi ad una sospensione, fino ad arrivare all'espulsione. Allo stesso tempo, nel patto, viene esplicitata la promessa ad impegnarsi nel conseguire l'obiettivo

finale: trovare un nuovo lavoro dopo l'esperienza Ridaje. Per rendere operativa questa promessa, nel Piano di Sviluppo Personale vengono delineati tutti gli obiettivi personali e, coerentemente, le azioni che verranno messe in atto per rendere il piano esecutivo. Ciò è strumentale ad un duplice fine: in primo luogo vi è un processo di responsabilizzazione rispetto alle azioni, per cui ad ogni scelta corrisponde una conseguenza. In tutte le interazioni con i giardinieri, lo staff di Ridaje sottolinea come sia possibile compiere specifiche scelte, e come le conseguenze di queste possano aprire anche a risvolti positivi, se ricercate coscientemente. Si sottolinea soprattutto il conseguimento di risultati positivi in termini di obiettivi raggiunti, per esempio dando sempre maggiore responsabilità all'interno del team, sulla base del grado di maturità dimostrato nello svolgere le proprie mansioni – da quelle più semplici fino ad arrivare a quelle più complesse, in cui è richiesta una maggiore discrezionalità. Il tutto si traduce nell'acquisizione della consapevolezza della propria *agency*. In alcuni casi si arriva a situazioni in cui il coordinatore non presenza più agli interventi, ma la figura più *senior* tra i giardinieri assume la responsabilità di gestire operativamente il lavoro e di relazionarsi direttamente al committente.

“Ho notato che una volta che si sono formalizzati i ruoli e gli orari con un planning, loro si responsabilizzano. Il lavoro diventa effettivamente una loro responsabilità e ci tengono che sia svolto nel modo giusto”. – Staff Ridaje

“Sostanzialmente loro attivano un processo giorno per giorno di responsabilizzazione. Chiaramente ognuno di loro ha un modo di lavorare personale, ma sempre con responsabilità”. – Staff Ridaje

“Essere responsabile di me stesso vuol dire credere in me stesso. Devi essere sicuro di te, di quello che fai, cercando di essere sempre te stesso. Se riesci a fare questo, il resto viene da solo. Per me questa strada è la strada giusta”. – Giardiniere Ridaje

- b) *Reward economico*. Ogni giardiniere riceve regolarmente uno stipendio, il cui importo, tuttavia, è appena sufficiente a ga-

rantire la possibilità di vivere in autonomia. Per coloro che vivono presso casa Ridaje, parte di questo stipendio viene usato per sostenere il costo dell'affitto della stanza, che tuttavia è calmierato in modo da poter essere sostenibile da parte della persona. Anche al netto dell'affitto, l'importo rimanente permette di acquistare i beni essenziali (cibo, telefono, beni di prima necessità, etc.) e accantonare dei piccoli risparmi. Il ragionamento di fondo che determina il livello degli stipendi è che l'esperienza Ridaje non debba mai rappresentare un punto di arrivo, quanto piuttosto un contesto transitorio dove trovare l'indispensabile per uscire dallo stato di disabilità in cui si versa, per poter poi andare oltre, desiderando altro per il futuro.

“Il fatto di percepire uno stipendio fisso e di fruirne in libertà si ricollega all'abbandono dello stile di vita precedente. Si sentono di avere un'altra possibilità”. – Staff Ridaje

“La stabilità economica mi ha aiutato in tutti i modi. ‘Non avere’ sai che vuole dire... ‘avere’ sai che vuole dire... Prendere uno stipendio fisso per me è come una bilancia. Devo bilanciare da solo i soldi che uso per me e quelli che metto da parte”. – Giardiniere Ridaje

“Io, oggi, se mi voglio prendere un etto di prosciutto, scendo e me lo compro. In strada sei costretto ad accettare quello che trovi. Alle mense, poi, soprattutto pasta in brodo. Sto pensando anche di farmi un viaggio. È tanto che non mi faccio una vacanza. Per quest'anno non riesco, ma l'anno prossimo mi sparo un viaggio dove dico io”. – Giardiniere Ridaje

- c) *Reward non economico*. L'esposizione garantita dal lavoro presso i vari giardini, quali spazi aperti di riconnessione, fa sì che i giardinieri possano percepire direttamente sia l'impatto del proprio lavoro sull'ambiente, sia la reazione che ciò produce agli occhi del pubblico. Ogni qualvolta un lavoro viene svolto, i giardinieri sono incaricati di scattare foto del giardino prima e dopo l'intervento. Sono le stesse foto che vengono poi diffuse sui diversi social media per aumentare la visibilità e produr-

re un ritorno di immagine anche per il cliente che lo ha commissionato. In molti casi è la cittadinanza che si avvicina per ammirare l'intervento e per gratificare i giardinieri per il lavoro svolto. Si tratta di momenti ricorrenti, in alcuni casi spontanei, sebbene facilitati ed incoraggiati, e che vanno ad incidere profondamente sull'autostima della persona. È l'occasione in cui vi è la presa di consapevolezza che la propria *agency* ha avuto un impatto concreto nel mondo, e che si può ambire a cambiare le cose anche per sé stessi. Si realizza, quindi, il desiderio trascendente di un futuro migliore per il quale vale la pena adoperarsi.

“Anche la cittadinanza li ringrazia, e ci sono stati casi in cui gli hanno offerto un caffè. I senza fissa dimora, più che uno stipendio, hanno bisogno di persone che credano in loro e che gli diano fiducia”. – Staff Ridaje

“Nelle aree dove lavoriamo ci sono le persone che ti danno il coraggio di andare avanti, dicendomi di continuare sulla strada che sto facendo. Mi dicono che sono bravo. È importante ascoltare chi crede in me e mi dà la spinta per andare avanti”. – Giardiniere Ridaje

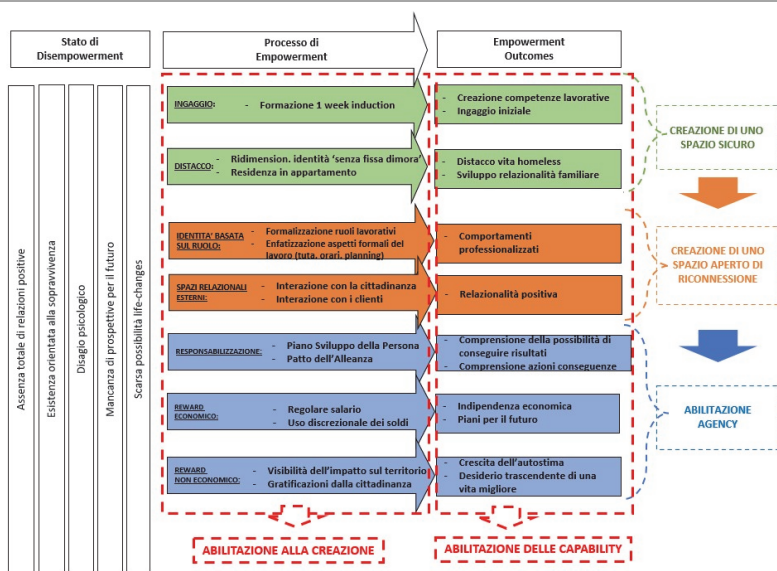
“In senso ampio, questo è un nuovo riconoscimento sociale che ha come conseguenza la percezione di star andando nella direzione giusta, [...] ipotizzando un futuro migliore”. – Staff Ridaje

“Il desiderio di ricominciare tutto da capo, scalino per scalino, fare una vita dignitosa, senza pregiudizi, vivere la vita al meglio possibile: è questo il mio sogno che vorrei si avverasse proprio qui, come giardiniere, con lo sguardo felice di chi mi ringrazia per il lavoro svolto”. – Giardiniere Ridaje

Possiamo quindi aggiungere l'ultimo tassello a quelli descritti in Figura 6.3, con i processi di abilitazione alla creazione tramite il lavoro e i relativi *outcome* creati grazie ai tre processi di abilitazione dell'*agency*, ottenendo quanto rappresentato in Figura 6.4.



Figura 6.4. – Empowering in Ridaje: costruzione dell'agency



## Capitolo VII

# Il modello *Open Access Empowerment*<sup>1</sup>

---

SOMMARIO: 1. Le condizioni del modello. – 2. Le caratteristiche del modello. – 3. Caso: Pedius. – 4. Stato di *disempowerment*: la situazione dei sordi. – 5. Contesto ambientale: approccio culturale alla sordità. – 6. Natura del processo di *empowerment*.

### 1. Le condizioni del modello

Il modello di *Open Access* persegue l'*empowerment* attraverso dei meccanismi di abilitazione all'accesso all'interno di spazi aperti di riconnessione.

#### *Condizioni soggettive della persona*

Entrambi i modelli visti nei precedenti due capitoli – i.e. il *Safe Creation* e l'*Open Creation* – sono centrati sulla figura di coloro che potrebbero esprimere un potenziale lavorativo ma che, per ragioni oggettive o soggettive, non sono abilitate a farlo. Pertanto, erano centrati sull'idea di creare *business model* capaci di abilitare la persona nel processo di creazione del valore economico.

Tuttavia, i meccanismi di disabilitazione possono assumere anche forme diverse. Può accadere che la condizione di disabilitazione derivi dall'impossibilità ad accedere a quelle opportunità,

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento sul presente capitolo si rimanda al quarto incontro della già citata *Empowering People Webinar Series*, *Pedius: abilitare la persona tramite spazi virtuali di riconnessione*, <https://bit.ly/3MxJ5m0>.

in termini di beni e servizi, strettamente collegate a *capabilities* di base o complesse. Si tratta di opportunità dalla cui mancanza scaturisce lo stato di disabilitazione. Per esempio, pensiamo ad una persona malata che non riesca ad accedere in tempi ragionevoli al sistema pubblico sanitario per le proprie terapie, e che non abbia le risorse economiche per accedere al sistema sanitario privato. Ad una persona che abbia difficoltà motorie e che manchi dell'assistenza necessaria per recarsi presso un ufficio pubblico. Ad una persona sorda impossibilitata a chiamare un'ambulanza in caso di bisogno o un centralino telefonico per gestire un'utenza domestica. In tutti questi casi la ragione della disabilitazione è dovuta all'impossibilità di accedere a beni o servizi che permettano alla persona di attivare le proprie *capabilities* nel contesto in cui vive. In relazione a *capabilities* che afferiscono alla sfera economica, queste situazioni di disabilitazione possono arrivare a toccare anche dimensioni più complesse. Si pensi come l'impossibilità di accesso al credito possa diventare elemento di disabilitazione quando questo si verifica a causa di discriminazioni di genere. Oppure quando ciò si manifesta in virtù dell'appartenenza a contesti sociali che rendano impossibile presentare, secondo schemi di credito convenzionali, le garanzie necessarie. E come queste situazioni rappresentino dei veri e propri blocchi nelle possibilità di sviluppo, non solo a livello personale, ma anche di comunità.

### *Condizioni del contesto ambientale*

I contesti ambientali possono essere molteplici, ma in linea di massima coerenti con quanto delineato nel modello di *Open Creation*. Anche qui, non si tratta di ambienti istituzionali necessariamente repressivi, quanto piuttosto di contesti culturali discriminatori o poco sensibilizzati alle cause della disabilitazione, in cui non vi è un'istituzione pubblica capace di affrontare efficacemente la fragilità e i fenomeni di disabilitazione. È un ambiente che genera esclusione perché non riconosce la persona né il suo valore, e così facendo la delegittima, escludendola dalla piena partecipazione alla vita sociale.

## 2. Le caratteristiche del modello

### *Abilitazione all'accesso*

Come abbiamo illustrato nella prima parte di questo libro, le *Empowering SBH* possono servirsi del mercato per attivare le *economic capabilities* della persona tramite due meccanismi principali. L'abilitazione alla creazione, tramite il coinvolgimento della persona all'interno del processo di creazione del valore economico, è ciò che ha caratterizzato i modelli di *Safe Creation* e *Open Creation*, che abbiamo affrontato rispettivamente nel quinto capitolo, con il caso di MIC, e nel sesto capitolo, con Ridaje. L'altro principale meccanismo è quello dell'abilitazione all'accesso, così definito perché basato su *business model* capaci di garantire l'accesso a beni o servizi da cui la persona era precedentemente esclusa e dalla cui esclusione scaturiva il suo stato di disabilitazione.

Vi sono due modi in cui l'abilitazione all'accesso può essere realizzata: abilitando la persona ad accedere a questi beni o servizi in qualità di "cliente", o come semplice "fruitore"<sup>2</sup>. Nel primo caso si fa riferimento ai modelli di *Empowering SBH* che abbiamo definito *Integrated*, in cui la figura della persona beneficiario, che appunto trae beneficio dall'azione della *Empowering SBH*, e quella del consumatore, che paga per un servizio, coincidono. In questo caso, l'*economic capability* abilitata nella persona riguarda la possibilità che la persona acquisisce di poter compiere liberamente una transazione di mercato. In questo senso dare "accesso" al mercato significa che il beneficiario viene abilitato a cliente e, in quanto tale, viene messo nelle condizioni di compiere scelte discrezionali tramite un processo di acquisto "accessibile" dalla propria condizione. Chiaramente l'assunzione di fondo affinché tale principio abbia senso è che il beneficiario sia una persona disabilitata, che veda nella possibilità di acquisto, da cui era escluso prima, una possibile soluzione. Non avrebbe senso assimilare tale situazione a quella di un tipico consumatore che banalmente si trova a

---

<sup>2</sup> Questo verrà trattato nel prossimo capitolo.

compiere un acquisto, anche se per soddisfare un bisogno primario. La mancanza di uno stato di disabilitazione iniziale fa sì che non si tratti di un meccanismo di abilitazione, e che quindi non si sia di fronte ad un processo di *empowerment*. Ma in che modo ciò si può concretamente realizzare? Prendiamo il caso di una malattia disabilitante. In alcuni casi ci si potrebbe trovare di fronte ad un contesto in cui un sistema sanitario pubblico non sia presente, o in cui lo stesso possa trovare difficoltà a gestire tali situazioni in tempi ragionevoli. Basti pensare a quanto si è vissuto tra il 2020 e il 2022 in termini di difficoltà di accesso al sistema pubblico sanitario durante l'emergenza pandemica del Covid-19. Dare alla persona la possibilità di curarsi in modo economicamente sostenibile e in tempi utili sarebbe un'espressione di questo tipo di *business model*. Un esempio di ciò è il Centro Medico Sant'Agostino<sup>3</sup>, capace di erogare, tramite un articolato network di strutture private, servizi sanitari a condizioni economiche di estremo favore (circa il 50% dei costi di una visita privata) e tempistiche molto rapide, garantendo a migliaia di persone di accedere a cure altrimenti non accessibili. Questa modalità di abilitazione all'accesso può essere funzionale anche in altri ambiti. Per esempio, tornando all'esempio dell'accesso al credito, si pensi alla condizione della donna in un paese come il Bangladesh alla fine degli anni '70. Aree con parametri di HDI bassissimi, caratterizzate dalla mancanza di istituzioni in grado di supportare crescita e sviluppo. Aree storicamente d'impostazione patriarcale, in cui la figura della donna era segnata da gravi forme di discriminazione e disabilitazione sociale. Proprio in questi contesti il microcredito è stato la chiave di volta per attivare l'*empowerment* di queste donne e delle loro comunità, secondo lo stesso meccanismo di abilitazione all'accesso. Proposta dal premio Nobel Yunus<sup>4</sup>, l'idea è stata, infatti, quella di dare accesso proprio a quelle donne socialmente disabilite, e proprio in quelle aree tra le meno economi-

---

<sup>3</sup> <https://bit.ly/4bBpCff>.

<sup>4</sup> M. Yunus (2007), *Banker to the Poor: Microlending and the Battle Against World Poverty*, PublicAffairs, New York.

camente sviluppate, a forme di microcrediti con finalità produttive. Credito che le tipiche istituzioni finanziarie non elargivano per mancanza di garanzie. Piccoli crediti, e quindi facilmente rinfondabili, ma utili a sostenere quei piccoli investimenti in iniziative di sviluppo tali da innescare processi di *empowerment* sia a livello di persona che a livello di comunità.

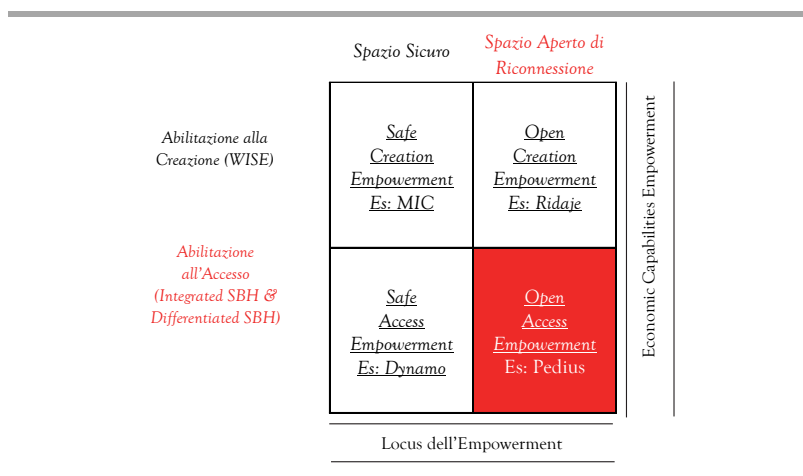
Entrambi gli esempi riportati – e.g. i servizi sanitari e l'accesso al credito – sono casi di servizi erogati sotto forma di un'offerta commerciale accessibile per tutti coloro i quali altrimenti ne sarebbero stati esclusi. Infatti, così come le singole prestazioni mediche sono vendute ad un "cliente" beneficiario ad un prezzo, sebbene minimo, necessario per ripagare i costi di gestione – ma allo stesso tempo accessibile da coloro che altrimenti non ne avrebbero avuto le possibilità – anche il microcredito comporta un tasso di interesse, da riconoscere alla banca, affinché per la banca stessa possa essere un'operazione sostenibile. Anche in questo caso, tale tasso dovrebbe essere pensato per essere sostenibile nell'ambito di un'azione economico-imprenditoriale abilitata in capo alla donna imprenditrice.

### *Creazione di uno spazio aperto di riconnessione*

Come visto negli esempi appena citati, il meccanismo dell'abilitazione all'accesso può assumere forme diverse in relazione al tipo di persona e al contesto di riferimento. In questo modello di *Open Access Empowerment*, le dinamiche disabilitanti vengono affrontate all'interno di uno spazio aperto di riconnessione. Come nel modello di *Open Creation*, anche in questo caso gli spazi devono garantire uno scambio con l'esterno per abilitare un processo di riconnessione a quelle dimensioni della vita sociale dalle quali la persona era precedentemente esclusa. Senza ripetere quanto già detto nel capitolo precedente, possiamo qui sottolineare come uno spazio aperto di riconnessione possa declinarsi anche come uno spazio virtuale con strumenti quali piattaforme digitali – e.g. blog, pagine web dedicate, gruppi all'interno di social network, applicazioni, etc. Infatti, anche gli spazi virtuali possono creare le condizioni affinché la persona possa essere riconnessa a quelle

dimensioni da cui era esclusa, con dinamiche inclusive e strumenti accessibili ed economicamente sostenibili. Questi possono essere inoltre circoscritti in termini di esposizione della persona, combinando gli spazi aperti di riconnessione (virtuali) con spazi sicuri (altrettanto virtuali) in modo che l'impatto sulla sfera esistenziale sia definito sulla base delle aree di fragilità.

**Figura 7.1. – Social Business Hybrids: Open Access Empowerment**



### 3. Caso: Pedius<sup>5</sup>

Pedius è una startup sociale fondata nel 2013 che permette alle persone sorde di interagire con altri utenti via voce tramite un'applicazione per smartphone che traduce i messaggi vocali in

<sup>5</sup> Per svolgere le analisi abbiamo raccolto centinaia di fonti informative. I dati coprono l'intera storia dell'organizzazione, dalla sua fondazione ad oggi. Sono compresi: articoli di giornale; video; trasmissioni televisive con lo staff e i suoi fondatori; documenti interni; interviste con le persone sorde e lo staff. Abbiamo svolto nello specifico alcune decine di interviste, quattro delle quali sono state integralmente registrate e trascritte. Per ragioni di brevità non riporteremo, qui di seguito, tutto quanto emerso da queste fonti, ma citeremo alcuni estratti per dare chiara esemplificazione delle dinamiche esposte.

testo, e viceversa<sup>6</sup>. L'idea imprenditoriale nasce dall'intuizione di Lorenzo Di Ciaccio, ingegnere informatico esperto di tecnologie audio che abbiamo già incontrato nel caso Ridaje, come risposta ad una situazione di vita reale che lo ha toccato in modo particolare:

“Fino a tre anni fa non conoscevo nessuna persona sorda. Un giorno, ho visto in televisione un servizio con Gabriele Serpi. Lui raccontava di come aveva avuto un incidente d'auto, ma essendo sordo non era riuscito a chiamare il carroattrezzi e un'ambulanza. Io, quando ho sentito questo racconto, sono caduto un po' dalle nuvole, perché pensavo esistesse un modo, per un sordo, di contattare un sistema di emergenza. Io avevo le capacità [per idearlo] ma spesso le capacità e i problemi non si trovano nello stesso posto. E quindi ho voluto fare questa prova. Io credevo di poterlo fare, e quindi mi sono messo in gioco e l'ho fatto”. – Lorenzo Di Ciaccio

Dopo un periodo di prototipazione e test dell'applicazione, e una serie di *road show* in eventi per startup, Pedius è stata incubata da Working Capital, un programma di accelerazione di Telecom Italia, arrivando a chiudere un primo round di finanziamento da 410.000 euro con Tim Ventures, Sistema Investimenti ed Embed Capital. Successivamente sono arrivati altri finanziamenti, per un importo di quasi due milioni di euro.

Oggi Pedius ha un team composto da undici persone e fattura servizi per oltre 700.000 euro, con tassi di crescita che superano il

---

<sup>6</sup> Il nome fa riferimento al primo sordo di cui la storia dà notizia ai tempi di Giulio Cesare. In quel periodo storico il modo di vedere le disabilità era drammatico: i bambini fino al quinto anno di vita erano soggetti a una selezione il cui risultato poteva anche essere la morte. Fortunatamente i bambini sordi sfuggivano a questo destino, ma ovviamente non avevano un sistema che supportasse il loro apprendimento ed un successivo inserimento. Di norma venivano emarginati e destinati ad una vita umile da schiavi, spesso con lavori molto degradanti. La storia di Pedius fu tuttavia diversa: nipote del console omonimo, questo volle per lui una vita degna, e lo fece educare nelle arti figurative. Diventò in effetti un pittore rinomato, tanto che il suo caso divenne famoso quale primo esempio di pedagogia per persone sorde, capace di arrivare fino ai giorni nostri.



10% l'anno. Serve quasi 60.000 utenti in tutto il mondo tra Italia, Spagna, Inghilterra, Portogallo, Brasile, Irlanda, Francia, Germania, Austria, Brasile, Perù, Stati Uniti, Australia, Hong Kong e Nuova Zelanda. Tuttavia, la fonte principale di ricavi deriva dalle linee di business riservate ai clienti *corporate*, principalmente per i servizi di contact center (60%), di inclusione al lavoro (20%) e sottotitolazione ad eventi e servizi *education* (15%). Al di là dei numeri, tuttavia, a rappresentare un chiaro indice dell'impatto dell'azienda sono le decine di lettere pervenute da utenti di tutto il mondo che testimoniano gratitudine per le possibilità acquisite tramite i servizi Pedius.

#### 4. Stato di disempowerment: la situazione dei sordi

Quello della sordità è un fenomeno che, secondo le stime dell'Organizzazione Mondiale della Sanità<sup>7</sup>, riguarda il 5% della popolazione mondiale. Tuttavia, tale fenomeno ha una sua particolare connotazione, perché non immediatamente percepito o visibile dall'esterno. E nonostante la nutrita letteratura scientifica di riferimento, rimane spesso sconosciuto in merito alle implicazioni che determina a livello sociale, nonché psicologico. Non a caso, spesso viene definito come "l'handicap nascosto".

Attualmente, in Italia, non esistono delle statistiche riferite solo ed esclusivamente alla sordità che ne diano un quadro chiaro ed esauriente. Ciò rappresenta un problema, in quanto a seconda delle cause e dei gradi la sordità comporta differenti tipi di approcci, sia dal punto di vista medico che da quello sociale ed educativo. Dai dati pubblicati dall'INPS<sup>8</sup> sulle pensioni erogate sotto forma di assegni e pensioni di invalidità relative a deficit del sistema uditivo emerge come nel 2017 siano state erogate circa 60.000 prestazioni pensionistiche. Un recente studio condotto

---

<sup>7</sup> <https://bit.ly/3Vpp7z8>.

<sup>8</sup> Dati Istat e INPS: pensioni vigenti all'1.1.2017 erogate dall'INPS.

dagli stati membri dell'Unione Europea, Ehis<sup>9</sup>, stima che circa il 3,7% della popolazione italiana soffre di grave limitazione dell'udito. La letteratura scientifica<sup>10</sup> distingue quattro gradi di sordità in relazione all'entità della perdita uditiva espressa in decibel, evidenziando come "situazione grave" quella con soglia tra 70 e 90 decibel, e "sordità profonda" quella oltre i 90 decibel. Volendo quindi usare questo dato, la stima di persone che vivono uno stato di grave limitazione dell'udito ammonta a più di due milioni di persone.

Una delle fasce più critiche per il tema della sordità è proprio quella che presenta la disabilità fin dalla nascita. Da alcuni dati ISTAT relativi al sistema formativo emerge che solo nell'ambito degli studenti delle scuole dell'infanzia, di quelle primarie e secondarie, circa il 2-3%<sup>11</sup> presenta disabilità nell'ambito uditivo, ovvero circa 200.000 bambini. L'ISTAT<sup>12</sup> stima che coloro che sono attualmente beneficiari di supporto alla didattica per disabilità nell'ambito uditivo ammontano a circa 6.000 alunni. Tuttavia, non vi è una rappresentazione sistematica della fenomenologia, e le stesse associazioni che si occupano del tema sono abbastanza scettiche sulle stime proposte, ritenendole inferiori alla realtà a causa di meccanismi di rilevamento non sempre condivisibili. È comunque chiaro che si tratta di un fenomeno che ha una dimensione numerica molto significativa, sebbene poco visibile.

Al di là della questione quantitativa, tuttavia, le forme di disabilitazione che la sordità solleva riguardano un'ampia gamma di

---

<sup>9</sup> L'indagine europea sulla salute Ehis è stata condotta in tutti gli Stati dell'Unione Europea con l'obiettivo di costruire indicatori di salute confrontabili a livello europeo e relativi alle principali condizioni di salute della popolazione, al ricorso ai servizi sanitari e ai determinanti di salute. In Italia l'indagine Ehis (wave 3) è stata condotta dall'Istat nel 2019. Il campione è di circa 22.800 famiglie residenti in 835 comuni.

<sup>10</sup> La classificazione è del Bureau International d'Audiophonologie.

<sup>11</sup> Ministero dell'Istruzione, *I principali dati relativi agli alunni con disabilità anno scolastico 2018/2019*, at <https://bit.ly/3X3wOw4>.

<sup>12</sup> Istat Disabilità in cifre, at <https://bit.ly/3yJir6h>.

problemi. L'impatto che la sordità ha sulla concezione di sé, ad esempio, è un tema dalla portata dirompente, se letto da una prospettiva di possibile emarginazione. L'identità percepita dalla persona sorda è, infatti, diversa dalla rappresentazione tipica che ne dà l'approccio medico-scientifico, che riconduce la questione ad una mera disfunzione dell'apparato uditivo, e dimentica che dietro quella disfunzione c'è una persona che ha una sua sensibilità e un suo modo di relazionarsi al mondo. Ed è proprio questo lato negletto della sordità che finisce per definire l'identità della persona sorda.

“Ci sono due macrocategorie di persone sorde, ossia chi ci nasce o lo diventa in giovane età e chi lo diventa con l'età avanzata. [...] Nel primo caso è come se il danno [alla nascita] fosse nell'elettronica dell'orecchio, mentre nell'anziano è la meccanica che si deteriora. Semplificando tantissimo lo scenario, [vi] sono persone che, essendo nate così, hanno una loro identità. Quindi si identificano anche col termine 'sordo'. E c'è un'identità forte. Mentre provate a dare 'del sordo' a un anziano e vi trovate una bastonata in testa. [...] Se] chiedete a dei bambini di disegnare persone sorde e persone cieche, per le persone cieche è facile che si disegni il cane con il bastone. Ma con le persone sorde... è difficile rappresentarle. [E] questo mette in risalto qual è il problema del tipo di disabilità, che è una disabilità sociale. Mentre un cieco ha difficoltà a interagire con le cose, una persona sorda ha difficoltà a interagire con le persone, e quindi questo crea una diffidenza, e un modo abbastanza particolare e ristretto di vedere le cose. Anche l'accesso alla lingua [ha avuto un ruolo]: per un periodo non veniva insegnato bene l'italiano [ai sordi]. È più difficile apprendere una lingua per una persona sorda e quindi l'effetto più grave della sordità non è tanto sulla parte pratica di ascoltare, ma sono tutte quelle conseguenze di una comunicazione carente che si ripercuotono poi sulla vita delle persone”. – CEO Pedius

In termini d'identità vi è un'altra considerazione che è importante riprendere dalla letteratura sul tema<sup>13</sup>: i sordi sono tipicamente orgogliosi di appartenere alla propria comunità. La perce-

---

<sup>13</sup> E. Dolza (2017), Sordità: Disabilità o identità?, in *Effeta*, n. 2.

zione che hanno di sé stessi non è di appartenenza ad una categoria di disabili, ma ad un gruppo sociale con un proprio universo di riferimento caratterizzato da un nome collettivo, il “nome-segno” che afferisce alla lingua dei segni, la *loro* lingua. È proprio la lingua dei segni a divenire elemento condiviso della comunità, richiamando dimensioni fisiche, culturali, comportamentali, psicologiche e caratteriali che accomunano chi la conosce e la pratica. In altre parole, la cultura sorda ha un suo *ethos* che si estrinseca in punti di riferimento precisi, inclusa una lingua, un universo culturale, dei costumi e delle manifestazioni artistiche proprie, fino a definire una struttura sociale riconosciuta e condivisa, come nel caso di una minoranza linguistica.

Eppure, se da un lato questa forte identità collettiva permette alle persone sorde di non vivere la propria condizione come una disabilità ma come elemento distintivo dell’essere una comunità – esempio di diversità con cui l’essere umano si presenta al mondo – allo stesso tempo è innegabile che il sistema sociale in cui vivono sia incompatibile con le esigenze che scaturiscono dallo stato di sordità, relegandole ad una condizione di disabilitazione ed isolamento, anche dal punto di vista culturale.

In conclusione, è il complesso di limitazioni ed esclusioni che la persona sorda si trova a vivere nella vita sociale – a partire dal percorso scolastico fino ad arrivare all’esperienza lavorativa – che rendono il deficit uditivo un chiaro fattore di disabilitazione, a prescindere dalla risposta identitaria collettiva che genera sicuramente una socialità non comune tra persone affette da disabilità simili.

## **5. Contesto ambientale: approccio culturale alla sordità**

Abbiamo visto che la comunità medico-scientifica considera e tratta la sordità principalmente come disabilità in termini di deficit dell’apparato uditivo. Considerando che il 95% dei nati sordi sono figli di genitori udenti, interventi riabilitativi capaci di “accordare” il linguaggio delle persone sorde a quello degli udenti,

anche con strumenti tecnologici quali impianti e protesi, possono permettere una partecipazione ad una vita coerente con gli standard relazionali delle persone non sorde. Non a caso, in queste situazioni, si adotta spesso il termine “audioleso”, da intendersi come un sordo con la “s” minuscola. Il problema che si rischia di generare adottando in maniera esclusiva questa prospettiva è quello di suscitare nel sordo la percezione per la quale l’essere audioleso diventa una menomazione, quasi a voler indicare che la persona, in fondo, è “sbagliata”, e che, in quanto portatrice di un minore valore, è “da correggere”. Vi è infatti una sottile linea che distingue la persona dalla sua disabilità. Se usare la tecnologia e la scienza medica per permettere al sordo di riacquistare, almeno in parte, l’udito è certamente un’azione abilitante fondamentale (come potrebbe non esserlo?), valorizzare la persona nella sua caratterizzazione, e quindi anche nella sua sordità, vuol dire dar valore alla persona per quello che è, per ciò che può esprimere nella condizione che la caratterizza. Cercare di curare il deficit uditivo nell’intenzione di integrare il sordo nella società non deve, quindi, trasformarsi nella ricerca di una “cura contro la diversità”. È in quest’ottica che si spiegano i casi in cui molte persone sorde percepiscono come ostili i tentativi di voler imporre delle soluzioni tecniche, quali per esempio l’impianto cocleare, come panacea risolutiva. Anche in questo caso, violare l’*agency* della persona rischia di acuire ed estremizzare alcune situazioni di disabilitazione. Per non correre questo rischio non si deve quindi mai dimenticare che dietro ad una disabilità così importante vi sono persone che hanno una loro sensibilità, personalità e cultura che non vogliono perdere. Volendo fare un esempio, è come se all’interno di un mosaico mancassero alcuni tasselli. Anche fossero pochi tasselli, anzi proprio per il fatto di essere pochi, la loro mancanza sarebbe ancora più evidente per via dei buchi prodotti sull’opera. La loro assenza sarebbe palese, così come sarebbe palese il loro valore e l’importanza di ripristinarne la presenza. Tuttavia, pur potendo riporre esattamente tutti i tasselli mancanti, è come se non si disponesse del collante giusto per poterli inserire nell’opera, perché sulla loro superficie non è presente lo strato su cui la

malta tipicamente usata va a fare presa. Non sono i tasselli ad essere sbagliati. E il problema non è correggere il tassello. Il problema è quello di cambiare la malta. Volendo sempre rimanere nell'esempio, il problema del tassello sarebbe una questione quasi tecnologica, come inserire/abilitare il tassello mancante. Il tema della disabilità, in alcuni casi, invece, è visto in maniera differente. Piuttosto che capire il modo in cui la persona può essere abilitata per quello che la persona è, e che la persona può esprimere, si rischia di voler solo correggere un difetto. Abilitare la persona sorda a perseguire nuove opportunità in un contesto di pieno sviluppo personale è pertanto importante tanto quanto cercare di risolvere il problema medico, ed in alcune circostanze persino più importante<sup>14</sup>. In Italia sono stati fatti passi in avanti per adottare un approccio culturale più corretto, per esempio in ambito educativo, tramite servizi dedicati, o anche in ambito ricreativo, con la proiezione di opere cinematografiche sottotitolate. Recenti interrogazioni parlamentari<sup>15</sup> relative al tema della disabilità rivelano, tuttavia, quanto questo approccio sia ancora poco diffuso, specialmente relativamente al mondo della sordità. Molta strada, quindi, resta ancora da fare.

## 6. *Natura del processo di empowerment*

Alla luce di questa rappresentazione del tema sordità e del relativo scenario ambientale, il modello di *empowerment* messo in atto da Pedius si focalizza sull'impossibilità ad accedere al servizio di telefonia. Ciò non limita solo la vita sociale della persona sorda, ma ne limita anche l'accesso a servizi di pubblica utilità basati sulla telefonia (centralini, call center, etc.), che in alcuni casi sono

---

<sup>14</sup>C. Bonfiglioli, F. Pavani (2020), L'impianto cocleare come potenziatore cognitivo? Una prospettiva neuroetica sulle obiezioni della comunità sorda, in *Rivista internazionale di filosofia e psicologia*, vol. 11, n. 3, pp. 283-306.

<sup>15</sup>Legislatura 18 Atto di Sindacato Ispettivo, atto n. 405790, pubblicato il 13 luglio 2021, nella seduta n. 345.

di vitale importanza, ad esempio per chiamare le forze dell'ordine o il servizio di emergenza medica.

“Il senso di Pedius? Nasce dalla necessità. Ossia: perché una persona sorda deve chiamare? Quand'è che deve chiamare, specie oggi che ci sono anche altre possibilità, la chat o altri sistemi? Perché devo fare una telefonata? La necessità è il problema della persona sorda è, per esempio, che la chiacchierata non è piacevole se la devi fare con sistemi macchinosi. Che fai? Magari direttamente ti incontri, usi la lingua dei segni. Quindi la telefonata non fa parte del loro mondo. Diventa essenziale quando però devono usufruire di servizi che sono operati telefonicamente. E quindi questo parla proprio delle barriere. Non è tanto l'essere sordo: cioè il sordo dice: 'Non posso telefonare, non me ne importa. Ma il problema è che il telefono mi serve per chiamare l'ambulanza. Quindi, o mi fornite un modo per chiamare l'ambulanza, un modo diverso per usare i servizi primari, oppure bisogna fare qualcosa'". - CEO Pedius

Come già detto, l'idea di realizzare una piattaforma tecnologica come quella di Pedius nasce proprio da un'emergenza medica del tipo richiamato da Di Ciaccio. Ma la piattaforma si è poi sviluppata come strumento di abilitazione al di là dell'emergenza, in quanto in grado di sbloccare un'ampia gamma di *capabilities*. Comprendere come Pedius, con la sua applicazione, possa aver realizzato un meccanismo di abilitazione sulla persona così ampio e complesso è il fine dei prossimi paragrafi.

## **6.1. Creazione di uno spazio aperto di riconnessione**

Innanzitutto si noti che Pedius mette in atto una prima strategia centrata sulla creazione di uno spazio di riconnessione. Questa tipologia di spazio viene realizzata tramite tre principali meccanismi: l'uso della tecnologia come strumento abilitante, la responsabilizzazione degli *stakeholder* esterni - tra cui le imprese - ed il riconoscimento dell'identità del sordo come cliente che compie una scelta.

*L'uso della tecnologia come strumento abilitante*

Come spiegato, Pedius è un'applicazione mobile di facile utilizzo basata su una tecnologia di sintesi vocale. L'utente sordo la può liberamente installare sul proprio smartphone, ed in maniera molto intuitiva può telefonare usando una chat. L'applicazione provvede a telefonare per conto della persona sorda e a leggere il testo che la persona sorda scrive nella chat. Fatto ciò, codifica la risposta vocale del destinatario della chiamata e la traspone in forma di testo all'interno della chat, per consentire all'utente sordo di leggerla. Per rendere il servizio più efficiente, nelle sue ultime evoluzioni l'applicazione è arrivata ad integrare tecnologie di intelligenza artificiale.

Questa soluzione riflette una concezione molto chiara della tecnologia, intesa non tanto come elemento innovativo in quanto tale, ma come strumento di abilitazione per la persona. Infatti, non tutte le tecnologie hanno un simile impatto:

“Questo è il problema: la tecnologia come strumento abilitante. [...] La tecnologia può, infatti, creare anche delle nuove barriere. Faccio un esempio: il touch screen quando è uscito sui primi iPhone era l'incubo dei non vedenti, perché con la tastiera fisica riuscivano a scrivere, mentre con il touch no. Però ovviamente la tecnologia si può evolvere. Pensiamo banalmente al boom delle videoconferenze: per una persona sorda erano un problema all'inizio, perché la qualità non era abbastanza buona per leggere il labiale. Magari in un futuro, e adesso ci stiamo arrivando, sarà più facile leggere il labiale anche nelle videochiamate”. – CEO Pedius

La logica di Pedius è quella di operare tramite un *design accessibile*, vale a dire che sia pensato per la persona, e non a partire dalla tecnologia. Per Pedius la tecnologia deve mettere la persona al centro di un meccanismo di accesso:

“Tutta l'evoluzione, la tecnologia, è pervasiva in ogni aspetto della nostra vita e bisogna realizzarla in maniera accurata. Quindi, più che la tecnologia in sé, è il design che dev'essere accessibile. Questa è un po' la nostra visione della tecnologia per l'abilitazione



della persona: permettere di accedere a spazi di connessione che siano virtuali. La visione di Pedius, appunto. Noi siamo nati, nel parallelismo che mi piace fare, nel mondo delle comunicazioni: Pedius è una società di telecomunicazioni e di connessioni, appunto per facilitare la comunicazione tra persone di culture diverse”. – CEO Pedius

La centralità della persona, in questo caso la persona sorda, è pertanto il punto di partenza. Il fine è l’abilitazione della sua connessione con il resto del mondo “udente”, dal quale la persona sarebbe altrimenti disconnessa:

“Nel caso di Pedius, sono persone di culture diverse, appunto sordi e udenti, perché è un po’ atipico il caso in cui i clienti sono diversi. Pedius non serve per chiamate sordo-sordo, ma è uno spazio che mette in contatto sordi e udenti. Quindi questa, la valorizzazione della diversità appunto, è la missione intrinseca di Pedius. Perché nasce così: non è fatta per far parlare le persone uguali, mettiamola così. E quindi questo aspetto è quello che cerchiamo di valorizzare”. – CEO Pedius

### *Responsabilizzazione delle imprese*

Per essere funzionale alle esigenze della persona sorda, la piattaforma deve poter essere connessa al mondo udente non solo ai fini di poter effettuare una chiamata, ma anche per aver accesso a quei servizi di pubblica utilità strettamente connessi all’uso del telefono, e per poter essere usata anche in ambito lavorativo, in modo da abilitare la persona sorda sia nella sua sfera personale che in quella professionale. Affinché la piattaforma possa offrire tali potenzialità, è pertanto inevitabile la presenza di partner *corporate*, che devono rendere disponibile la piattaforma nei propri servizi e nei propri contesti lavorativi. Tecnicamente, ciò vuol dire che un call center deve interfacciarsi con l’app di Pedius: se il centralino non viene integrato con l’applicativo di Pedius, la persona sorda non può accedere e navigare. Lo stesso vale per i dipendenti sordi: è necessario integrare l’applicativo di Pedius nei sistemi aziendali di comunicazione, in modo da consentire il lavoro autonomo delle persone sorde all’interno dell’impresa.

Per far sì che le imprese raggiungano il necessario livello di responsabilizzazione per decidere di investire nell'integrazione dell'app di Pedius all'interno dei propri servizi e/o nella propria comunicazione interna, è certamente importante il meccanismo normativo:

“È giusto che la rampa d'accesso alla scuola la paghi il bambino in sedia a rotelle? No. In una società civile c'è un vincolo per cui lo Stato obbliga tutte le scuole ad essere accessibili. E quindi chi è che paga? Tu esercente vuoi aprire un ristorante? Sei obbligato a fare il bagno per i disabili, se no non apri. Quindi sostanzialmente è giusto [che] un'azienda [debba essere resa accessibile]”. – CEO Pedius

Tuttavia, questo approccio presenta molte criticità, come visto anche nell'esperienza Pedius:

“Non è obbligatorio essere accessibili ai sordi. C'è un tappeto di leggi, diciamo molto ambigue, che parlano di accessibilità ma non hanno sanzioni. [...] Ci è capitato in Inghilterra: uscì una legge ad hoc, una legge sull'accessibilità in cui si parlava anche di accessibilità telefonica. Abbiamo avuto un boom, abbiamo ricevuto un centinaio di contatti. Call con clienti che non ti immagineresti. Tipo la squadra di calcio della Premier League, perché avevano la biglietteria. La legge si riferiva all'e-commerce, e siccome loro avevano la biglietteria online vendevano anche telefonicamente, ma avevano escluso i sordi; quindi, li dovevano mettere nelle condizioni di comprare i biglietti telefonicamente. Poi la legge è stata rivista e... infatti non abbiamo chiuso [nessun contratto]. La vergogna è che noi, a [corporate A], abbiamo chiesto solo 2.000 sterline, ma solo perché era il primo cliente in Inghilterra e solo perché [era una buona] idea di marketing [...] Però non si è più chiuso nulla...”. – Marketing Manager Pedius

Proprio per questo, Pedius non ha mai troppo confidato nell'approccio normativo, preferendo un atteggiamento di responsabilizzazione che facesse leva in primo luogo sul valore etico.

“Però anche qui: perché aspettare che diventi legge e che ti mettano una multa quando puoi sfruttare l'occasione? È un po' come

dire: il casco prima non era obbligatorio, ma chi corre se lo mette a prescindere perché ha capito la sua utilità...”. – CEO Pedius

Questo approccio proattivo di Pedius si è espresso anche in termini di innovazione di prodotto, volta a superare ostacoli tecnici e normativi che avrebbero reso molto complessa la partecipazione anche di *corporate* interessate.

“Un caso che ti posso portare è quello di Bnl. Nel caso di Bnl, il caso d’uso che ha aperto le porte è stato quello della carta di credito. Ossia l’urgenza di bloccare la carta di credito, operazione che poteva essere fatta solo telefonicamente. In più c’è una questione di privacy per cui [...] le banche rifiutavano le chiamate degli interpreti perché nessuno può, per regolamento, operare a nome di una persona senza una delega. Per cui l’interprete doveva essere delegato a operare sul conto. Ma poi tecnicamente, chi garantisce che sia davvero un interprete e non un’altra persona? E quindi questa era la premura delle banche. In questo caso la tecnologia ha risolto questo problema, perché [...] con Bnl abbiamo fatto questo passaggio in un canale certificato: ti garantisco che le chiamate da questo numero sono da un utente Pedius e ci sono tutte le garanzie di sicurezza, e in più il trattamento dei dati è certificato con la banca. E questo ha permesso di arrivare dove un interprete, per motivi burocratici, ma anche per motivi di sicurezza, non poteva arrivare”. – CEO Pedius

L’approccio proattivo alla ricerca di *partnership corporate* ha trovato diversi riscontri anche in alcune imprese pubbliche con maggiore indipendenza decisionale e capacità di spesa. È il caso, per esempio, di Banca d’Italia che, oltre a trovare una soluzione all’esigenza di abilitare al lavoro i dipendenti sordi, ha trovato il modo di rendere più accessibili i propri servizi:

“Un’altra realtà per cui abbiamo sensibilizzato l’uso di servizi tecnologici per migliorare l’accessibilità è sicuramente Banca d’Italia. Loro avevano questa idea di accessibilità [...] Il loro punto di partenza era leggermente diverso, perché, in qualità di ente statale ed ente pubblico, sentivano un po’ questo obbligo. Nel loro caso [il problema] era inizialmente la non conoscenza di soluzioni e alternative.

Per cui questa cosa di non conoscere alternative a disposizione ha portato ad una ricerca. Perché, avendo molti dipendenti disabili, sono una delle poche aziende che rispettano le percentuali e sono riusciti a creare e valorizzare la diversità internamente (ad esempio pubblicano una guida sulle varie disabilità sensoriali). Quindi loro partivano già da una sensibilità diversa, però si erano sempre rivolti ai loro dipendenti, e quello che effettivamente potevano migliorare ancora di più era la loro qualità del lavoro e della vita. E poi [si è aperto] il discorso dei servizi che, per quanto esclusivi (diciamo non proprio di massa), sono però servizi di pubblica utilità, che devono essere resi accessibili. Quindi l'esempio di Banca d'Italia è l'esempio di come anche in Italia non abbiamo dovuto forzare troppo la mano, perché comunque ne hanno percepito subito l'utilità. E quello che ha vinto con Banca d'Italia è stata la semplicità di integrazione, ossia il fatto di non avere poi impatti grandi sull'ICT aziendale (spesso è quello [il problema, che è anche] un po' una scusa per l'azienda, dire 'Sì, ma così non si può fare, costa troppo e non è sostenibile')". - CEO Pedius

In alcuni casi, l'approccio etico ha assunto anche un'implicazione strategica dal punto di vista del marketing, ovvero come strumento di comunicazione. Partendo dalla volontà di essere inclusivi, la leva che poi ha permesso di incentivare ulteriormente l'impresa è stata il ritorno reputazionale.

"Per le imprese, si parte quasi sempre con i canali trainanti, che sono quelli del marketing, e quindi avere una bella notizia da dare [in tema di] responsabilità sociale (anche se spesso non ha un budget nelle aziende, perché è quella più povera). Il marketing è quello che magari ci costruisce una storia sopra. Come ha fatto Telecom: ha pagato anche lo spot. [...] E quindi l'idea con Tim è stata di dire: 'Tu sei il più grande call center d'Italia, le persone ti possono chiamare e tu puoi venderti e comunicare che sei il primo call center accessibile alle persone sorde'. Quindi questa è stata la chiave che ha fatto avvicinare l'interesse". - Marketing Manager Pedius

L'altra leva utile è stata l'apertura di un nuovo mercato rivolto alla comunità sorda, sebbene questo presenti condizioni non sempre facili da superare nel dialogo con l'impresa:

“E l'altro aspetto è il prodotto, che in genere poi è quello che funziona di meno, perché [i responsabili] sono deviati dai KPI. E quando vanno a fare il costo di gestione chiamata, vedono che gestire un sordo costa di più; e quindi diventa un problema farglielo capire, e spesso sono molto tirati col budget. [...] Ogni volta ci troviamo in difficoltà a negoziare, perché loro si aspettano un utilizzo, vanno a vedere i nuovi clienti, sperano di ripagarsi. Ma questa è la visione sbagliata”. – CEO Pedius

Infine, importante si è dimostrata la leva della produttività legata all'inclusione lavorativa, che spesso è vista come un semplice costo aziendale, fino al paradosso di arrivare a preferire un dipendente non attivo ad un dipendente disabile assunto esclusivamente per ragioni di *compliance*. Un costo a fondo perduto, insomma. Pedius può rendere queste assunzioni produttive sbloccandone il valore potenziale:

“L'altro caso che, almeno come *selling proposition*, è imbattibile – che quando parte così si chiude sempre – è il caso di inclusione lavorativa. Questo perché viene soddisfatta la condizione di business. Ossia: ENEL ha N dipendenti sordi [che] sono limitati al lavoro perché non possono partecipare alle conference call. Io te li ho abilitati. Quanto sei disposto a pagare per [attivare] delle persone che prima non facevano nulla? Non erano in grado di lavorare [...] e partecipare alle call e adesso lo possono fare”. – CEO Pedius

“Il prezzo nel nostro caso è quello di 50 euro al mese, quindi come un abbonamento telefonico: è come dare il telefono aziendale a una persona per renderla più produttiva. Nel [nostro] caso, un dispositivo, una soluzione tecnologica che rende più produttivi. E [così] la matematica è anche a tuo vantaggio. Cioè, con 50 euro una persona lavora, senza i 50 euro una persona non lavora. Per cui lo stipendio [...] diventa stipendio meritato. In questo caso funziona”. – CEO Pedius

*Identità: la persona sorda come cliente*

Infine, l'elemento fondamentale dell'approccio di Pedius alla creazione dello spazio di riconnessione è quello di pensare alla

persona sorda come ad un qualsiasi potenziale cliente alla ricerca di un servizio. Non un paziente, ma un cliente, anche se mobilitato da un prezzo etico e non semplicemente di mercato. Significa attribuire alla persona sorda una nuova identità.

“Proprio questo è il motivo per cui siamo una società e non una fondazione o una onlus... Il tema è proprio questo... Quando siamo partiti ci facevamo una domanda etica: quanto è giusto che una persona sorda debba pagare per una telefonata? E, ragionandoci, la risposta che ci è venuta in mente è quella che la persona sorda dovrebbe essere in grado di pagare lo stesso prezzo che pagherebbe chiunque altro, anche se serve un servizio diverso [...], non ci importa che serva una tecnologia in più rispetto a una telefonata normale”. – CEO Pedius

“In altri Paesi, ad esempio negli Stati Uniti, visto che questo prezzo era considerato bassissimo abbiamo avuto utenti che lo hanno comprato due, tre volte... per dire: ‘Lo acquisto per qualcun altro che non poteva permetterselo nel nostro paese, perché costa meno delle telefonate che faccio a casa’. E quindi l’idea è proprio questa”. – Marketing Manager Pedius

“Noi come Pedius non chiediamo un certificato medico per dimostrare la sordità. Ovviamente, la mentalità un po’ più assistenzialista porta ad aspettarsi che sia lo Stato ad intervenire, e questa è la parte anche un po’ umiliante: che tutti i servizi di interpretariato, per essere gratuiti, richiedano la presentazione di un certificato. E spesso ci sono dei costi (banalmente anche il pass per la ZTL: bisogna mandare una raccomandata!). Ogni volta ci sono dei costi da sostenere, e questa è anche un po’ l’umiliazione: perché ho bisogno di un medico che mi dica che sono sordo, quando sordo io ci sono nato? Quindi questa parte l’abbiamo voluta togliere di mezzo, nel senso che noi li vogliamo trattare non da pazienti ma da clienti, e da qui anche il discorso di pagare una quota”. – CEO Pedius

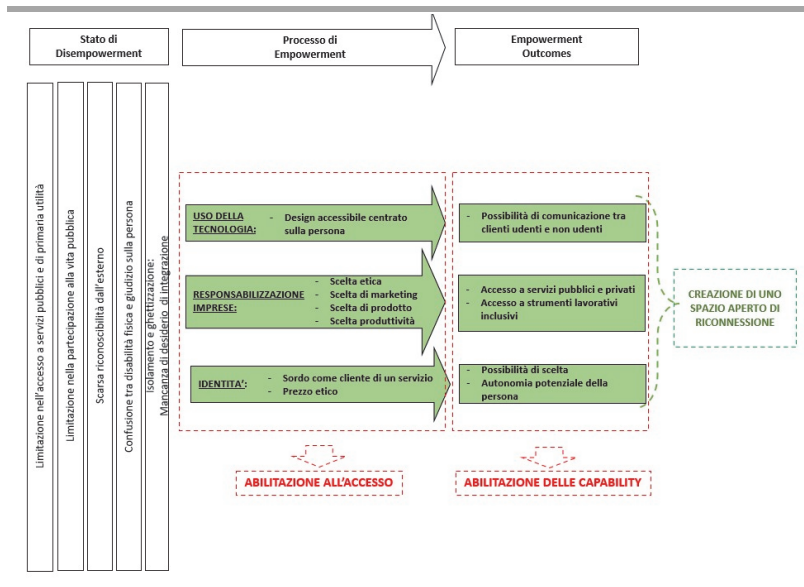
Grazie a questo approccio la persona sorda acquisisce autonomia e non è più dipendente dall’intervento di un soggetto terzo, quale potrebbe essere lo Stato, che paga l’attività di un traduttore per i vari servizi di pubblica utilità.

“Adesso la quota [per clienti *non-corporate*] è un pagamento quasi simbolico: 30 euro l’anno per chiamate illimitate. Ma è un pagamento simbolico che [dà] alla persona una sorta di riscatto: io non sono più un disabile che ha bisogno del medico per certificare la sua disabilità e avere un servizio gratis. No. Sono una persona autonoma e ho la possibilità di acquistare un servizio che mi rende autonomo. Anche questa è la logica ‘dell’indennità di comunicazione’: la cosiddetta pensione di invalidità, che dovrebbe servire a colmare questi piccoli gap e ad acquistare servizi che ti permettono poi di condurre una vita piena”. – CEO Pedius

Accanto a ciò vi è un’ulteriore dimensione da considerare, che è quella della scelta. La persona sorda può scegliere o meno di comprare i servizi di Pedius. Potrebbe accadere, come in effetti spesso accade, che alcune persone decidano di non voler pagare per questi servizi, e di volerne acquistare o utilizzare altri. O, anche, potrebbe accadere che la persona sorda decida di non usufruire di nessuno di questi servizi. La presenza di Pedius, dunque, amplia, ed in questo senso permette – abilita – la scelta che è in capo al sordo inteso come *cliente*. Scelta che non vi sarebbe stata in mancanza di un’offerta alternativa come quella di Pedius:

“Ci sono due approcci per il tema dell’accessibilità. Uno è quello dell’imposizione. Ma l’imposizione va bene verso le aziende, verso le istituzioni. Pensare l’obbligo degli ascensori, delle rampe, per legge è un’imposizione dal lato istituzionale. [Ma] non puoi obbligare la persona – cioè l’utente finale – a utilizzare un determinato strumento. Deve essere una libera scelta. Come non c’è un obbligo a utilizzare una marca specifica di sedia a rotelle. Ci sono tante soluzioni e il bello avverrà, dal mio punto di vista, quando ci sarà una vera e propria concorrenza tra servizi di accessibilità e quindi ci saranno aziende che ‘lotteranno’ per avere un mondo più accessibile”. – CEO Pedius

Figura 7.2. – Empowering in Pedius: spazio aperto di riconnessione



## 6.2. Estensione dell'agency personale

All'interno dello spazio di riconnessione aperto vengono a crearsi una serie di dinamiche che portano all'attivazione dell'agency della persona sorda. In particolare, emergono due meccanismi: il primo passa per la valorizzazione di opportunità inesplorate da parte della persona sorda; il secondo vede la persona sorda attivarsi in maniera proattiva. Si tratta di dinamiche spontanee, cioè che – sebbene auspiccate – non sono direttamente innescate dall'azione di Pedius. Pedius, infatti, si limita a lavorare sui meccanismi di funzionamento della piattaforma, e non a indirizzare il comportamento delle persone che la utilizzano.

### Valorizzazione delle possibilità

Il fine ultimo di Pedius è che i meccanismi di abilitazione dell'agency si vengano poi ad attivare affinché le potenzialità della



persona sorda siano effettivamente valorizzate. Pertanto, la diversità viene vista come un valore, e non come una limitazione alla possibilità di vivere una vita piena.

“Quello che vorremmo fare è una valorizzazione, perché ogni identità deve essere valorizzata. Quindi più che un distacco dalla loro condizione di disabilità è un arricchimento. Cerchiamo di aprire ed esporre le persone sorde ad altri stimoli, a far parte della società che magari inizialmente ti fa paura perché hai difficoltà a capire, perché è tutto più difficile. Quando si è tra persone sorde tutti usano la lingua dei segni. O comunque tutti quanti hanno lo stesso disagio, c'è più comprensione. Mentre la paura viene quando mi vado a interfacciare col mondo esterno. Per cui con Pedius cerchiamo di semplificare questo canale, creiamo un punto di comunicazione. Quindi permettere sia alle persone udenti di conoscere un mondo che ha un potenziale, del bello in sé, e allo stesso tempo portare il mondo a tutte le persone sorde [...], qualcosa che loro non potevano ascoltare. Parliamo con persone di culture diverse e la diversità in questo caso ci arricchisce”. – CEO Pedius

Andando oltre la semplice “comunicazione” tra diversi, questa valorizzazione della diversità prende effettivamente la forma di abilitazione, come il caso qui di seguito raccontato mostra chiaramente.

“C'è una storia, un caso bello che risale a prima della pandemia. Era un dipendente, un ragazzo sordo che lavorava in un'azienda e in un team, e gli veniva sempre detto: ‘Guarda, tu sei bravo, ma non potrai mai diventare un leader perché non puoi partecipare alle call. Ogni volta qualcuno deve farti un riassunto di quello che è stato detto. Quindi non sarai mai in prima persona’. Quando ha scoperto Pedius e ha iniziato a chiamare lui, e quindi è diventato autonomo, ha domandato: ‘E a questo punto come la mettiamo che le call le organizzo io?’ Quindi ha iniziato a invitare i colleghi alle riunioni, e lui utilizzava questo strumento per raggiungere il suo obiettivo. E alla fine è stato promosso ed è diventato il leader del suo gruppo. Quindi [acquisendo Pedius] anche l'azienda ha fatto un investimento, diciamo ridicolo, in proporzione alle capacità della persona che ha sbloccato. E come lei tante altre aziende si sono attivate perché si

sono rese conto che davanti alla pandemia c'era questa necessità, e quindi c'è stato un po' un boom di tutti i dipendenti che hanno iniziato a utilizzare questo servizio, soprattutto negli ultimi due anni di pandemia. Immaginate tutti i dipendenti sordi che si sono trovati dallo stare in ufficio (quindi a leggere il labiale, che è un po' più pratico), [...] a fare riunioni online, telefonate... per loro è stata una tragedia. Per le persone sorde, la pandemia è stata molto, molto grave dal punto di vista sociale. E quindi immaginate tutte queste persone che con Pedius hanno chiamato banalmente la pizzeria per farsi consegnare la pizza, o magari [hanno] chiamato un servizio per un guasto". - Marketing Manager Pedius

E questo non riguarda solo la sfera professionale, ma anche quella psicologica: ha implicato rendersi conto che si possono conseguire risultati in termini di vita quotidiana come qualunque altra persona.

"Un esempio è quello di Monica. [...] Lei era incinta. Si sente male. Deve chiamare il medico e non può farlo. E allora lo fa con Pedius. E lì si è sentita sollevata: una barriera che pensava insormontabile è stata abbattuta. Questo è uno degli esempi più belli". - CEO Pedius

### *Attivazione proattiva*

Molte persone sorde raggiunte da Pedius, dopo aver usato con profitto l'applicazione, sono diventate esse stesse promotrici proattive del servizio. Oltre a dare la misura dell'entusiasmo con cui è stata accolta l'iniziativa, della forza della spinta alla condivisione di qualcosa di nuovo considerato utile, questo è anche indice di un'apertura di credito fatta dalla comunità delle persone sorde al progetto. La comunità dei sordi, come visto, ha una sua struttura sociale molto solida, un *ethos* chiaramente identificabile, ma anche un livello di isolamento rispetto al "mondo udente" che la rende molto attenta nella gestione dei propri confini. È tutt'altro che ovvio che qualcosa proveniente dall'esterno come Pedius venga accolto positivamente, ancora meno se si prefigge di cambiare il modo di essere e di vivere dei membri della comunità.

“Il discorso degli ambasciatori è importantissimo perché è il modo in cui abbiamo raccolto il maggior numero di utenti, perché, come dicevo, proprio per loro indole le persone sorde sono diffidenti. E il fatto che una persona udente abbia realizzato qualcosa per loro già li fa partire col piede sbagliato. Per cui avere un utente che di sua libera volontà inizia a promuovere un servizio e a far vedere il servizio è di grande aiuto”. – CEO Pedius

“Il canale principale resta quello dei social, in cui le persone possono condividere la loro esperienza, proprio come dicevo all’inizio. Nelle persone sorde c’è molta diffidenza. Il fatto che sia io utente, che non ho nessun legame con le persone sorde, a fare un servizio, già questo li indispette. La persona sorda dice: ‘Perché stai facendo questa cosa? Nessuno l’ha mai fatto fino adesso. Perché tu? Dove ci guadagni e cosa? Qual è la fregatura?’ Il fatto di vedere persone e storie di persone sorde che hanno utilizzato il servizio, che si trovano bene, dà loro un altro approccio”. – Marketing Manager Pedius

Avere testimonial e ambasciatori spontanei che appartengono alla stessa comunità, poter costruire sul passaparola interno alla comunità stessa, è quindi fondamentale per Pedius.

“Le persone diventano ambasciatori [...] per l’entusiasmo [...]. Come in qualsiasi tecnologia c’è un effetto del ‘*day after*’: quando utilizzi una tecnologia e te ne innamori, ci tieni a raccontarlo in giro in maniera genuina, senza essere pagato per farlo. Il tema è proprio questo, [dire] che mi sono trovato bene. È come se tu vai a mangiare in un ristorante, a mangiare davvero bene. Ti viene naturale dirlo: ‘Oh, guarda in quel ristorante ho mangiato proprio bene’ [...]. È una dinamica naturale che si crea da sola, per cui fa parte delle dinamiche sociali e vale per tutti. In questo caso, se c’è un fit personale particolare e io sono sordo e conosco altre persone sorde, sapendo che questo strumento è utile per i sordi, lo comunico”. – CEO Pedius

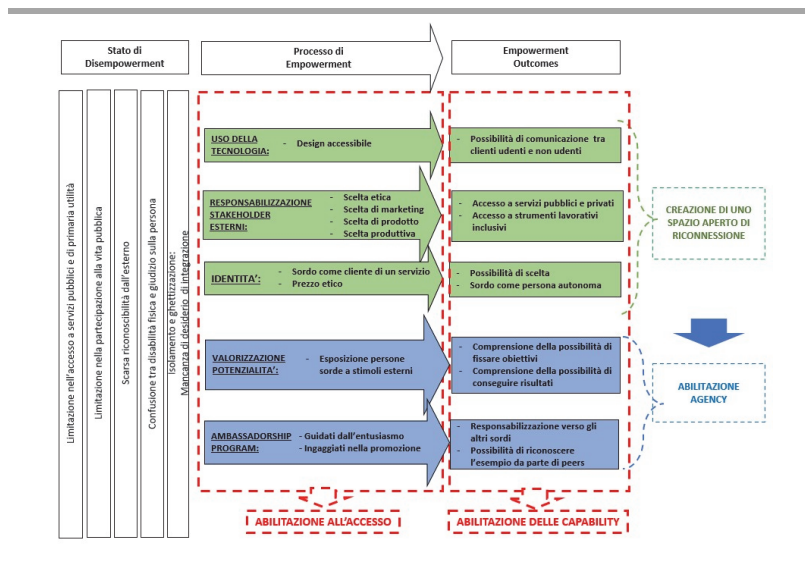
“La formula di *ambassador* è genuina. Al massimo quello che facciamo noi, [...] dopo che hanno provato l’applicazione, è chiedere se vogliono aiutarci a promuoverla. Ovviamente poi [...] c’è chi chiede soldi per farlo, ma è uno che non è disinteressato. Ma spesso lo vogliono fare senza soldi. Noi possiamo proporre dei soldi però solo per dei video; per cui gli chiediamo: ‘Possiamo usare il tuo video?’

Quindi, ti paghiamo il tuo diritto di immagine? Però se ci fai un video noi non vi diamo lo script. Questo deve essere vostro”.

Proprio in questo ritroviamo la logica di fondo, vista nella *Empowerment Theory*, per la quale la persona destinataria di un servizio non può essere solo un ricevente passivo di un programma, ma ne deve essere anche promotore, protagonista. Non sotto la direzione di un *expert*, ma accompagnato da un *collaborator* che si occupa di facilitare dinamiche che ruotano attorno – e vengono interpretate – dalla persona stessa.

“Il tema è coinvolgere i sordi e far sì che siano loro stessi gli ambasciatori di un loro servizio. Nel mondo dell’inclusione sociale c’è una regola che dice: ‘Nulla per loro senza di loro’. E questo vale nel design: quando si progetta un servizio bisogna tener conto dell’utente finale; quindi, non si può pensare di calare una soluzione. Questo vale in tutti gli ambiti, ma nella disabilità vale molto di più, perché c’è una differenza ancora più grande tra il mondo percepito dal designer e il mondo della persona utente”. – CEO Pedius

Figura 7.3. – Empowering in Pedius: costruzione dell’agency





## Capitolo VIII

# Il modello *Safe Access Empowerment*<sup>1</sup>

---

SOMMARIO: 1. Le condizioni del modello. – 2. Le caratteristiche del modello – 3. Caso: *Dynamo*. – 4. Stato di *disempowerment*: i bambini disabili e malati e le loro famiglie. – 5. Contesto ambientale: disabilità e reddito in Italia. – 6. Natura del processo di *empowerment*.

### 1. *Le condizioni del modello*

Come visto precedentemente, ogni modello nasce per rispondere a due condizioni fondamentali: quella relativa alla tipologia e al ruolo del beneficiario che la *Empowering SBH* è in grado abilitare, e quella relativa al contesto ambientale. Il modello del *Safe Access Empowerment* favorisce l'*empowerment* attraverso dei meccanismi di abilitazione all'accesso in ambienti sicuri. Vediamo cosa significa.

#### *Condizioni soggettive della persona*

Anche qui il punto di partenza per analizzare questo modello è la natura e il ruolo del beneficiario, natura che in questo caso estremizza però alcuni dei temi trattati precedentemente, rendendo la categoria di riferimento diversa da quelle già presentate. Nei modelli precedenti, infatti, le condizioni abilitanti ottenute

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento sul presente capitolo si rimanda al terzo incontro della già citata *Empowering People Webinar Series*, *Dynamo: un nuovo modello economico?*, <https://bit.ly/3Mv7skp>.

tramite meccanismi di mercato mobilitavano direttamente le *economic capabilities* della persona, o come attore partecipe all'interno del processo di *value creation* – come nel caso di MIC per il modello di *Safe Creation* o nel caso di Ridaje per il modello di *Open Creation* – o come attore posizionato al termine di questo processo, ovvero come potenziale cliente di beni e servizi da cui era escluso nell'ambito di una transazione di mercato divenuta accessibile – caso Pedius, modello *Open Access*. In questo caso, invece, si fa esplicitamente riferimento a tutte quelle categorie che per stato (i.e. bambini, anziani, etc.) o condizione specifica (i.e. malati gravi, indigenti soggetti a dipendenze, etc.) non possono svolgere direttamente un'attività lavorativa e, allo stesso tempo, non hanno modo di acquistare attraverso il mercato, neppure in modo agevolato, beni e servizi di fondamentale rilevanza per la propria sussistenza. Si tratta, in altre parole, di casi di fragilità e marginalità estrema. È il caso, per esempio, di bambini che soffrono di patologie gravi o croniche tali da essere impossibilitati ad una normale frequentazione scolastica e che, allo stesso tempo, non possono godere di servizi di *welfare*, né istituzionale né familiare, in grado di garantire loro l'accesso ad un sistema sociosanitario capace di provvedere alle loro esigenze. Ci possono essere anche casi riconducibili a condizioni di fragilità derivate, come nel caso di dipendenze gravi o di anziani soli non autosufficienti che versano in stato di povertà. In genere sono casi di marginalizzazione estrema che finiscono per gravare in maniera quasi esclusiva sulle famiglie di origine, che molto spesso si trovano nella difficoltà di dover far fronte a queste situazioni, molte volte in uno stato di profonda solitudine. Trattandosi di situazioni di marginalizzazione estrema, queste persone necessitano di protezione particolare e cure dedicate.

### *Condizioni del contesto ambientale*

Di fronte a tutto ciò, lo stesso ambiente di riferimento non necessariamente si presenta come avverso. Per lo più si tratta di contesti culturali indifferenti, o poco sensibilizzati, in cui le istituzioni risultano incapaci di dare delle risposte efficaci a situazio-

ni di estrema fragilità e che non hanno una propria autonoma capacità di provvedere alle funzioni di base, che non possono in questo senso essere “lasciate incustodite”. Custodire queste fragilità richiederebbe interventi complessi su più dimensioni, interventi che le istituzioni pubbliche preposte non sempre riescono a gestire con facilità nella loro interezza, tipicamente per scarsità di fondi disponibili. Ma anche per la tendenza da parte del soggetto pubblico preposto ad adottare un approccio di stampo verticista e dirigista – “paternalista”, volendo usare un concetto già citato – distante da quei gruppi sociali, quali famiglie e movimenti informali, che si propongono di fronteggiare queste situazioni con più consapevolezza. Un atteggiamento che, a volte, sfocia nella delegittimazione della persona e del suo gruppo di riferimento, come soggetto inabile a decidere. Proprio per questo, ogni meccanismo di abilitazione volto a generare *empowerment* deve per prima cosa fondarsi sull’approccio *bottom-up* precedentemente richiamato dall’*Empowerment Theory*, vale a dire la necessità di ascoltare, attivare e promuovere da parte delle realtà più vicine alla persona capaci di interpretare con più sensibilità le istanze di disabilitazione.

## 2. Le caratteristiche del modello

### *Creazione di uno spazio sicuro*

Alla luce di questa descrizione, risulta evidente come in un modello di *Safe Access Empowerment* vi sia la necessità di adottare uno spazio sicuro. Come già spiegato, lo spazio sicuro è un ambiente protetto in cui gli agenti, ovvero in questo caso le persone disabilitate, possono operare in sicurezza e immunizzati contro le pressioni e i vincoli provenienti da un ambiente esterno pericoloso, se non ostile. Tuttavia, questi spazi risultano efficaci anche nel prevenire situazioni di pericolo che possano venire dalla condizione di fragilità stessa della persona. In questa forma, pertanto, gli spazi sicuri hanno la caratteristica di *custodire* tale persona tenendo conto delle sue fragilità. Per fare ciò, devono risultare accessibili dal di fuori solo da coloro che ne devono beneficiare, pertan-



to devono assumere una natura “esclusiva”. Il rovescio della medaglia di tale esclusività, laddove gli spazi si realizzano in luoghi fisici ben delimitati, è quello di avere una portata limitata, potendo risultare non facilmente raggiungibili da tutti. Questo limite, ovviamente, vale in maniera più evidente per gli ambienti fisici, quali possono essere strutture pubbliche o private localizzate in aree territoriali specifiche, ma è assente in altre tipologie di spazi. Anche nel caso studio di MIC che abbiamo visto nel quinto capitolo la definizione di un perimetro fisico ben circoscritto, ovvero il laboratorio sartoriale dove le donne lavorano, rappresenta uno dei punti di forza, ma anche il principale limite. Condizione, quest’ultima, che può essere superata da ambienti sicuri all’interno di spazi virtuali – come visto nel caso di Pedius – quali possono essere delle piattaforme digitali: blog privati, pagine web non indicizzate, gruppi chiusi all’interno di social network, applicazioni software, app, etc. Chiaramente tali spazi virtuali possono essere prerogativa solo di alcune forme specifiche di fragilità (i.e. bullismo, discriminazioni, etc.), risultando inadatte in tutti gli altri casi.

#### *Abilitazione all’accesso*

Date le condizioni soggettive delle persone che in questo caso ci si propone di abilitare, risulta più complicato immaginare come attivare direttamente le *economic capabilities* e un meccanismo di *value creation*, per esempio nella compartecipazione alla creazione – che caratterizza i modelli di *Safe Creation* e *Open Creation* con le *Work Integration SBH* – o nella fase di accesso e transazione di mercato finale – che caratterizza l’*Open Access* con le *Integrated SBH*. In questo modello di *Safe Access*, infatti, l’attivazione avviene secondo un principio di sussidiarietà orizzontale. Vediamo cosa significa e come si può realizzare.

Nel capitolo precedente si è visto come, nell’azione delle *Integrated SBH*, la persona beneficiario possa essere abilitata a diventare cliente e, in quanto tale, messa nelle condizioni di compiere scelte discrezionali tramite un processo di acquisto, a condizioni accessibili o economicamente più sostenibili. Rispetto al processo di creazione del valore, quindi, si tratta di abilitare alla fase finale

di accesso e transazione di mercato. La caratteristica è, pertanto, quella di una coincidenza tra la figura del beneficiario, fruitore del bene o servizio in cui si estrinseca l'azione sociale, e quella del cliente, che paga per ricevere quel bene o servizio.

Tuttavia, il meccanismo di abilitazione all'accesso si può realizzare anche tramite forme diverse. È il caso delle *Differentiated SBH*, nelle quali, invece, queste due figure – i.e. beneficiario e cliente – rimangono distinte e svolgono ruoli diversi, sebbene collegati. C'è quindi un beneficiario che non opera come cliente ma viene comunque abilitato all'accesso – inteso come fruizione – a quei beni e servizi da cui era precedentemente escluso. Non vi è nessun corrispettivo economico diretto, e la persona beneficiario ha quindi il solo ruolo di *fruitore*. Tuttavia, anche in questo caso è necessario attivare un meccanismo economico necessario a rendere sostenibile l'azione sociale, sebbene tramite una logica sussidiaria. Dall'altra parte, infatti, parallelamente all'azione sociale, le *Differentiated SBH* prevedono la presenza di un business che rimanda indirettamente alla *mission* sociale dell'organizzazione, ma con una sua *value proposition* indipendente che preveda la commercializzazione di un bene o servizio erogato a un *cliente* terzo disposto a riconoscere un prezzo di acquisto secondo una tipica transazione di mercato. In altre parole, si tratta di separare l'azione sociale, che arriva direttamente alla persona beneficiario, dall'attività di business, che ha invece il fine di generare quelle risorse economiche necessarie per sostenere l'attività sociale. Il cliente, in questo caso, acquista il bene o il servizio per una propria utilità, ma non solo. Il cliente acquista anche nella consapevolezza che questa azione andrà primariamente a generare quelle risorse economiche che sono necessarie per sostenere l'attività sociale. Pertanto, ciò che viene innescato è un meccanismo di sussidiarietà orizzontale<sup>2</sup>. Meccanismo in cui la SBH, invece di chiamare in causa la persona disabilitata o il soggetto pubblico che ne dovrebbe curare il bene, si rivolge ad una comunità di potenziali clienti

---

<sup>2</sup> F.G. Arena (2005), Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art. 118 uc della Costituzione, in *Studi in onore di Giorgio Berti*, Jovene, Napoli, pp. 179-221.

responsabilizzata alla *mission* dell'organizzazione – in questo si realizza la logica sussidiaria orizzontale – tramite una logica di acquisto responsabile. Quell'acquisto, pertanto, assume qui un valore etico esplicito *nel nome del beneficiario*, che così va ad alimentare, diventandone indirettamente parte integrante, il processo di *value creation*.

Le modalità pratiche in cui questo processo di *value creation* può avvenire sono molteplici. Come ben illustrato da un recente lavoro di Fosfuri, Giarratana e Roca<sup>3</sup>, è possibile costruire attività di business orientate verso clienti terzi proprio a partire da attività sociali orientate a una specifica categoria di beneficiari, sfruttando delle interdipendenze tra entrambe le attività. Vi possono essere interdipendenze tra gli *asset* tangibili condivisi da entrambi gli ambiti (impianti, *facilities*, strutture, etc.) che possono essere sfruttate per generare sinergie di costo. In alcuni casi vi possono essere delle interdipendenze molto forti fra le *operations* (processi produttivi, erogazione dei servizi, etc.) collegate all'erogazione delle attività sociali e a quelle di business. Si può addirittura arrivare a vendere al cliente lo stesso prodotto o servizio offerto al beneficiario per far leva sulle economie di scala. È il caso di tutte quelle organizzazioni che operano con logiche di *cross-subsidization* o *cross-compensation* in ambito sanitario e cura della persona (Aravind Eye Care, Toms, etc.) o nella produzione di beni di consumo (es. Biolite Energy). Tuttavia, come testimoniato dalla letteratura sulle *free-scale vs. non-free-scale resources*<sup>4</sup>, non sempre conviene insistere sullo sfruttamento di questo tipo di interdipendenze legate alle attività, perché più complesse e costose. Con la stessa logica, in-

---

<sup>3</sup> A. Fosfuri, M.S. Giarratana, E. Roca (2016), Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification, in *Organization Science*, vol. 27, n. 5, pp. 1275-1289.

<sup>4</sup> D.A. Levinthal, B. Wu (2010), Opportunity Costs and Non-scale Free Capabilities: Profit Maximization, Corporate Scope, and Profit Margins, in *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 7, pp. 780-801; B. Wu (2013), Opportunity Costs, Industry Dynamics, and Corporate Diversification: Evidence from the Cardiovascular Medical Device Industry, 1976-2004, in *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 11, pp. 1265-1287.

vece, è possibile valorizzare potenziali interdipendenze dovute ad asset intangibili, come tecnologie, *know-how*, brand e reputazione. Infatti, anche solo il contenuto etico-valoriale può avere un forte impatto su potenziali clienti, che si riconoscono (*self-identification*) nella missione sociale dell'organizzazione e che sono disposti a riconoscere un valore aggiunto, una più elevata *willingness to pay* e infine un *premium price*, generando sinergie di ricavo<sup>5</sup>. Pertanto, nel modello delle *Differentiated SBH*, il ruolo della missione sociale legata alla persona si estrinseca su due dimensioni: se da una parte si sostanzia nel dare accesso alla fruizione di beni e servizi da cui la persona era esclusa, dall'altra essa stessa diviene elemento caratterizzante – per esempio nella dimensione etico-valoriale – del processo di *value creation* per il cliente terzo. Chiaramente la modalità con cui la missione sociale entra a far parte del processo di *value creation* della SBH dipende dal tipo di interdipendenze che il suo modello andrà a sfruttare.

È, dunque, in questo senso che si realizzano le *capabilities* economiche della persona, vale a dire ciò che la persona è e rappresenta (*being*) all'interno del meccanismo economico di creazione del valore: è l'abilitazione della persona e il valore di ciò che questo rappresenta (*being*) che giustifica, legittima e quindi alimenta tutto il processo di *value creation*, permettendo il meccanismo di

---

<sup>5</sup> Sulla base di questo valore distintivo la SBH può anche arrivare a estendere queste sinergie di ricavo diversificando l'offerta commerciale in più aree di business anche tra la loro non correlate dal punto di vista delle attività, ma fortemente legate dalla capacità dello stesso cliente di riconoscere il valore distintivo della missione sociale. L'argomentazione di base si fonda sull'idea che si debba sfruttare quanto più possibile le risorse *free-scale* più distintive (cioè che possono essere sfruttate illimitatamente senza costi aggiuntivi), ovvero quelle collegate ai valori sociali, alla mission e al brand. In questo caso la diversificazione dovrebbe avere un impatto positivo perché permetterebbe di servire quel segmento di clienti più sensibile a questi aspetti, in diversi ambiti settoriali e su più categorie di prodotto, ma sempre facendo leva sullo stesso valore intangibile collegato alla missione etico-sociale, ed ottenendo così maggiori risorse finanziarie per sostenere ancora con più forza i beneficiari finali. Chiaramente questo dovrebbe spingere le ESBH a diversificare in segmenti di mercato più redditizi rivolgendosi a clienti capaci e disposti a pagare prezzi più elevati, e a riconoscere e valorizzare il significato simbolico della loro missione con più forza.

sussidiarietà orizzontale tra cliente e beneficiario tipico delle *Differentiated Empowering SBH*<sup>6</sup>.

Come ci ricorda lo studio di Fosfuri, Giarrata e Roca<sup>7</sup>, negli ultimi anni questo modello è stato adottato da molte *benefit corporation* e B-Corp<sup>8</sup>. Anche il mondo degli investimenti ad impatto<sup>9</sup> si sta muovendo in una direzione simile, combinando investimenti in progetti ad alto impatto sociale con altri in realtà *for profit*, sebbene *socially-driven* (come illustrato dall'Investment Spectrum dalla Guida EVPA del 2016). In alcuni casi, le stesse organizzazioni che fanno Venture Philanthropy hanno cominciato ad adottare pratiche ibride di investimento, volte a combinare business guidati da un *intentional social impact* e i progetti sociali ad essi collegati.

Un esempio di ciò lo andremo ad analizzare con il caso di Fondazione Dynamo – Motore di Filantropia, nata nel 2003 come *Venture Philanthropy Organization* avente un modello ibrido. Ibrido in quanto non solo orientata a finanziare progetti, ma anche impegnata nello sviluppo di progetti non profit totalmente a impatto sociale, parallelamente a progetti di impresa. Primo tra questi non profit è “Dynamo Camp”, un progetto sociale avente come missione principale quella di ospitare e svolgere attività con bambini affetti da malattie croniche gravi e le relative famiglie.

---

<sup>6</sup> Questa ulteriore specificazione ci permette inoltre di sottolineare le differenze tra un tradizionale business di una tipica impresa *for-profit* che svolge un'importante azione di *corporate social responsibility*, da un modello di business di una *Differentiated SBH*: non il profitto inteso come valore creato per lo *shareholder* accompagnato da un'azione di redistribuzione e riparazione svolta a valle del processo economico, ma come valore economico creato per sostenere la generazione di impatto sulle persone beneficiarie tramite la possibilità di accedere a beni e servizi da cui erano precedentemente escluse.

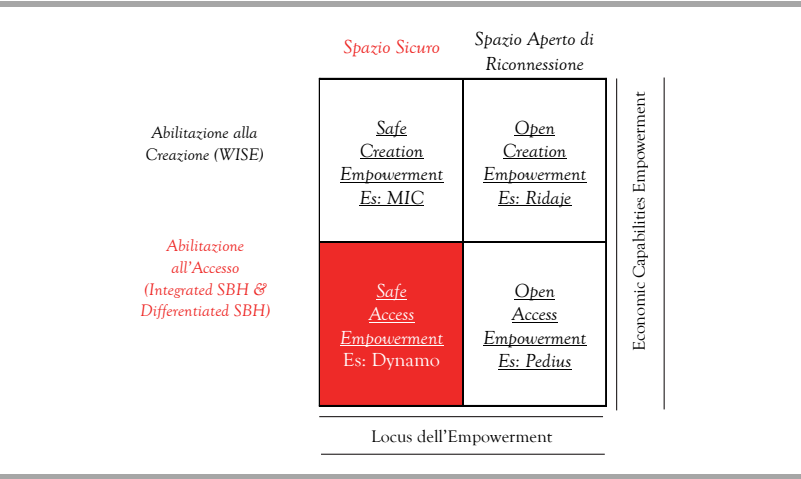
<sup>7</sup> A. Fosfuri, M.S. Giarratana, E. Roca (2016), Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification, in *Organization Science*, vol. 27, n. 5, pp. 1275-1289.

<sup>8</sup> <https://bit.ly/3KAuJjL>.

<sup>9</sup> Si veda per esempio: EVPA, *Investing for Impact: The EVPA Survey 2017-2018*, at <https://bit.ly/3X6shcA>.

Nel corso del tempo, la fondazione Dynamo ha lanciato una serie di imprese proprio con lo scopo di moltiplicare l’impatto e rendere economicamente più sostenibile il progetto di Dynamo Camp.

Figura 8.I. – Social Business Hybrids: Safe Access Empowerment



3. Caso: *Dynamo*<sup>10</sup>

Dynamo è una realtà conglomerata in cui coesistono una pluralità di progetti tra loro interdipendenti, sia non profit che profit, in grado di sviluppare sinergie funzionali a generare impatto sociale al di fuori dei confini del finanziamento pubblico. La prima ad essere costituita, nel 2003, è stata Fondazione Dynamo,

<sup>10</sup> Per svolgere le analisi abbiamo raccolto centinaia di fonti informative. I dati coprono l’intera storia dell’organizzazione, dalla sua fondazione ad oggi. Sono compresi: articoli di giornale; video; documenti interni; interviste con le persone sorde e lo staff. Abbiamo svolto nello specifico 20 interviste semi-strutturate con top e middle manager, le quali sono state integralmente registrate e trascritte. Per ragioni di brevità non riporteremo, qui di seguito, tutto quanto emerso da queste fonti, ma citeremo alcuni estratti per dare chiara esemplificazione delle dinamiche esposte.

una realtà avente come missione quella di progettare e supportare lo sviluppo di organizzazioni imprenditoriali volte ad affrontare questioni di interesse sociale – l'istruzione, la sanità, i servizi sociali e la cura dell'ambiente – capaci, nel contempo, di generare un impatto dal punto di vista occupazionale.

La fondazione nasce come *Venture Philanthropy Organization* (VPO), ovvero organizzazione di stampo filantropico capace di trasferire mezzi, risorse e competenze ad altre realtà ad impatto sociale. A differenza delle tradizionali organizzazioni di stampo filantropico, le VPO operano con una logica e la professionalizzazione tipica del mondo del *Venture Capital*. Il motivo di tale approccio è quello di avviare progetti in grado di essere economicamente sostenibili nel tempo, tipicamente in un range piuttosto ampio che va da NGO e imprese sociali, fino alle imprese più tipicamente *for profit* vere e proprie, sebbene sempre a impatto sociale – i.e. *Socially Oriented Venture*. Nel caso Dynamo, ovviamente, le varie realtà avviate, oltre ad essere sostenibili dal punto di vista economico, sono state esplicitamente orientate verso la generazione di impatto sociale, nello spirito del claim di tutto il gruppo: “*The Common Good*”. Il mondo Dynamo collegato alla fondazione ha, quindi, cominciato a muovere i primi passi con *Dynamo Camp*, una realtà non profit con un target e una missione ben precisi: sostenere il diritto a vivere momenti di felicità di bambini con malattie croniche gravi e delle relative famiglie. Oggi il Camp rappresenta una realtà consolidata, tanto negli *economics* quanto nell'impatto sociale generato. Nel tempo Fondazione Dynamo ha favorito la nascita di diversi altri progetti che, secondo una logica imprenditoriale, hanno aperto nuovi scenari e sfide per creare impatto. Fra i primi progetti vi è *Dynamo Academy*, realtà nata per diffondere valori, modelli di sostenibilità sociale e metodologie tipiche di Dynamo nella collaborazione con diverse organizzazioni, a partire dalle aziende, proseguendo con università, scuole, istituzioni ed enti pubblici, ma anche persone singole, per esempio manager, *caregiver*, professionisti del mondo sociosanitario. Sono seguiti altri progetti, quali *Acqua Dynamo* (imbottigliamento e vendita di acqua mi-

nerale), Dynamo The Good Company (abbigliamento), Oasi Dynamo (cura e mantenimento della riserva naturale affiliata WWF, progetti di conservazione ed educazione ambientale, agricoltura sostenibile, ricettività).

Il mondo Dynamo è nato per volontà e merito di Enzo Manes, imprenditore di successo, e del gruppo da lui guidato, Intek, che hanno donato la proprietà della riserva su cui poi è oggi edificato tutto il progetto Dynamo Camp. L'altra figura chiave del progetto è stata Serena Porcari, ex top-manager nel mondo profit, la quale ha guidato la costituzione della fondazione e di tutti i progetti nati all'interno di essa, a cominciare dal Camp. Oggi l'intero gruppo Dynamo è supportato dalla collaborazione di decine di *corporate* del mondo profit, partner dell'iniziativa, e dalla *partnership* con l'organizzazione internazionale *Chief Executives for Corporate Purpose* (CECP). CECP è un'organizzazione non profit fondata nel 1999 dall'attore e filantropo Paul Newman che riunisce duecento multinazionali appartenenti ai *Fortune 500*; l'obiettivo è di motivare i manager a intraprendere un percorso sempre più sostenibile, principalmente in ambito sociale, con significativi investimenti nelle comunità, in modo strategico e coerente con il proprio *purpose*<sup>11</sup>. Prerogativa fondamentale del modello VPO della fondazione Dynamo, soprattutto nella fase iniziale, è stata infatti quella di convogliare le competenze e l'esperienza di professionisti provenienti dal mondo business, in particolare dal suo network di partner, nel proprio modello operativo e di quello delle realtà implementate all'interno del proprio ecosistema. Con questo assetto, negli ultimi sedici anni tali professionalità hanno favorito la stabilizzazione del modello dell'intero gruppo, che vede da una parte Dynamo Camp come principale, sebbene non esclusiva, iniziativa non profit ad impatto sociale (oggi in particolare nella forma di Ente del Terzo Settore), dall'altra l'insieme delle realtà di impresa sopracitate. Queste ultime, pur mantenendo una

---

<sup>11</sup> G. George, M.R. Haas, A. McGahan, S. Schillebeeckx, P. Tracey (2022), Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research, in *Journal of Management*, vol. 49, n. 6, pp. 1841-1869.



chiara connotazione sociale, operano sul mercato come imprese a tutti gli effetti, con forme giuridiche che vanno dalla s.r.l., alla società benefit, fino all'impresa sociale. Tutte concorrono nel dare visibilità e rendere economicamente sostenibile il Camp. A questo meccanismo di contribuzione si affianca una estensiva e strutturata attività di *fundraising* del e per il Camp, ma dal punto di vista del modello siamo a tutti gli effetti di fronte ad una organizzazione ibrida *differentiated*: da una parte i beneficiari dei programmi del Camp, i *Campers*, e dall'altra i clienti dei prodotti e servizi delle imprese Dynamo. È altrettanto chiaro che fra i due soggetti, beneficiari da una parte e clienti dall'altra, vi sia un nesso. I clienti, infatti, sono perfettamente a conoscenza della missione sociale dell'intero gruppo.

Il caso di Fondazione Dynamo con i suoi progetti risulta di particolare interesse dal punto di vista dei modelli di *empowerment* da noi concettualizzati, in particolare come esempio di *Safe Access*. Si tratta, infatti, di un caso che in maniera parallela collega da un lato il Camp, che offre accesso a specifici servizi alla persona, con meccanismi di *empowerment* pensati per bambini affetti da patologie gravi e croniche e per le loro famiglie, e dall'altro svolge attività di mercato finalizzate a rendere tutto il progetto finanziariamente sostenibile. Proprio i servizi ai beneficiari trovano la loro principale, sebbene non esclusiva, manifestazione all'interno del Camp stesso, che si configura chiaramente come uno spazio sicuro. Abilitazione all'accesso e spazio sicuro sono quindi gli elementi che ci portano a parlare del modello di *Safe Access*.

### *Dynamo Camp*

Dynamo Camp nasce nel 2007 sulla base del modello dei SeriousFun Camp fondati da Paul Newman<sup>12</sup>. Si tratta di una serie

---

<sup>12</sup> Dal 1988, anno di fondazione del primo Camp in Connecticut, oltre 1,3 milioni di bambini e loro familiari hanno partecipato a programmi di SeriousFun Children's Network in tutto il mondo. L'iniziativa è diffusa in più di cinquanta paesi distribuiti su cinque continenti diversi.

di strutture ricettive localizzate in varie aree del mondo in cui la logica fondamentale è quella di ospitare bambini affetti da patologie gravi e croniche attualmente in terapia o in post-ospedalizzazione. Il Camp è pensato per dare ospitalità, in specifici programmi, anche alle famiglie dei bambini, sia genitori che fratelli e sorelle non affetti da patologie, per far vivere a tutta la famiglia un momento di vacanza insieme, da cui il claim *“Right to happiness”*.

“La nostra organizzazione offre vacanze gratuite a bambini e ragazzi con patologie gravi o croniche. Si tratta di una definizione che comprende un numero ampio di patologie; già Paul Newman, con la fondazione dei Camp nel 1988, aveva dato una definizione ampia. Da un lato ci riferiamo a patologie gravi, come è il caso di patologie nell’ambito oncologico ed ematologico, legate all’insorgenza improvvisa di una malattia grave. L’altro grande gruppo di patologie che ospitiamo sono quelle di tipo neurologico complesso, che implicano una disabilità permanente o cronica: patologie con le quali un bambino nasce e con cui dovrà convivere per tutta la vita. Si tratta di patologie complesse, con numerose varianti, dalla paralisi cerebrale a sindromi rare, a malattie senza ancora un nome. I bambini che ospitiamo hanno dai 6 ai 17 anni. L’età scende ai 4 anni nei programmi in cui è presente tutta la famiglia. Oltre ai bambini con patologia, ospitiamo, nel caso di malattie neurologiche complesse, anche la loro famiglia. Abbiamo, inoltre, programmi dedicati in via esclusiva a fratelli e sorelle: spesso dimenticati dal sistema sociosanitario, nei Camp internazionali SeriousFun e a Dynamo Camp ricevono grande attenzione specifica, sia nei programmi con le famiglie, sia nei programmi concepiti espressamente ed esclusivamente per i *sibling*”.

– Presidente Dynamo Camp

Il Camp si prefigge di andare oltre il momento specifico di svago, nel tentativo di offrire un’esperienza di maturazione e acquisizione di consapevolezza di quelle che sono le possibilità che i bambini possono realizzare. Per questo fine, Dynamo Camp utilizza la metodologia adottata nei SeriousFun Camp, che è stata collaudata e garantita a livello internazionale, certificando 458 procedure secondo i SeriousFun Children’s Network Criteria ogni anno.

Per realizzare tutto ciò, oggi<sup>13</sup> Dynamo Camp impiega un combinato disposto molto numeroso di dipendenti e volontari. Nel 2021 sono state occupate 144 persone tra infermieri, medici, staff stagionale e dipendenti. Di questi ultimi, 59 lavorano in modo stabile tra gli uffici di Milano (comunicazione e raccolta fondi) e Limestre (amministrazione, identificazione bambini e famiglie, risorse umane). Vi sono infine 44 stagionali impiegati nella gestione di tutte le attività che si svolgono presso il Camp. Componente fondamentale è anche quella rappresentata da tutti i volontari, più di 500 nel 2021, che devono inizialmente passare attraverso un percorso di formazione strutturata, come d'altronde tutto lo staff, necessaria per collaborare con persone fragili quali bambini con una grave patologia. La formazione svolta è concepita per offrire gli strumenti propedeutici all'incontro e alla relazione positiva con i bambini, in particolare di fronte alla loro malattia, e viene completata con gli strumenti necessari per innescare i processi abilitanti finalizzati a conseguire gli obiettivi della Terapia Ricreativa: rafforzamento dell'autonomia, fiducia in sé stessi, consapevolezza delle proprie capacità e potenzialità, capacità relazionale e acquisizione di nuove amicizie, collaborazione e sostegno reciproco nell'affrontare i problemi.

#### **4. Stato di disempowerment: i bambini disabili e malati e le loro famiglie**

Dai dati comunicati da Dynamo, oggi in Italia i minori nella fascia di età tra i 6 e i 17 anni affetti da patologie gravi o croniche sono circa 10.000. Si tratta di bambini che sono costretti a trascorrere molto tempo in ospedale a causa delle terapie, anche molto invasive, a cui devono sottoporsi. In particolare, per meglio capire il tipo di situazioni da fronteggiare, Dynamo ha costituito un Comitato Medico per definire i criteri di ammissione al Camp. Nel tempo si è attrezzata per gestire un set sempre più ampio di

---

<sup>13</sup> Dynamo Camp, *Bilancio Sociale 2021*.

patologie. Inizialmente focalizzata su bambini affetti da patologie oncologiche ed ematologiche, ha poi cominciato ad ospitare bambini con patologie neurologiche e spina bifida, per poi introdurre sessioni specifiche per bambini affetti da diabete, patologie reumatologiche, malattie infiammatorie croniche dell'intestino (i.e. MICI, MAR ...). Quindi sono state introdotte patologie afferenti a sindromi rare (i.e. Sindrome Phelan Mc Dermid, Sindrome Lesch-Nyhan ...). Sono stati accolti bambini con sordità, affetti da autismo, fino ad arrivare a bambini con respirazione assistita. Più recentemente sono stati accolti bambini e adolescenti con acondroplasia, sclerosi tuberosa, neurofibromatosi e sindrome di Ondine. Ad oggi, Dynamo Camp è in grado di gestire settanta patologie diverse e ha predisposto programmi in grado di affrontare patologie complesse e situazioni medico-assistenziali molto particolari.

Le patologie gravi o croniche che affliggono questi bambini impattano sulla loro persona da diversi punti di vista, oltre che da quello puramente fisico. Una prima ripercussione è strettamente legata alle terapie, che generano paura, ansia e stress sia psicologico che fisico, che si aggiunge a quanto già determinato dalla malattia stessa. Tuttavia, vi è anche un aspetto disabilitante legato alla vita sociale del bambino, che va dai condizionamenti nelle relazioni con i coetanei, alla consapevolezza delle grandi complessità che deve e dovrà gestire nel corso della propria vita. Inoltre, molto spesso le famiglie sono sole nell'affrontare queste sfide, laddove le istituzioni possono facilmente cedere alla tendenza, per ragioni prudenziali e di complessità gestionale quotidiana, a isolare il bambino nella propria malattia:

“Un punto critico a livello sociale può essere l'attuazione dell'inclusione nella scuola, che a volte rischia di sostanzirsi in esclusione. Ci sono scuole in cui i bambini con disabilità vengono portati fuori dalla loro classe; questo viene motivato con il fatto che hanno differenti ritmi e modalità di comprensione, e in determinati casi un programma differente, ma il rischio è di attuare di fatto una segregazione, una piccola comunità a parte, non integrata”. – Presidente Dynamo Camp

## 5. Contesto ambientale: disabilità e reddito in Italia

L'Italia è storicamente un paese lento nel dare risposte concrete alla cittadinanza anche a causa di una burocrazia piuttosto pesante, una inerzia che si riflette soprattutto nel dare attuazione a politiche fondate su meccanismi di supporto e abilitazione della persona. Questo è quanto emerge da una recente audizione presso la Camera dei Deputati in materia di assistenza sociale alle disabilità<sup>14</sup>. Infatti, nonostante la presenza di un quadro normativo chiaro – con l'approvazione della Convenzione sui diritti delle persone con disabilità (CRPD) da parte dell'assemblea generale delle Nazioni Unite del 2006, ratificata da 182 paesi aderenti, anche dall'Italia (Legge 18 del 3 marzo 2009) – sembra ancora essere fortemente presente un approccio fondato unicamente sulla *prevenzione*, così come intesa da Rappaport. Come emerge dall'audizione (p. 3):

“[Il] nostro sistema di *welfare* regionale [...] invece di dare gli appropriati sostegni alle persone per partecipare ed essere inclusi nella propria comunità, valuta la loro condizione sulla base dei servizi predefiniti che possono occuparsi di loro, e se risulta che quei servizi non possono rispondere alle loro esigenze, li indirizza alle residenze sociali, sociosanitarie e sanitarie. Questi modelli hanno prodotto l'idea che le persone con disabilità siano vulnerabili ed incapaci di autodeterminarsi e di vivere in società come gli altri. Pertanto, è necessario costruire servizi ad hoc, spesso separati dalla società, e che siano i professionisti del settore a decidere quali prese in carico di queste persone siano appropriate”.

Inoltre, il sistema di assistenza alla disabilità si poggia su una pluralità di attori coinvolti nella definizione delle politiche di assistenza sociale distribuiti su più livelli (nazionale, regionale e comunale), i cui campi di azione sono spesso sovrapposti, e quin-

---

<sup>14</sup> Memoria dell'Osservatorio Nazionale sulla Condizione delle Persone con Disabilità (istituito con Legge n. 18 del 3 marzo 2009). Audizione informale 31 marzo 2021, Camera dei Deputati XII Commissione Permanente (Affari Sociali).

di di difficile attribuzione. Il risultato è che in Italia è la famiglia a svolgere un ruolo fondamentale nel contrasto al rischio di esclusione sociale, poggiando su quel *welfare* familiare che supplisce, molto spesso e rispetto a diverse necessità, ad un *welfare* statale inefficace.

A tale proposito, in un recente rapporto presentato dall'ISTAT<sup>15</sup> emerge che il reddito annuo equivalente medio (comprensivo dei trasferimenti da parte dello Stato) delle famiglie con persone disabili è pari a 17.476 euro, ovvero inferiore del 7,8% rispetto a quello nazionale. Nonostante i trasferimenti economici legati alla disabilità consentano di ridurre l'incidenza del rischio di povertà tra le famiglie con disabili, i maggiori costi principalmente di natura medica e sanitaria che derivano proprio dalla condizione di disabilità tendono ad annullare questo effetto. La situazione di disagio che ne consegue viene ben rappresentata dall'Indicatore Complessivo di Deprivazione Materiale<sup>16</sup>: *“Il 28,7% delle famiglie con disabili è in condizioni di deprivazione materiale a fronte di un dato medio pari al 18%. Il 53,7% di queste famiglie non è in grado di affrontare una spesa imprevista pari a 800 euro; più del 20% non può riscaldare sufficientemente la propria abitazione”* (p. 34). In questo contesto, un dato interessante dal punto di vista dell'operato di Dynamo è che circa il 67% di queste famiglie non può permettersi una settimana di vacanza all'anno lontano da casa,

---

<sup>15</sup> Audizione del presidente dell'Istat, Prof. Gian Carlo Blangiard, al Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, Roma, 24 marzo 2021.

<sup>16</sup> Si definiscono in deprivazione materiale le famiglie che presentano tre dei nove segnali di disagio: (1) essere in arretrato nel pagamento di bollette, affitto, mutuo o altro tipo di prestito; (2) non poter riscaldare adeguatamente l'abitazione; (3) non poter sostenere spese impreviste di 800 euro; (4) non potersi permettere un pasto adeguato almeno una volta ogni due giorni, cioè con proteine della carne, del pesce o equivalente vegetariano; (5) non potersi permettere una settimana di vacanza all'anno lontano da casa; (6) non potersi permettere un televisore a colori; (7) non potersi permettere una lavatrice; (8) non potersi permettere un'automobile; (9) non potersi permettere un telefono.

cosa resa ancora più difficile a causa delle complessità medico-logistiche legate alla disabilità.

La famiglia della persona disabile, dunque, rappresenta il principale ammortizzatore sociale e fornitore di assistenza alle prestazioni sanitarie, ma al tempo stesso necessita di risorse di tipo relazionale imprescindibili e ampie, comprendendo non solo le reti legate alla dimensione sanitaria ma anche quelle relative alla vita quotidiana, che spaziano dall'accompagnamento all'ospitalità, dal supporto alle attività domestiche fino ad arrivare all'espletamento di pratiche burocratiche. Il 32,4% di queste famiglie trova tale sostegno da reti informali, valore doppio rispetto al 16,8% del totale delle famiglie non affette da situazioni di disabilità.

Sebbene le recenti politiche abbiano favorito un progressivo aumento della partecipazione scolastica, le stesse scuole presentano ancora deficit gravi in molte dimensioni. Si pensi ad esempio alle barriere architettoniche (i.e. solamente una scuola su tre risulta accessibile per alunni con disabilità motoria), alla carenza di strumenti tecnologici finalizzati all'accessibilità (come la dotazione di postazioni informatiche nelle aule, insufficiente nel 28% delle scuole) o infine agli ausili senso-percettivi destinati a favorire l'orientamento all'interno del plesso degli alunni con disabilità sensoriali (solo il 18% delle scuole dispone di almeno un ausilio).

## **6. Natura del processo di empowerment**

Alla luce di quelle che sono le caratteristiche del contesto sociale di riferimento, e in particolare delle condizioni di difficoltà a cui vanno incontro le famiglie, oltre alle condizioni specifiche di disagio dei bambini colpiti da malattie gravi, Dynamo articola la propria azione lungo tre strategie principali. Come prima cosa crea uno spazio sicuro, ovvero il Camp, finalizzato a tutelare le condizioni di fragilità derivanti dallo stato di malattia. In questo luogo sicuro, Dynamo mette in atto una specifica strategia di sviluppo dell'*agency* del bambino, basata esplicitamente sulle sue condizioni di disabilitazione, denominata *Terapia Ricreativa*. Infi-

ne, mette in atto un'azione di *bridging* con la realtà esterna, articolata a sua volta lungo tre direzioni: 1) il superamento di confini del Camp; 2) la sensibilizzazione di diversi *stakeholder* (i.e. donatori individuali, *corporate*, etc.); 3) l'avvio di nuove realtà imprenditoriali.

## 6.1. La creazione di uno spazio sicuro

La creazione di uno spazio sicuro è condizione fondamentale per rendere possibile il lavoro svolto con bambini affetti da malattie gravi. Prerogativa degli spazi sicuri, infatti, è quella di prevenire situazioni di pericolo che possano verificarsi a causa della condizione di fragilità. In questa forma, pertanto, gli spazi sicuri hanno la caratteristica di *custodire* la persona, proteggendola dalla sua stessa condizione di fragilità.

Il Camp si sviluppa su 40 ettari, parte di una proprietà che complessivamente ne misura circa 1.200 nei pressi dell'Appennino Tosco-Pistoiese. Si tratta di un luogo di straordinaria bellezza paesaggistica, tanto da essere diventato riserva affiliata WWF. Originariamente era un sito produttivo attivo nel settore della carta, poi del feltro e, ancora, delle minuterie metalliche. Divenuto riserva di caccia, fu poi abbandonato, le strutture e gli edifici lasciati decadere per decenni. Fino al 2006, quando si è proceduto al loro recupero. Tutte le strutture sono state sostanzialmente ripensate e riedificate per renderle specificatamente funzionali all'attività del Camp.

Il Camp si concretizza come spazio sicuro attraverso due principali meccanismi sottostanti: l'assicurazione della sicurezza e la valorizzazione dell'identità.

### *La sicurezza*

La sicurezza è la prima delle condizioni su cui si basano tutte le attività del Camp. I bambini sono sempre accompagnati da personale qualificato, in primo luogo gli operatori che portano avanti le attività e, quindi, i volontari che danno supporto. Gli opera-



tori, in particolare, devono rispettare rigorose procedure di sicurezza per assicurarsi che in nessun caso le attività, oltre a essere sfidanti, possano diventare anche rischiose:

“Abbiamo costruito una macchina organizzativa molto complessa, basata sull'enorme valore di far divertire bambini e ragazzi che hanno gravi disabilità e limitazioni fisiche, cognitive, motorie – parliamo anche di linguaggio, capacità di comunicazione, ma anche di capacità di autoalimentazione, di bisogni primari – e farli divertire in totale sicurezza medica e fisica”. – Presidente Dynamo Camp

Tutto il personale, oltre ad essere qualificato, è anche formato da Dynamo stessa, con programmi dedicati e strutturati all'interno del Camp. Solo nel 2021 sono state erogate più di 1.200 ore di formazione continuativa. Vi è inoltre una supervisione medica garantita 24 ore su 24 che, al di là del supporto dell'infermeria per casi di emergenza, prevede la presenza di medici e infermieri specializzati in patologie pediatriche. Questi sono al seguito delle attività del Camp, anche se in modo discreto, per essere di supporto nelle terapie di routine che solitamente caratterizzano la vita di questi bambini. La principale differenza, rispetto al contesto ospedaliero, è che qui non sono i bambini a dover sottostare alle prassi medica, ma sono le prassi mediche ad adattarsi alla vita ricreativa del Camp, in modo tale che gli ospiti possano essere quanto più possibile liberi dalla schiavitù quotidiana cui la malattia o la condizione di disabilità dovuta alla malattia li costringe normalmente.

“Questa è la nostra missione in sicurezza medica e fisica: i medici sono presenti, sono parte dello staff, ma sono una presenza come le altre. Indossano lo stesso abbigliamento dello staff e si distinguono unicamente dal cordino con il nome, che ha un colore specifico; l'organizzazione è tale per cui la terapia viene dopo il divertimento. Quindi se io, bambino, devo prendere la medicina alle cinque, perché questo dice il mio protocollo, è la medicina che viene con me in arrampicata o in piscina, non sono io che esco e vado in ospedale, o al centro medico; è l'infermiera che si occupa di venire a cavallo,

non sono io che scendo da cavallo, mi separo dal mio gruppo e vado a prendere la medicina. Questo è rivoluzionario: chi detta i ritmi della giornata è il direttore dei programmi formativi, in armonia con la parte medica, che si adatta ai programmi”. – Presidente Dynamo Camp

### *L'identità*

Il contesto del Camp è pensato per abilitare il bambino ad esperire la propria infanzia. L'idea è quella di metterlo nelle condizioni di vivere la propria identità di bambino, partecipando alle attività ludiche tipiche dei bambini della sua età. In altre parole, all'interno del Camp, si cerca di relazionarsi ai bambini considerandoli semplicemente bambini, non come malati che ruotano attorno alla malattia.

“Dynamo Camp per loro rappresenta l'opportunità di essere ‘semplicemente bambini’, trascorrendo un periodo di svago in un ambiente naturale protetto e sicuro, [...] sperimentando un gran numero di attività, sia ludico-sportive che espressive”. – Sito web Dynamo Camp

“Mia figlia era una bambina forzosamente già grande, indipendente, autonoma, si faceva tutto da sola e io come genitore soffrivo di questo, perché non vedevo in lei spiragli di apertura, di cedimento... lasciarsi andare al suo essere ancora una bambina. Ma con Dynamo ho visto in lei un'apertura diversa, una voglia di comunicare anche verbalmente che prima non aveva. E in tutti i tipi di relazione: dalla scuola, alle amicizie al di fuori, al rapporto con noi. Le avete dato la chiave per riuscire a migliorare sé stessa nella relazione con gli altri”. – Madre di una bambina

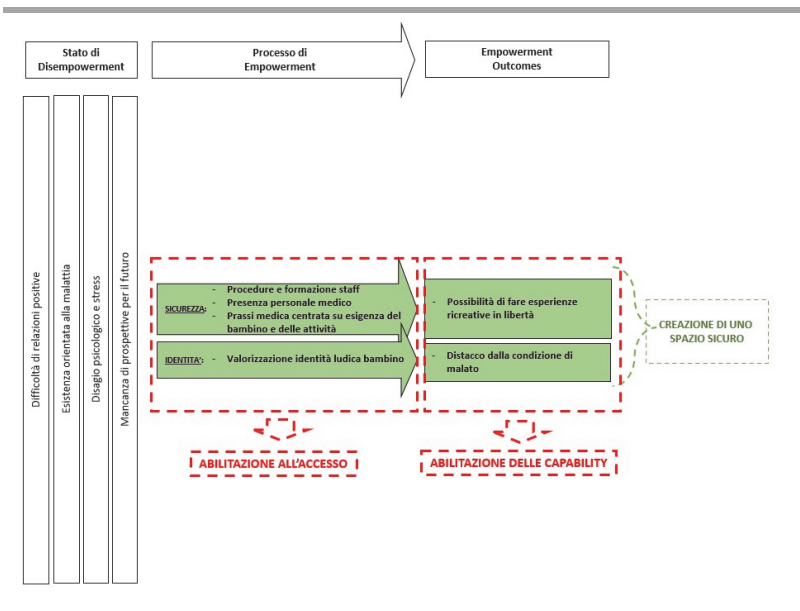
Il Camp cerca quindi di rendere possibile e rivendicare in ogni attività la dimensione ludica dell'essere bambini, a prescindere dalle limitazioni imposte dalla patologia specifica.

“Dynamo presenta attività molto sfidanti: per un bambino con una disabilità motoria grave, o che si sposta in sedia a rotelle, che è affetto da paralisi o ha un solo arto, l'arrampicata di otto metri può

sembrare un concetto impossibile; andare a cavallo molto spesso è difficile; a molti dei nostri bambini la piscina è sempre stata vietata perché o potenziale luogo di infezioni o di complessità di vario genere, dove anche soltanto entrare è critico. Ecco, Dynamo Camp rende attività sfidanti possibili. Quindi ogni bambino per ogni sessione di Dynamo è incluso [...], Dynamo pensa al suo divertimento in ogni momento del Camp, a seconda delle caratteristiche fisiche, ma anche dei gusti e delle preferenze. Se un bambino piccolo, dai 6 ai 12 anni, si diverte, si proietta attraverso la fantasia in molte situazioni. Un adolescente con una grave patologia o con gravi problemi fisici a Dynamo Camp trova un altro set di valori rispetto alla società e di possibilità di divertirsi. Tutte le attività al Camp sono state pensate e vengono progettate per far divertire tutti i minori, bambini, giovani e adolescenti”. – Presidente Dynamo Camp

Come per i precedenti casi, riportiamo in Figura 8.2 una rappresentazione dei passaggi sin qui descritti.

Figura 8.2. – Empowering in Dynamo: spazio sicuro



L'abilitazione all'accesso ai servizi del Camp, in particolare ad attività ludiche in cui la sicurezza medica è ancillare al divertimento ed in cui viene valorizzata l'identità di bambino dei partecipanti, rende le attività svolte nello spazio sicuro, protetto ed isolato fisicamente dall'ambiente esterno disabilitante, capaci di attivare *capabilities* altrimenti precluse ai bambini coinvolti, lavorando sia sulle loro esperienze che sulla percezione di sé.

## 6.2. Lo sviluppo dell'agency nei bambini

Il Camp, tuttavia, non promuove un divertimento fine a sé stesso. Il divertimento, in realtà, è lo strumento che permette di lavorare sull'*agency* della persona, perché permette di sperimentare attività al di fuori dell'ordinario, non vincolate dai limiti imposti dalla malattia, che si traducono nella scoperta e nel conseguimento di nuove potenzialità. Nel Camp questo processo è stato codificato con il nome di *Terapia Ricreativa*.

“Si chiama Terapia Ricreativa: il termine accosta due parole antitetiche: quando un genitore ha un bambino con una patologia grave, soprattutto di tipo cronico, il principale focus non è tanto la guarigione, come lo è nel mondo ematologico-oncologico, ma è la sopravvivenza nella normalità, quindi nello sviluppo delle competenze possibili. Quindi la parola ‘terapia’ ricorda interventi di logopedia, le terapie fisioterapiche, la fisioterapia, e quelle occupazioni che rientrano nelle categorie della terapia, e tutto ciò che, nonostante gli obiettivi positivi, porta alla famiglia e al bambino angoscia e spesso fatica. Quindi aggiungere la parola ‘ricreativa’ significa spostare l'attenzione su un concetto importante, che è il divertimento. Di fatto, al centro di tutta la nostra attività c'è l'obiettivo di far divertire i bambini”. – Presidente Dynamo Camp

Nella sua forma originale questo tipo di metodologia nasce negli Stati Uniti, inizialmente nel lavoro sui veterani di guerra. L'approccio ricreativo è stato quindi adottato come metodologia all'interno dei SeriousFun Camp fondati da Paul Newman in tutto il mondo.

“Together, we empower children with serious illnesses and their families to reimagine what is possible by creating inclusive camp and recreational experiences, inspiring confidence and joy, and building community and connection”. – SeriousFun Children’s Network Website<sup>17</sup>

È nell’ambito dell’attività Dynamo che la Terapia Ricreativa viene formalizzata all’interno di un vero e proprio modello pedagogico per i bambini. Le attività sono tutte estremamente stimolanti, sebbene tra loro molto diverse. Queste vanno dall’arrampicata all’attività con gli animali, tiro con l’arco, ceramica, attività in acqua, teatro, rap, hip-hop, lavoro negli orti, attività di stimolazione tattile e neurosensoriale, etc. La Terapia Ricreativa diviene base metodologica per descrivere e guidare le fasi di *empowerment* di minori. Questa è articolata in sei fasi molto precise e con finalità ben definite: la sfida, la scelta, la collaborazione, il successo, la riflessione e la scoperta. Chiaramente il *fil rouge* di tutto è il divertimento.

“Ogni attività di Dynamo Camp può essere interpretata come una sfida personale, costruttiva e senza elementi di competizione. I ragazzi hanno la scelta del ritmo a cui procedere e del limite fino a cui spingersi; ad esempio [possono] considerare, se se la sentono, di recitare sul palcoscenico o se preferiscono solo aiutare dietro le quinte. Ogni obiettivo viene raggiunto attraverso l’impegno individuale e con la collaborazione del gruppo: i ragazzi si incoraggiano a vicenda, lavorano in squadra e, grazie al proprio entusiasmo e alla supervisione di personale qualificato, raggiungono il successo. Subito dopo l’attività, in una discussione di gruppo, oppure in modo più privato, per esempio scrivendo i propri pensieri in un diario, ognuno ha la possibilità di fare una riflessione sui traguardi raggiunti, sul modo in cui ci sono riusciti e sul significato del proprio successo. Questo processo, a vari livelli, porta alla scoperta di poter riuscire anche in cose di cui non si ritenevano capaci e quindi al consolidamento della fiducia in sé stessi, che li aiuterà

---

<sup>17</sup> <https://bit.ly/3RcjKR8>.

nelle successive sfide che si troveranno ad affrontare”. – Materiale informativo Dynamo<sup>18</sup>

Figura 8.3. – La Terapia Ricreativa di Dynamo



Le sfide e i giochi spingono i bambini ad andare oltre i propri limiti e a vivere possibilità che non avrebbero immaginato. Grazie alla successiva fase di riflessione, la Terapia Ricreativa li guida poi ad un processo di crescita interiore, aumentando la consapevolezza rispetto alla propria capacità di fissare obiettivi e di raggiungerli.

“Penso che sia un’esperienza molto valida e arricchente. Il confronto tra ragazzi con le stesse problematiche fisiche e di salute li aiuta a prendere una nuova consapevolezza”. – Padre di un bimbo<sup>19</sup>

“[Mia figlia] ha acquistato molta autonomia personale, di gestione delle proprie cose e dei propri interessi. Ogni volta che torna

<sup>18</sup> Cartella Stampa Dynamo, 2021.

<sup>19</sup> Dynamo Camp e Fondazione Mediolanum Onlus, *La sfida della valutazione d'impatto*, at <https://bit.ly/3x5YXYP>.

sentiamo di non conoscerla, perché torna più grande”. – Padre di una bimba

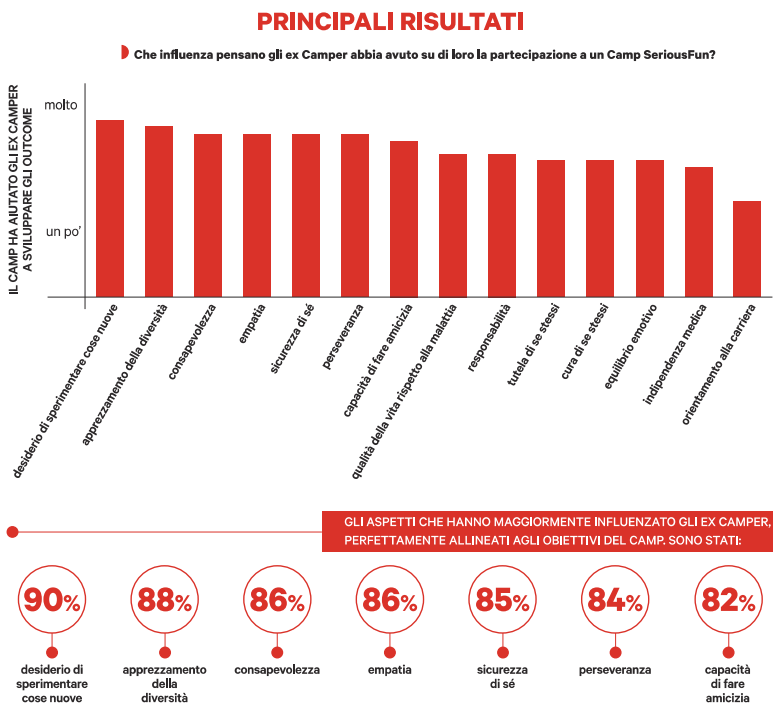
“L’esperienza a Dynamo? Un arcobaleno colorato! È la vita per questi ragazzi. Un’opportunità di confronto tra di loro. Un’esperienza personale che, facendoli rimanere con loro stessi, li fa mettere in gioco. Gli ha trasmesso entusiasmo e voglia di vivere”. – Madre di un bimbo

Da una ricerca commissionata dalla SeriousFun Children’s Network alla Yale University<sup>20</sup> del 2015 è emerso che dopo l’esperienza dei Camp i genitori hanno riscontrato nei figli: un miglioramento nella sicurezza in sé stessi nel 79% dei casi; un incremento nell’autostima nel 77%; maggiore maturità nell’81%; maggiore indipendenza nel 77%; maggiore interesse a partecipare a diverse attività sociali nel 67%; una maggiore propensione a sperimentare nuove esperienze e attività nell’80%. In una più recente *survey*<sup>21</sup> condotta in collaborazione con l’American Institute for Research (AIR), somministrata online a inizio 2021 agli *ex Camper*, ovvero a bimbi che hanno preso parte alle attività dei SeriousFun Network Children Camp, tra cui quelle di Dynamo, si è andati ad investigare l’influenza e l’impatto di lungo periodo e si sono riscontrati risultati eccezionali (si veda in particolare la sintesi di questi nella Figura 8.4).

---

<sup>20</sup> S.L. Tominey, R. Pietrzak, S. Southwick, L.C. Mayes (2015), *More Than Just SeriousFun: The Impact of Camp on Resilience for Campers with Serious Illness, 2014-2015 Report*.

<sup>21</sup> L. Brown, A. Dymnicki, J. Xia (2021), *Lasting Impacts of Camp Study Final Report*, at <https://bit.ly/459xRN6>.

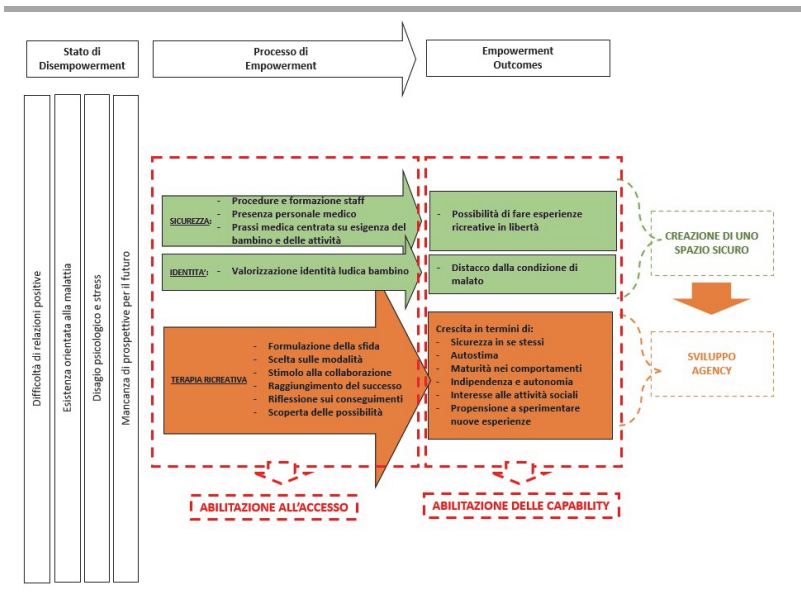
Figura 8.4. – *Impatto nel lungo periodo dell'esperienza SeriousFun Camp*

Fonte: Brown L., Dymnicki A., Xia J. (2021), *Lasting Impacts of Camp Study Final Report*, at <https://bit.ly/459xRN6>.

Quanto detto ci permette di arricchire la Figura 8.4 di un ulteriore tassello relativo all'effetto che l'abilitazione all'accesso alla Terapia Ricreativa ha sull'agency dei bambini nello spazio sicuro del Camp, andando quindi a disegnare la seguente Figura 8.5.



Figura 8.5. – Empowering in Dynamo: creazione dell'agency



### 6.3. Il bridging con la realtà esterna

Forte dell'impatto generato sui quasi 20.000 bambini ospitati dal Camp e sulle loro famiglie, nel corso degli anni Dynamo ha preso coscienza della necessità di progettare una strategia ulteriore che potesse dare sostenibilità economica al progetto e al tempo stesso fungere da ponte con l'ambiente esterno, per diffondere i propri valori e dare una forma più compiuta e ampia al proprio ecosistema.

Questo ponte ha preso forma in tre passaggi principali: 1) nella creazione di un'articolata macchina di *fundraising* che coinvolge sia singoli donatori che imprese; 2) nella creazione dei Dynamo Programs, finalizzati a raggiungere tutti coloro che non hanno accesso al Camp, realizzati tramite una fitta rete di partner esterni; 3) tramite un approccio imprenditoriale che ha portato alla nascita di nuove organizzazioni all'interno del gruppo,

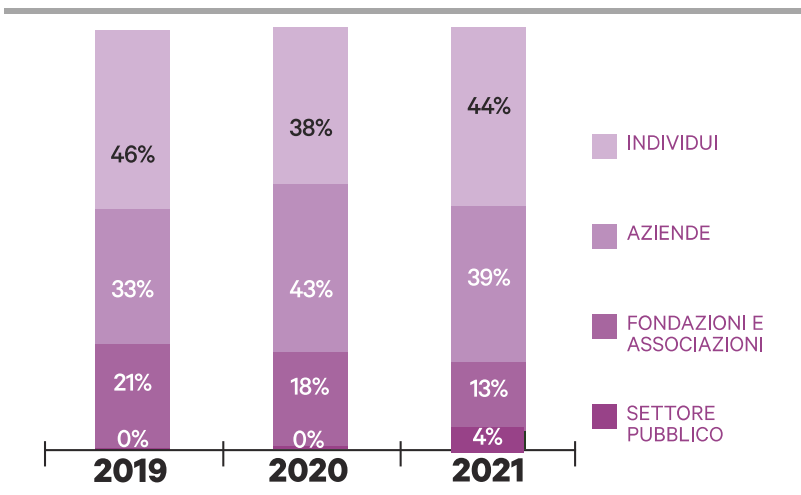
sinergiche alla missione del gruppo, ma anche dotate di una loro missione specifica.

### *Fundraising*

Sebbene il *fundraising* abbia come scopo essenziale quello di raccogliere fondi, nel caso Dynamo tale attività si traduce anche in uno dei meccanismi principali con cui creare un ponte con la realtà esterna. In particolare, ogni linea di *fundraising* corrisponde ad un canale specifico di comunicazione, che pertanto è finalizzato a ingaggiare soggetti diversi.

Oggi Dynamo Camp ha una strutturata attività di *fundraising* in grado di generare risorse pari a più di sette milioni di euro, da privati, da realtà *corporate* e da fondazioni ed associazioni connesse all'attività Dynamo.

**Figura 8.6. – Entrate di Dynamo per tipologia**



Fonte: Dynamo Camp, Bilancio Sociale 2021.

Il contributo da parte di individui privati (pari al 44%) nasce da campagne di *fundraising* strutturate in eventi, 5 × 1000, dona-

zioni liberali, donazioni via SMS, etc. Dal 2007 ad oggi, 67.000 persone hanno contribuito con donazioni personali.

In realtà non si tratta soltanto di persone sensibilizzate da attività di comunicazione. In alcuni casi sono le stesse famiglie che hanno beneficiato dei servizi del Camp a voler contribuire, nonostante tutte le attività all'interno del Camp siano offerte a titolo gratuito. Tra i volontari, inoltre, sono molti ad assumere il ruolo di ambasciatore e ad impegnarsi a promuovere i valori e la missione di Dynamo, sensibilizzando in prima persona il pubblico sulle attività del Camp e creando vere e proprie raccolte fondi (se ne contano più di 180 in tutta Italia). Nel tempo si è venuta a creare una vera e propria rete di una trentina di Gruppi Territoriali costituiti da volontari e ambasciatori, finalizzati a programmare azioni congiunte di promozione e sensibilizzazione. Queste attività rappresentano un vero e proprio ponte verso la realtà esterna, portando la missione di Dynamo ad un pubblico più ampio e dando così visibilità e spessore al brand del gruppo, con riflessi anche rispetto alle attività economiche, e dando legittimità alle attività del Camp, alla metodologia e alla visione che lì si applica della disabilità, della malattia e, soprattutto, dei bambini.

Un contributo economico cospicuo viene anche dal mondo *corporate* (39% del *fundraising* totale). Le imprese che supportano Dynamo nel modo più significativo vanno oltre il semplice contributo economico, entrando a far parte di un programma di *corporate partnership* nel quale condividono, oltre che mezzi finanziari, anche donazioni in natura, beni o servizi, e soprattutto competenze professionali, attività di volontariato aziendale e di *employee engagement*. In questo senso, ed in accordo con alcuni autori del settore quali Venturi<sup>22</sup> e in particolar modo Perrini<sup>23</sup>, non si tratta di contributi intesi come semplici transazioni economiche ma di vere e proprie *partnership* strategiche, in cui le stesse *corpora-*

---

<sup>22</sup> P. Venturi (2020), *Dono e donazione: una relazione armonica*, in *Short Paper 21/2020*, Gennaio, AICCON.

<sup>23</sup> F. Perrini, A. Tencati (2011), *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano.

te sono ingaggiate nella missione di Dynamo<sup>24</sup>. Queste, a loro volta, richiedono a Dynamo la possibilità di organizzare eventi presso le strutture del Camp, ma anche supporto per sessioni di *outdoor* e *team building* basate sul metodo Dynamo, originato dalla metodologia della Terapia Ricreativa, in particolare con il supporto della società Dynamo che si occupa di formazione, Dynamo Academy. La collaborazione con il mondo *corporate* rappresenta, pertanto, un mezzo per creare un ponte con la realtà esterna, perché permette di sensibilizzare e coinvolgere un mondo che altrimenti non avrebbe modo di relazionarsi così da vicino con il tema della malattia e delle disabilità. Inoltre, è uno dei canali fondamentali per tradurre le competenze sviluppate da Dynamo in servizi, creando uno dei *revenue stream* che sostengono l'iniziativa.

Un'ulteriore linea di finanziamenti è quella che deriva da fondazioni e organizzazioni private finalizzate alla raccolta di *Major Gift*. Si tratta principalmente di fondazioni bancarie o di impresa, italiane ma anche straniere, e di enti indipendenti che svolgono attività di raccolta per terze parti. Questo tipo di relazione ha una natura più strumentale alla raccolta fondi, la quale ammonta a circa il 13% del totale; pertanto, con un coinvolgimento più ridotto rispetto ai canali di donazioni private e *corporate*.

Il finanziamento è ancora più limitato nel caso di finanziamenti pubblici, i quali ammontano solo al 4% del totale. Sebbene anche questo canale abbia una sua valenza ai fini economici, rappresenta più che altro un ponte per l'ingaggio delle istituzioni.

### Outreach tramite progetti sociali in partnership

Nel tempo Dynamo ha preso consapevolezza dell'importanza di andare oltre il Camp, ad esempio seguendo tutti coloro che del Camp erano già stati ospiti, supportandoli oltre i confini del suo

---

<sup>24</sup> Dynamo Academy e SDA Bocconi (a cura di), *Corporate Giving in Italy*, edizione 2020-2021.

spazio<sup>25</sup>. In linea con questo principio, Dynamo si è mossa anche per servire tutti coloro che al Camp non avevano modo di arrivare con facilità. Il primo passo è stato quello di fondare Radio Dynamo, nel 2010, per portare la Terapia Ricreativa oltre i confini del Camp. Ha quindi cominciato a collaborare con ospedali, case famiglia e associazioni. Successivamente sono stati sviluppati i primi Dynamo Programs, per portare fisicamente la Terapia Ricreativa anche fuori dallo spazio sicuro del Camp. Ciò è avvenuto proponendo i programmi a partner esterni quali strutture ospedaliere e associazioni di patologia delle principali città del territorio nazionale. Nel 2014 prende vita il Truck Dynamo, un mezzo itinerante e attrezzato da un team specializzato a svolgere le attività Dynamo nelle piazze delle principali città italiane. Nel 2018 vengono lanciati i Summer Camp a Milano e nel 2020 quelli a Firenze. Il programma ha sempre più adesioni, incontrando un bisogno diffuso nel territorio. Per rispondere alle sempre maggiori richieste, nel 2021 viene avviato il primo progetto pilota del City Camp presso la Triennale di Milano. In questo caso si tratta di una struttura continuativa, sempre coordinata da un team Dynamo, ma pensata per mantenere un presidio sul territorio nel corso di tutto l'anno. Seguono Firenze, come City Camp estivo, e Foggia, in collaborazione con un'associazione locale. Nel 2021 i City Camp complessivamente arrivano ad erogare più di 100 giornate di sessioni, con circa 2.000 bambini coinvolti. Altre città vengono calendarizzate per il 2022, in particolare Roma, e, per il futuro, Napoli, Genova e Catania. Ad oggi, ci sono circa 100 strutture ospedaliere<sup>26</sup> che collaborano con Dynamo, ed oltre 85 asso-

---

<sup>25</sup> G. Matarazzo (2021), *Dynamo Camp. Il diritto di essere felici*, Mondadori Electa, Milano.

<sup>26</sup> Tra i più consolidati vi sono, a Milano: San Raffaele, Gaetano Pini, Istituto Besta; Monza: San Gerardo; Brescia: Spedali Civili; Bergamo: Papa Giovanni XXIII; Torino: Regina Margherita; Bologna: Sant'Orsola; Pavia: S. Matteo; Roma: Bambin Gesù Roma Palidoro e Bambin Gesù Roma, Gemelli; Rimini: Spedali Infermi; Padova: Busonera; Verona: Ospedale della donna e dei bambini; Ancona: Saleni e Ospedale Torrette; Reggio Emilia: Arcispedale Santa Maria Nuova; Taranto: Santissima Annunziata; Genova: Gaslini.

ciazioni su scala nazionale. In questi anni, il combinato disposto di tutte queste iniziative svolte in *partnership* ha visto Dynamo raggiungere quasi 55.000 bambini in tutta Italia. I Dynamo Programs hanno avuto il merito di costituire un ponte sempre più stabile con il mondo esterno, tanto da rappresentare, in questi ultimi anni, il canale tramite il quale è stato raggiunto il maggior numero di beneficiari. È chiaro che l'esperienza immersiva del Camp, dentro un parco di decine di ettari straordinariamente attrezzato e costruito appositamente come spazio sicuro, difficilmente può essere conseguita altrove. Tuttavia, Dynamo ha saputo valorizzare la Terapia Ricreativa quale volano per alimentare iniziative e generare un impatto sempre più esteso.

Figura 8.7. – *Dynamo Outreach*



Fonte: Dynamo Camp, Bilancio Sociale 2021.

### *Progetti imprenditoriali ad impatto sociale*

Nel tempo, i meccanismi di *fundraising* con cui ripagare i costi di gestione e mantenimento del Camp hanno avuto un'evoluzione: alla tipica impostazione *charity* connessa alle donazioni si è affiancata una logica di stampo imprenditoriale.

“L’approccio imprenditoriale per certi versi è stato prima introdotto nel Camp: accanto all’azione puramente filantropica, il fondatore di Dynamo Camp ha applicato da subito l’approccio della *Venture Philanthropy*, dotando il progetto di competenze e di un piano pluriennale di sostenibilità economica. Tra le fonti di sostenibilità nel tempo c’è stata l’idea di ispirarsi al modello della Newman’s Own, che, commercializzando salse e prodotti alimentari, destina i profitti a organizzazioni non profit. Così sono nate le prime imprese del Gruppo”. – PM Dynamo

Le nuove entità giuridiche a stampo imprenditoriale create avevano quindi l’obiettivo di generare gli *economics* necessari per sostenere finanziariamente le attività del Camp. Fra le più rilevanti possiamo annoverare la già citata Dynamo Academy (2010), ProDynamo (2015) poi divenuta Dynamo The Good Company, Oasy Dynamo (2017), Acqua Dynamo (2018) e Dynamo Sport (2018).

Questa stessa logica imprenditoriale ha poi acquisito una sua connotazione al di là della mera sostenibilità economica, divenendo veicolo per generare impatto sociale anche oltre i confini e gli obiettivi del Camp.

Per esempio, Dynamo Academy, la prima ad essere fondata, declina la sua missione come orientata a dare continuità all’azione di Dynamo conservandone i principi ispiratori e valorizzandone il *know-how* e le strutture:

“Dynamo Academy nasce nel 2010 per condividere l’esperienza e il *know-how* acquisito dall’esperienza concreta di Fondazione Dynamo Motore di Filantropia. Siamo nati sul territorio: i bambini e la natura sono stati i nostri primi maestri, il Camp è il luogo dove la sostenibilità la facciamo ogni giorno. È nel nostro DNA essere concreti e reali, occuparci dell’impatto sociale della nostra impresa”. – Sito web Dynamo Academy

“L’Academy nasce inizialmente per coprire i costi fissi del Camp e per rendere più efficiente l’uso del Camp fisico, rendendo fruibili gli spazi quando non erano presenti i bambini, dal momento che i bambini erano presenti principalmente durante i periodi di vacanza

dalla scuola. L'idea è stata aprire il Camp alle aziende, inizialmente per eventi aziendali, da board meeting a eventi estesi al management o all'intera società. Questo è stato l'approccio iniziale; quindi, principalmente economico, di copertura dei costi. Ma la visione si è velocemente ampliata, valutando il forte effetto che genera il Camp sulle persone che entrano. È un luogo veramente significativo e di forte impatto. E anche senza la presenza concomitante dei bambini, quello che si sente e percepisce dalle foto, dalle opere d'arte, dalla struttura del Camp, è tanto. Di fatto, le aziende che giungevano al Camp per loro eventi, ne uscivano più sensibili su alcune tematiche. Lo sviluppo è stato quindi quello di passare da Dynamo Academy come luogo di eventi semplicemente aziendali a luogo di formazione di queste skill. Lo sviluppo ulteriore è stato l'allargamento al tema della consulenza, all'attenzione che le aziende hanno verso il sociale, in particolare alla S degli ESG. Quindi Dynamo Academy oggi da una parte sostiene il Camp economicamente, perché nei suoi costi fissi ha dei costi di mantenimento del Camp; da un'altra diffonde il Camp come cultura. Peraltro, dato che le aziende sono fatte di persone, si tratta di persone che entrano a conoscenza dell'esistenza di Dynamo Camp, quindi veri e propri donatori potenziali". - PM Dynamo Academy

Il tutto viene orientato verso un *pool* di soggetti diversificati, e verso una comunità estesa per conseguire un bene comune percepito come universale:

"Siamo l'impresa sociale specializzata in attività di corporate engagement, ricerca, consulenza e formazione per affiancare aziende, individui e associazioni motivati da leadership responsabile nel rendere strategico e concreto l'impegno a favore della comunità e del bene comune". - Sito web Dynamo Academy

"Dynamo Academy ha quindi portato a diffondere anche un valore, e quindi rispondere alla vision e non solo al progetto concreto del Dynamo Camp di Common Good. Quindi questo è, secondo me, Dynamo Academy". - PM Dynamo Academy

E questo vale anche per le altre imprese del gruppo come The Good Company e Dynamo Acqua, ma anche per quelle che con-



tinuano ad avere un forte radicamento sul territorio come Dynamo Sports:

“E poi ci sono le altre iniziative che sono sempre agganciate sotto la fondazione madre: l’impresa dei vestiti, che è Dynamo The Good Company, e l’azienda dell’acqua, che è Acqua Dynamo. Entrambe sono delle società benefit, che hanno come obiettivo generare *cash flow* e contribuire a sostenere, nei propri statuti, i progetti filantropici di Fondazione Dynamo Motore di Filantropia. Oltre a questo, chiaramente, sono anche un modo di far conoscere il brand Dynamo in altri contesti”. – CFO Fondazione Dynamo

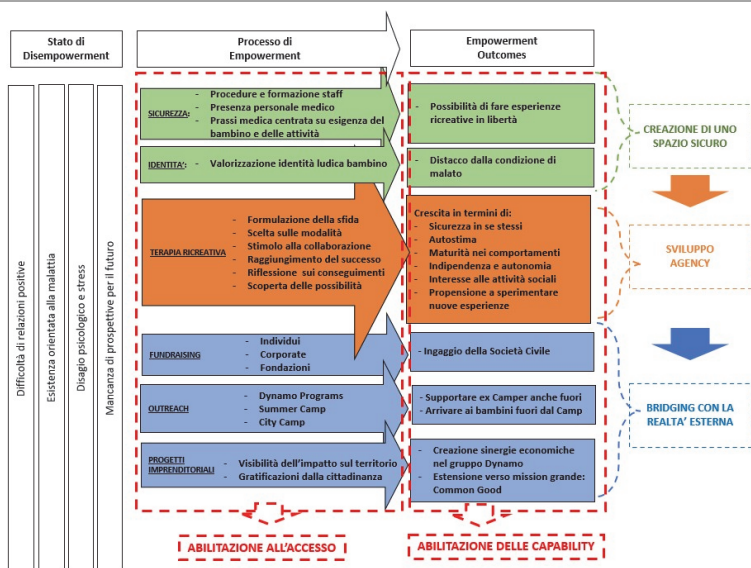
“Abbiamo fondato altre società operative in altri ambiti specifici. Dynamo Sport, ad esempio, è una società sportiva che fa parte del progetto più ampio di riqualificazione del territorio, perché Dynamo incarna anche la missione di contribuire al Common Good, e tra i vari ambiti c’è la riqualificazione del territorio, ridare parte del valore generato al territorio. Tra le prime azioni, c’è stata la gestione e riqualificazione del [campo da] tennis di Campo Tizzoro, e successivamente di un palazzetto nella stessa località. Dynamo Sport è attiva attualmente in sport come tennis, basket, pallavolo, ginnastica, per anziani. L’approccio è inclusivo”. – Ex CFO Fondazione Dynamo

È evidente come tutte queste iniziative siano poi state orientate ad un superamento dei confini dello spazio sicuro del Camp, con l’intento di arrivare a creare un ponte con il mondo esterno in modo da generare un impatto più ampio.

“Non so se fosse l’intento iniziale, questo ovviamente non posso saperlo, però è sicuramente un risultato: ogni organizzazione porta ad accelerare, o comunque rafforzare e diffondere, una cultura del Common Good”. – PM Dynamo Academy

“La visione di Common Good è emersa nel periodo in cui stavamo lavorando a un video riassuntivo del lavoro di anni, nel quale abbiamo cominciato a contare tutto quello che aveva creato Dynamo. Lo ricordo così, come consapevolezza nata in quel momento”. – Presidente Fondazione Dynamo

Figura 8.8. – Empowering in Dynamo: bridging





## Capitolo IX

# Discussione e conclusioni

---

SOMMARIO: 1. Il caso MadeInCarcere e il modello *Safe Creation Empowerment*. – 2. Il caso Ridaje e il modello di *Open Creation Empowerment*. – 3. Il caso Pedius e il modello *Open Access Empowerment*. – 4. Il caso Dynamo e il modello *Safe Access Empowerment*. – 5. Collegare i fili: gli spazi, la creazione del valore e la matrice delle *Empowering SBH*. – 6. Uno sguardo più ampio: i sistemi, il mondo della vita e la dignità universale dell'uomo in una prospettiva relazionale.

I quattro casi presentati precedentemente forniscono materiale utile a identificare alcune dinamiche che arricchiscono, ridirigono o correggono quanto visto nella parte teorica del presente testo, restituendoci un confronto con la realtà che può dare corpo e concretezza ai quattro modelli della *Empowering Matrix* proposti in precedenza. In questo ultimo capitolo vogliamo quindi trattare queste dinamiche, sia discutendole caso per caso, sia sviluppando alcuni ragionamenti trasversali a più casi. Lo scopo è ricavare, da un lato, insegnamenti utili ad affinare la nostra comprensione dei temi trattati dal punto di vista teorico, dall'altro intuizioni che possano poi essere utilizzate da imprenditori sociali o commerciali, da operatori delle amministrazioni pubbliche o di associazioni non profit per realizzare concretamente delle *Empowering Social Business Hybrids* che portino nuove soluzioni a problemi di emarginazione sociale tramite pratiche appunto di *empowerment*.

## 1. Il caso *Madeln* Carcere e il modello Safe Creation Empowerment

Nel modello di *empowerment* di riferimento, quello promosso da MIC, l'analisi ha permesso l'emergere di due set di processi abilitanti. Il primo set, posto in essere dalla strategia di creazione di uno spazio sicuro, crea un luogo in cui le detenute possono sperimentare nuove identità, diverse da quella che esperiscono normalmente nel resto della giornata in carcere. Il secondo insieme, generato dalla strategia che abbiamo chiamato di *bridging*, collega la nuova identità creata – quella di lavoratrici – con il mondo esterno, creando appunto un ponte tra dentro e fuori dal carcere.

È interessante notare come il primo gruppo di processi relativi allo spazio sicuro afferisca ad attività che non sono necessariamente ed unicamente di mercato, quali: l'ingaggio delle donne, il distacco dall'ambiente repressivo, la creazione di un'identità basata sul ruolo e la creazione di spazi di interazione sociale. Questo perché la creazione di spazi sicuri non si basa necessariamente sull'orientamento al mercato come leva per generare il distacco dalla mentalità repressiva, per costruire un ambiente di sperimentazione e creare nuove identità. Ed infatti questi stessi processi sono a fondamento anche di altre iniziative tipicamente già implementate nelle carceri, come laboratori creativi e artistici, o corsi di formazione tradizionali, entrambi anche disponibili nello stesso carcere di Lecce. Pur non facendo leva su aspetti di mercato, sono comunque meccanismi cruciali per attivare le *capabilities* economiche delle detenute (si pensi ad esempio alle attività di formazione) e quindi per dotare le detenute delle competenze necessarie ad esercitare un lavoro, per permettere il realizzarsi del *bridging* che collega la nuova identità di lavoratrice dentro il carcere all'universo dei lavoratori fuori dal carcere, per consentire loro di rientrare nella società dopo il rilascio, ed anche per fondare la *economic value creation* in grado di sostenere l'organizzazione.

All'interno di questo spazio sicuro vengono attivati i processi sottostanti la strategia di *bridging*, che sono invece processi dalla

natura più economica e con un chiaro orientamento al mercato, quali la costruzione di un'agency, i *reward* economici e quelli non economici. In effetti, la strategia di *bridging* viene attuata proprio grazie all'orientamento al mercato, che abilita il legame tra i detenuti e il mondo esterno. La possibilità di sostenere finanziariamente le persone fuori dal carcere grazie alla propria indipendenza economica è necessariamente basata sul fatto che lavorare in MIC genera risorse che vengono guadagnate con il proprio lavoro, e non sono "regalate" dall'istituzione o da altri donatori. Ma è più di questo: il confronto con il mercato non è una semplice simulazione, un gioco. È una sfida seria: le detenute sanno che MIC deve "stare sul mercato" e che dalla capacità competitiva dell'impresa dipende la sostenibilità del progetto, e quindi anche dal loro impiego. Sanno di lavorare in un contesto aziendale, e che devono fornire ai clienti i prodotti richiesti in un tempo stabilito e con un certo livello di qualità. Essendo formalmente impiegate, vengono pagate per le responsabilità che sono in grado di assumersi nello svolgimento dei compiti, e vengono gratificate a seconda del fatto che raggiungano gli obiettivi di produzione stabiliti o meno.

Inoltre, le detenute acquisiscono la capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi grazie alla propria esperienza come lavoratrici e dunque, senza un impiego formale, non sarebbero in grado di collegare la propria identità a quella dei lavoratori esterni al carcere, di sentirsi parte di un gruppo sociale diverso da quello dei detenuti, con propri doveri e diritti.

Il modo in cui MIC genera *empowerment* grazie alla sua strategia di *bridging* è, dunque, basato principalmente sul mercato, che espande il perimetro dell'agency delle detenute dando un riscontro concreto ad un percorso che altrimenti rimarrebbe un racconto, una narrazione non suffragata dai fatti. Lo spiega molto bene una delle detenute che partecipa al progetto MIC:

"Qui facciamo competizione sul mercato, non siamo solo qui a perdere tempo. Qui c'è un laboratorio esattamente come ce ne sono fuori. Non è solo qualcosa per far trascorrere del tempo alle carceri-

te. È un brand come altri, con la sua importanza. È come la Benetton, per esempio, che fa le sue magliette [...] e MIC è la stessa cosa. L'unica differenza è che questo è dentro la prigione mentre gli altri laboratori sono fuori”.

Pertanto, volendoci ricollegare al modello generale del *Safe Creation Empowerment*, la creazione di uno spazio sicuro e il *bridging* divengono il luogo e le strategie con cui viene realizzata l'abilitazione alla creazione. Queste strategie con i relativi due set di processi sono strumentali al meccanismo di *empowerment* perché favoriscono la creazione di *capabilities*. Ovvero mettono le detenute nelle condizioni di poter conseguire delle opportunità dalle quali altrimenti sarebbero state escluse – la *freedom to achieve* di cui abbiamo discusso nei capitoli iniziali – ovvero le possibilità di conseguire *functioning* chiave per la loro esistenza. In particolare, se l'*economic capability* è, appunto, abilitare la detenuta all'interno del processo di *value creation* (cosa che avviene quando i processi visti si traducono nello sblocco del suo potenziale in termini lavorativi, liberando la sua capacità di creare beni da vendere sul mercato, mettendo a valore la sua intelligenza, ispirazione, creatività, ma anche manualità, artigianalità, e intesa reciproca) l'impatto che ciò ha in termini di *empowerment* è molto più ampio.

Infatti, tutti questi processi generano *outcome* – rappresentati in Figura 5.3 – in termini di abilitazione di *capabilities* sia di base che complesse. In primo luogo, le *capabilities* di base riconducibili alla sfera dei bisogni primari e di sicurezza si attivano tramite percorsi di formazione di tipo esperienziale, pensati per favorire l'acquisizione di competenze tecnico-professionali. Si attivano, inoltre, tramite ambienti concepiti per richiamare la dimensione produttiva, per favorire il distacco da un ambiente detentivo e per fornire alla persona un luogo edificante rispetto a quello repressivo della cella. Vi sono, tuttavia, anche dimensioni che fanno riferimento a bisogni psicologici e di realizzazione della persona, secondo una prospettiva integrale, e che sono quindi riconducibili a *capabilities* complesse. Si tratta di quei processi che puntano allo scambio relazionale dentro il laboratorio stesso o con persone ester-

ne al carcere, e che favoriscono la creazione di relazioni sociali positive, nella misura resa possibile dalle limitazioni del carcere. Si tratta, inoltre, di quei processi che stimolano la sperimentazione creativa, la responsabilizzazione, e che si traducono nell'espressione di capacità creative e nell'esercizio di una *agency* più ampia. Si tratta di quei processi finalizzati a dare un nuovo ruolo alle detenute e che consentono loro di vivere una nuova identità, sebbene sempre limitatamente ai confini del laboratorio, e di quei meccanismi di retribuzione che offrono la possibilità di raggiungere un'indipendenza economica. Si tratta, infine, di quei processi finalizzati a gratificare la persona per il lavoro svolto al di là della retribuzione, e che consentono di attivare quelle componenti esistenziali che passano per l'autostima e l'attivazione di desideri trascendenti che proiettano le detenute oltre le sbarre del carcere.

## 2. Il caso Ridaje e il modello di Open Creation Empowerment

Ridaje, nel realizzare il suo modello di *empowerment*, si basa su tre strategie fondamentali. Così come per MIC, anche per Ridaje risulta importante come prima strategia creare uno spazio sicuro in grado di proteggere la persona dai principali fattori esterni di disabilitazione, tramite "il distacco" e "l'ingaggio". Tuttavia, alcuni processi che in MIC facevano parte della strategia dello spazio sicuro, in Ridaje si realizzano al di fuori di esso. Infatti, la strategia caratterizzante del modello di *Open Creation Empowerment* è la creazione di uno spazio dove possono essere realizzati processi chiave per l'abilitazione: gli spazi aperti di riconnessione. In particolare, l'identità basata sul ruolo – l'essere qualificati come giardinieri e non più senza fissa dimora – e gli spazi relazionali – il giardino dove queste persone svolgono il loro lavoro – vengono a manifestarsi necessariamente nella realtà esterna dalla quale essi erano stati precedentemente marginalizzati. Ciò fa sì che l'attività di Ridaje vada ad impattare in maniera più diretta sulla capacità della persona di rientrare nel proprio contesto, ovvero relazionan-



dosi proprio con quel mondo che lo aveva dimenticato.

Di conseguenza, Ridaje, oltre ad essere in grado di impattare anche sulle *capabilities* di base, riesce a garantire un maggior stimolo su quelle complesse, essendo queste più difficili da abilitare in un contesto fisicamente e istituzionalmente chiuso come quello del carcere in cui opera MIC. Pertanto, peculiarità del caso specifico di Ridaje è certamente quella di combinare la strategia adozione di uno spazio sicuro – come prima strategia di distacco dalle condizioni di privazione generali ai quali i senza fissa dimora sono esposti – con la strategia di creazione di uno spazio aperto di riconnessione dove avviare i processi di attivazione dell'*agency*, quale ulteriore strategia.

Come in MIC, anche in questo caso i processi di *empowerment* sono processi che passano per l'abilitazione alla creazione: Ridaje mette i senza fissa dimora nelle condizioni di erogare un servizio al cliente che si traduce in un valore tangibile – la riqualificazione dell'ambiente urbano altrimenti degradato – e per il quale un cliente è disposto a pagare un prezzo. Anche in questo caso elemento fondamentale è, pertanto, il mercato: se non vi fosse un cliente disposto a pagare, le attività svolte da Ridaje non avrebbero la stessa potenza nella costruzione dell'*agency* dei giardinieri, il senso di responsabilizzazione sarebbe meno efficace, così come l'importanza del *reward* monetario e non monetario. In altre parole, se le attività dei giardinieri non fossero svolte secondo una logica lavorativa all'interno di un processo di *value creation*, i meccanismi incentivanti e abilitanti non avrebbero la stessa forza. Anche in questo caso, come in MIC, i processi di *empowerment* legati alle *economic capabilities* dell'abilitazione alla creazione sono intrinsecamente legati al processo di *economic value creation*: essendo Ridaje una *Work Integration SBH*, è proprio lo sblocco della capacità lavorative della persona senza fissa dimora a creare valore economico.

Un limite intrinseco a questo modello che il caso Ridaje permette di mettere in luce è che l'organizzazione deve essere necessariamente selettiva rispetto ai profili che possono essere coinvolti con successo. Ad esempio, chi soffre di un disagio psichiatrico, o anche chi semplicemente non è sicuro della scelta di riscatto che

Ridaje propone, non trova giovamento nella partecipazione al progetto (come nel caso dei quattro giardinieri usciti dal progetto menzionati precedentemente). Offrire un'alternativa a persone che soffrono forme estreme di disabilitazione, che comportano delle cicatrici e dei segni indelebili con cui dovranno confrontarsi per il resto della propria esistenza, è molto complesso, e implica la costruzione di un sistema ampio e articolato. Ridaje svolge un piccolo ma importante ruolo in questa filiera dedicato ad una specifica tipologia di persone marginalizzate, facendo leva su uno specifico set di *capabilities* e generando la scintilla di un cambiamento che deve poi però essere autonomamente perseguito dalla persona. Ridaje è proposta di cambiamento ma non svolta, che le persone senza fissa dimora devono vivere come possibilità ma non *achievement* definitivo.

### 3. Il caso Pedius e il modello Open Access Empowerment

Il caso Pedius si configura, a una prima lettura, come un'istanza del modello *Open Access Empowerment*, permettendoci di identificare le caratteristiche chiave che sono proprie di questo modello. Tuttavia, essendo questo caso portatore di una serie di elementi specifici, ci consente di esplorare ulteriori strade e di proporre riflessioni diverse.

Una prima importante intuizione che emerge dall'osservazione del processo di *empowerment* innescato da Pedius è che l'impresa offre alla persona la libertà di accedere o meno al servizio offerto e di usarlo come meglio crede per realizzare il proprio obiettivo personale, senza particolari forme d'intervento diretto. In altre parole, Pedius consente di accedere ad una *scelta di acquisto e consumo* che prima era preclusa. In questo senso è emblematico che i servizi offerti da Pedius aprano anche alla possibilità di operare una scelta contraria, ovvero la scelta deliberata di *non servirsi* dall'applicazione, cosa che incarna pienamente lo spirito del *Capability Approach*: le scelte possibili ma non operate sono misu-

ra del grado di libertà a disposizione della persona. Così come incarna pienamente le dinamiche *bottom-up* dell'*Empowerment Theory*.

Questo processo di abilitazione, nel dare alla persona accesso al mercato in qualità di cliente, abilita la persona a compiere una transazione di mercato. Tale transazione si viene a configurare come momento conclusivo nel quale si realizza il processo di *economic value creation* operato da Pedius. In altre parole, abilitare all'accesso genera valore economico tramite un meccanismo transattivo di mercato.

È, però, importante notare che i processi di *empowerment* che questo genera sono più sottili di quanto possa apparire. Si pensi al prezzo: come riportato nell'esposizione del caso, il prezzo non viene fissato esclusivamente seguendo la legge della domanda e dell'offerta, ma incorpora una serie di logiche che sono tipiche delle SBH. Deve infatti essere un prezzo che non sia limitante per i beneficiari, e dunque contenuto, ma che dia anche il giusto valore al servizio che rende. Rispetto a questo, emergono due implicazioni diverse, articolabili in base al soggetto pagante. Infatti, come abbiamo visto, oltre alla persona sorda, in molti casi sono le imprese a investire nel servizio per i propri clienti.

La prima implicazione riguarda proprio il caso in cui le imprese vengono attivate da Pedius tramite una proposizione di valore incentrata sulla possibilità di rendere produttivi i propri dipendenti sordi. Il prezzo, in questo caso, segnala il fatto che Pedius può garantire con certezza un incremento minimo della produttività di questi dipendenti, dando quindi un'indicazione rispetto al valore del servizio. Le imprese possono, quindi, essere ingaggiate come clienti, anche se poi i fruitori del servizio saranno i loro dipendenti sordi. Questa scissione – e la successiva ricomposizione – dei due ruoli di cliente (che paga per i servizi) e di fruitore (che li utilizza) apre la strada per un approfondimento sui due ruoli che compongono la figura del consumatore (cliente e fruitore) che affronteremo nel caso di Dynamo, in cui questo elemento – come vedremo – ha un ruolo cruciale.

La seconda implicazione riguarda il fatto che erogare un servizio a fronte di un prezzo, ingaggiando quindi la persona sorda

come cliente, ha un impatto *di per sé*, in quanto espressione di una scelta. Acquistare (o decidere di non acquistare) il servizio fa sì che la persona sorda ponga l'app di Pedius sullo stesso piano degli altri consumi cui può ugualmente accedere pagando un prezzo. Pedius non è dunque una scelta dettata da una disabilità, un rimedio ad un difetto, ma una scelta di consumo come le altre, ne ha la stessa dignità e legittimità, permettendo alla persona sorda di non vivere la propria sordità come un difetto ma come una diversità. Il prezzo, quindi, come strumento a servizio dell'emancipazione dal ruolo di disabile, verso la valorizzazione dell'identità propria della persona.

Questa considerazione ci offre un ponte verso un'altra intuizione che il caso Pedius mette in luce: l'impresa, infatti, non tenta di creare condizioni specifiche per difendere il sordo dagli stimoli esterni. Al contrario, ha come fine l'*esposizione* della persona sorda al mondo esterno, andando a disintermediare il ruolo del traduttore e cercando di avvicinare il più possibile interlocutori sordi e udenti. Rispetto all'approccio più assistenzialista al tema della sordità che tende a deprimere l'*agency* della persona sorda e che si centra sull'*expert* – il medico o il ricercatore che deve trovare ed applicare la soluzione a prescindere dalla persona sorda, fino a deresponsabilizzarla, o il traduttore, che crea un'ingombrante intermediazione – l'approccio di Pedius sposa la logica del *collaborator*, in questo caso lo strumento dell'app digitale, che invece rende la persona sorda protagonista, decisore, anche di *non* scegliere la strada che Pedius stesso indica.

Un ulteriore punto interessante è che, rispetto a tutti gli altri casi presentati in questo studio, Pedius è l'unico che fonda la propria azione sulla creazione di uno spazio costruito *interamente* tramite tecnologie digitali.

In particolare, come visto, Pedius non nasce da un'evoluzione che potremmo chiamare *technology-push*, vale a dire dalla ricerca di applicazioni possibili per una data tecnologia. Non è neanche pienamente *demand-pull*<sup>1</sup>, cioè un'innovazione tecnologica che scatu-

---

<sup>1</sup> G. Di Stefano, A. Gambardella, G. Verona (2012), Technology Push and

risce dalla ricerca di soluzioni capaci di rispondere ai bisogni del consumatore. Lo era in una prima fase iniziale, quando il suo fondatore Lorenzo Di Ciaccio aveva immaginato di proporre una soluzione tecnologica ad un problema concreto – l'impossibilità di accedere ai servizi di comunicazione per le persone sorde. Tuttavia, tale approccio si è evoluto per andare incontro alle aspettative più autentiche che caratterizzano il mondo delle persone sorde. La comunità sorda, come discusso nella trattazione del caso, ha un forte senso identitario che non derubrica la sordità a menomazione (cui porre rimedio con la tecnologia), ma la vive invece come espressione di una diversità. Pedius, nel tempo, ha cercato sempre più di lavorare non sulla "soppressione" di ciò che vi è di diverso, ma sulla valorizzazione del contatto, della comunicazione, proprio per valorizzare quella diversità. Non lavora per togliere – correggere – la sordità, ma per rendere la comunicazione tra sordi e udenti possibile, pur lasciando ognuno nella propria condizione. Con un neologismo potremmo quindi dire che la spinta alla creazione della tecnologia dietro Pedius è l'essere *person-driven*, guidata, cioè, dalla volontà di valorizzare le peculiarità proprie della categoria di persone per cui è pensata (i sordi) permettendo loro di comunicare con chi appartiene ad altre categorie (gli udenti). Essere *person-driven* vuol dire, quindi, agire a partire dall'individuazione di un gap comunicativo, di trasmissione di messaggi e di comprensione reciproca. Pedius si fonda sullo studio dell'interfaccia più che della condizione in sé (la sordità in questo caso), cercando di usare la tecnologia per ridurre le barriere alla comunicazione, agendo quindi sul design, sulla comunicazione, sulla traduzione. La tecnologia inclusiva di cui è espressione Pedius non parte né dalle dinamiche tecnologiche, che cavalca comunque per progredire (come mostrato nel crescente uso dell'intelligenza artificiale), né dalla condizione cui si riferisce inizialmente (la sordità), ma dal blocco che impedisce alla persona in quella condizione di essere inclusa nell'interazio-

ne con altri gruppi di persone. È la rimozione di questo blocco, e non della condizione, a fornire lo spunto per la ricerca tecnologica. Una lezione utile da tenere a mente quando si cerchi di definire o realizzare tecnologie inclusive.

Come notato precedentemente, la tecnologia inclusiva di Pedius ha, inoltre, la caratteristica di essere digitale. Il binomio “inclusione” e “digitale” è in effetti particolarmente interessante, perché dà modo di immaginare processi trasformativi che esperti di imprese sociali come Venturi e Zandonai pongono alla base del neomutualismo<sup>2</sup> che si sta affermando nel post-pandemia. Questo perché le tecnologie digitali hanno per loro natura una capacità di generare connessione superiore a qualsiasi altra tecnologia. Una tecnologia fondata sul digitale, infatti, tipicamente recepisce una molteplicità di segnali dall’ambiente, li trasforma in dati che processa attraverso una serie di algoritmi, per poi trasmetterne i risultati attraverso la rete ad altri *device* in grado di tradurli in ulteriori segnali o di agire nel mondo attraverso delle estensioni materiali (es. robot)<sup>3</sup>. La raccolta del dato, la sua elaborazione tramite algoritmo e la distribuzione nelle diverse reti che uniscono i *device* che usiamo costituiscono la vera cifra delle tecnologie digitali, che appaiono dunque intrinsecamente basate sulla ricezione, l’elaborazione e la connessione. Inoltre, si basano sull’idea che il mondo reale venga “trasformato” dai sensori in una serie di dati che possano essere elaborati, e ritrasmessi. Ed infatti per funzionare richiedono in un certo senso la “smaterializzazione” del fenomeno con cui si relazionano. Ed è proprio grazie a questa intrinseca immaterialità che ci si presentano innanzi con interfacce sempre diverse, e sempre più adatte ed adattabili alle specifiche condizioni e situazioni in cui ci veniamo a trovare: grazie all’immaterialità divengono malleabili, dando così modo a *device* diversi di adattarsi alle condizioni di persone diver-

---

<sup>2</sup> P. Venturi, F. Zandonai (2022), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Egea, Milano.

<sup>3</sup> F. Rullani, E. Rullani (2018), *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell’impresa e del management*, Giappichelli, Torino.

se. Infine, gli algoritmi, che sono il cuore delle tecnologie digitali, divengono i mediatori fondamentali per unire i due lati della connessione, permettendo una “traduzione” che al tempo stesso preserva il messaggio originale ma lo rende fruibile all’interlocutore. L’intelligenza artificiale, come accennato, è il tipo di tecnologia fondamentale in questo senso, come già reso evidente dai servizi di traduzione automatica da una lingua all’altra accessibili dai nostri smartphone.

Se vogliamo generare inclusione tramite la tecnologia, dunque, possiamo andare oltre le classiche soluzioni *technology-push* o *demand-pull*<sup>4</sup>, partendo dall’individuazione dei blocchi alla connessione che impediscono alle persone in una particolare condizione di essere incluse nel sistema sociale ed economico che le circonda, per investire sull’applicazione o creazione di tecnologie che siano *person-driven*, che sappiano ricostruire la connettività tra persone rispettando la loro diversità. Sarà più semplice farlo ricordando che il paradigma digitale<sup>5</sup> ha una sua capacità intrinseca di rispondere a problemi di connettività tra molteplici diversità meglio di altri paradigmi, anche se – com’è logico – questo non sarà possibile per condizioni che difficilmente possono essere “dematerializzate” e trasportate nel mondo digitale.

Infine, lo studio del caso Pedius ci permette un’ultima considerazione. Se, da un lato, i meccanismi di attivazione dell’agency sono principalmente in capo alla persona, dall’altro lato la persona può essere soggetta ad una molteplicità di limiti cognitivi che potrebbero allontanarla dall’ipotesi di provare strade diverse. Tanto nel caso di una persona sorda, così come nel caso di appartenenti a minoranze, etnie e generi discriminati e marginalizzati, è possibile che gli schemi comportamentali e cognitivi cultural-

---

<sup>4</sup> M. Calderini, V. Chiodo, F. Gerli, G. Pasi (2021), Social-Tech Entrepreneurs: Building Blocks of a New Social Economy, in *Stanford Social Innovation Review*, at <https://bit.ly/3X3EP4o>.

<sup>5</sup> G. Dosi (1982), Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, in *Research Policy*, vol. 11, n. 3, pp. 147-162.

mente dominanti influenzino fortemente l'*agency* della persona disabilitata, fino a farle assumere un atteggiamento conservativo<sup>6</sup>, convergendo verso una visione del mondo più chiusa, come visto nel caso della comunità delle persone sorde. Pertanto, in una logica di *empowerment*, è innanzitutto necessario attivare meccanismi di ingaggio capaci di superare questa barriera culturale, spingendo gli individui, e quindi la comunità, ad aprirsi.

Nel caso di Pedius questi meccanismi di ingaggio sono principalmente sostenuti da ambasciatori appartenenti alla stessa comunità di sordi, su cui Pedius tuttavia non esercita – e non può esercitare, pena la loro perdita di legittimità – il proprio controllo. Non è un caso che, per quanto l'iniziativa di Pedius riesca ad essere economicamente sostenibile proprio grazie alle risorse generate da parte delle imprese responsabilizzate, l'applicazione di Pedius non sia riuscita a raggiungere tutte le fasce di potenziali clienti. L'impressione che emerge è che quanto più la natura del cliente potenziale, che dovrebbe beneficiare dell'innovazione imprenditoriale, è collegata ad una forte cultura di riferimento, tanto più il processo di sviluppo della SBH dipenderà dalle dinamiche interne alla comunità da attivare, più che dalle strategie della SBH stessa. Una stretta familiarità con la comunità dei propri beneficiari *ab origine* perché emersa da quel contesto o costruita con una proposta imprenditoriale credibile e funzionante, come nel caso Pedius, è dunque fondamentale perché questo modello effettivamente possa svilupparsi su larga scala anche tra altre categorie di persone disabilite.

#### 4. Il caso *Dynamo* e il modello *Safe Access Empowerment*

Il caso *Dynamo*, da cui emergono chiaramente tutti gli elementi che caratterizzano il modello del *Safe Access Empowerment*,

---

<sup>6</sup>J. Wolff (2020), Social Exclusion and Capability Development, in *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 562-575.



risulta probabilmente il più ampio e complesso rispetto a tutti quelli già presentati dal punto di vista delle diverse progettualità attivate e del loro grado di interdipendenza. Essendo una realtà molto grande e ben consolidata, con forti legami con organizzazioni internazionali, è certamente quella che offre specificità meritevoli di ulteriori e più approfondite analisi.

In particolare, la prima riflessione riguarda il ruolo specifico ricoperto dai beneficiari all'interno del modello, e la modalità decisamente peculiare di abilitazione delle rispettive *economic capabilities*. Similmente al caso Pedius, anche Dynamo condivide la necessità di facilitare l'accesso ad un servizio precluso alla persona, e dalla cui preclusione scaturisce lo stato di disabilitazione. Tuttavia, l'ambito di azione sociale di Dynamo impone una riflessione sulle specifiche forme in cui la disabilitazione si presenta nel contesto ambientale a cui la persona è esposta. I bambini e le famiglie mobilitati da Dynamo chiaramente non possono semplicemente diventare lavoratori così come invece avviene nel caso MIC o Ridaje, né partecipare a transazioni di mercato come avviene in Pedius. Infatti, difficilmente potrebbero diventare clienti e coprire il costo necessario a realizzare un'esperienza tanto strutturata quale quella del Camp – anche se, come detto, le famiglie possono decidere autonomamente di contribuire al Camp come donatori.

Ciononostante, nel modello Dynamo, i bimbi e le loro famiglie diventano parte fondante, sebbene mediata, di un meccanismo di *value creation* che sostiene il modello nel suo complesso. Questo modello prende ispirazione da quello ideato da Paul Newman per sostenere finanziariamente i SeriousFun Camp da lui fondati negli USA, in cui la fonte primaria di *revenue* è la vendita di prodotti alimentari con il brand del fondatore. Si tratta di un modello di *Differentiated SBH*, in cui appunto la parte economica strumentale alla generazione delle risorse finanziarie è separata da quella sociale svolta nei Camp. Prendendo spunto da questo approccio, nel tempo Dynamo ha rielaborato questa idea avviando anch'essa delle attività economiche volte a generare le risorse necessarie per il funzionamento delle attività sociali. Tuttavia, ri-

spetto al modello originale dei SeriousFun Camp, Dynamo si è mossa sulla base di due elementi di specificità. Il primo si lega alla capacità di Dynamo di creare le condizioni per avviare una molteplicità di attività economiche. Mentre nel modello Newman l'*asset* di riferimento per sviluppare l'attività economica è stata la *brand image* del fondatore, Dynamo valorizza proprio gli *asset* che caratterizzano la sua azione sociale, andando oltre la *brand image*. La seconda specificità consiste nel fatto che, nel perseguire la valorizzazione all'interno di una molteplicità di attività economiche, Dynamo è andata ad affrontare sfide sociali oltre quella specifica del Camp, per cui, pur rimanendo comunque legate alla missione del Camp e alla visione più ampia di Dynamo, ognuna di queste attività ha aggiunto un proprio ambito di impatto. Cerchiamo di approfondire.

Nei termini concettuali che abbiamo sviluppato precedentemente, in Dynamo le due figure che caratterizzano il ruolo del beneficiario dell'azione sociale e del cliente che paga il bene o il servizio sono distinte, anche se comunque legate: i bambini e le loro famiglie sono i *beneficiari* delle attività, mentre i *clienti* delle imprese parte dell'ecosistema Dynamo sono coloro che pagano per dei beni (i.e. Acqua Dynamo) e servizi (Dynamo Academy) che queste imprese erogano. Questa separazione determina una complessità ulteriore rispetto ai casi sin qui visti, in cui i beneficiari ricoprivano un chiaro ruolo economico attivo, cioè basato sull'attivazione diretta delle loro *economic capabilities* all'interno di un processo di *value creation* – l'abilitazione alla creazione che vede la partecipazione della persona ai processi di creazione del valore, tipica delle *Work Integration SBH* (MIC e Ridaje), e l'abilitazione all'accesso alla transazione di mercato nella fase finale del processo di creazione di valore (Pedijs). In Dynamo, invece, non vi è né partecipazione alla creazione di valore economico che veda l'azione diretta dei beneficiari nel ruolo di lavoratori, né l'accesso ad una transazione di mercato in qualità di clienti per l'acquisto di beni e servizi da cui erano precedentemente esclusi. In Dynamo, la *value creation* si basa su un meccanismo diverso, differenziato appunto ma interdipendente. Si tratta di un meccanismo di *sussi-*

*diarietà orizzontale* che si innesca tra la persona beneficiario, ovvero il bambino e la sua famiglia, e il cliente delle imprese Dynamo. Ovvero è il cliente dell'impresa Dynamo che, sapendo dell'impatto generato dal Camp, riconosce all'impresa erogatrice del bene o servizio un tratto di differenziazione alla sua *value proposition*. Il cliente, acquistando da un'impresa Dynamo, sa che il margine di profitto generato va a sostenere economicamente le attività per i bambini del Camp. È pertanto il cliente, tramite l'acquisto dall'impresa Dynamo, in maniera sussidiaria al bimbo beneficiario e alla sua famiglia, a rendere il Camp economicamente sostenibile (insieme alle donazioni ricevute in maniera più classica). Pertanto, prerogativa fondamentale dell'azione di Dynamo e del suo ecosistema è quella di creare *accesso*, *mediazione* e *connessione* tra cliente e beneficiario per innescare tale meccanismo sussidiario.

Tuttavia, in questo passaggio c'è un elemento fondamentale da mettere in luce. Questa azione di mediazione tra il beneficiario e il potenziale cliente per potersi concretizzare deve necessariamente passare attraverso un meccanismo di creazione di valore da parte delle imprese Dynamo, cioè in una *value proposition* nei confronti del cliente. *Value proposition* in cui il beneficiario ha, quindi, un ruolo importante, sebbene indiretto. Prerogativa fondamentale di Dynamo in questo processo di creazione di valore è quella di costruire delle imprese centrate sulla valorizzazione e lo sfruttamento proprio di quegli "asset" che caratterizzano le sue attività sociali.

Infatti, nell'ambito dell'esperienza del Camp, Dynamo ha sviluppato tutta una serie di *asset* (i.e. risorse, competenze, valori, etc.) che ha poi saputo travasare sul mercato per generare valore a clienti terzi. Vediamone alcuni.

Il primo *asset* che viene messo a valore è il *sistema di valori*. Risorsa intangibile delle più preziose, è l'*asset* che forse più di tutti caratterizza l'ecosistema Dynamo e che arricchisce di significato i brand delle imprese collegate. Avviare una relazione economica con una delle imprese Dynamo vuol dire, quindi, non solo acquistare un bene o un servizio, ma anche partecipare ad uno sforzo comune nei confronti di una categoria di persone e di famiglie in stato di grande fragilità. Vuol dire sentirsi parte di un mondo

che, promuovendo un modello di convivenza solidale ed inclusiva, orienta verso i principi del Common Good.

Un altro *asset* che Dynamo crea all'interno del processo di abilitazione del bambino a partire dalla sua disabilità è costituito dal *know-how* e dalle *tecniche sviluppate* per gestire le difficoltà pratiche dovute alla disabilità – che devono essere risolte per permettere ai bambini di partecipare alle attività del Camp senza le limitazioni che affrontano tutti i giorni – e alle barriere psicologiche innestate dalla disabilità – che devono essere abbattute per dar modo ai bambini di vivere appieno l'esperienza del Camp. *Know-how* che nasce dalla profonda ed intensa esperienza dello staff Dynamo, che conosce le disabilità e le malattie, nonché le problematiche associate alla preparazione e conduzione del Camp. Tecniche che nascono dalla ricerca di soluzioni innovative nella definizione di processi di abilitazione capaci di toccare la dimensione psicologica della disabilità – in ultima istanza l'*agency* della persona – e che hanno condotto all'elaborazione e alla formulazione di quella che Dynamo chiama "Terapia Ricreativa".

Altro *asset* sono le *competenze organizzative e manageriali* acquisite durante il Camp, che muove centinaia di persone, alcune con disabilità non semplici da gestire, e organizza una serie di eventi complessi cercando di offrire un servizio di supporto quasi invisibile per impedire, come spiegato nella trattazione del caso, che una medicalizzazione eccessiva possa di nuovo mettere al centro la disabilità invece che la persona. Dynamo utilizza i due *asset* visti in precedenza per generare esperienze uniche anche al di fuori del Camp. È questo il caso dei Camp mobili, meno immersivi ma utili alla diffusione delle attività di Dynamo, dei suoi valori e del brand oltre i confini fisici del Camp stesso.

Sono questi *know-how*, tecniche e competenze che, se riadattate, possono poi diventare input per nuovi prodotti e servizi dallo spettro di applicazione più ampio, per una platea più articolata e diversificata.

Infatti, Dynamo valorizza tutti questi *asset* cercando sbocchi potenziali su *mercati specifici*. Questo anche il caso dei percorsi di formazione interni al Camp erogati dall'Academy. Qui un *asset*

chiave è il *luogo fisico* del Camp in cui le attività dedicate ai bimbi e alle loro famiglie prendono forma. Come testimoniato da alcune delle interviste riportate nell'analisi del caso, il luogo del Camp è un contesto altamente evocativo, in cui la presenza delle famiglie e dei bambini sembra permanere anche dopo il loro ritorno a casa. È un luogo che cambia profondamente le persone che vi entrano, lasciando loro la sensazione di aver fatto parte di qualcosa di più grande. È un luogo che assume questa connotazione anche e soprattutto in virtù dei valori che esprime. Ed infatti è proprio lì che le aziende vengono accolte per partecipare a workshop che nascono dai concetti di inclusione e dalla visione sul Common Good, proprio nelle stanze dove quell'esperienza di abilitazione ha preso luogo, ispirando i partecipanti e permettendo loro di vivere in prima persona i luoghi e gli strumenti di quel percorso. Su queste basi vengono creati eventi aziendali di *team building*, workshop votati a generare cambiamenti nella cultura organizzativa dei partecipanti, o anche percorsi di consolidamento di leadership responsabile e acquisizione di valori come la solidarietà e la valorizzazione delle diversità. Le stesse competenze organizzative vengono messe a frutto in altri contesti, moltiplicando le capacità dell'Academy di produrre eventi legati ai propri valori, proporre incontri e momenti di riflessione e gioco, crescita e acquisizione di *know-how* ad una platea più ampia.

Dunque, Dynamo attiva una serie di meccanismi capaci di valorizzare tutti gli *asset* che essa stessa ha creato per la sua attività sociale, ovvero per realizzare i processi di abilitazione del bambino. L'attivazione di questa serie di meccanismi si traduce in *value proposition* capaci di incontrare le preferenze di potenziali clienti e in cui la figura del beneficiario rimane comunque caratterizzante. Da qui l'importante lavoro di mediazione/conneSSIONe tra il beneficiario e i clienti delle imprese Dynamo, appunto l'Academy per i clienti *corporate*, The Good Company (vestiario) per i clienti *consumer*, e via dicendo per le altre imprese Dynamo. *Value proposition* che si traducono in flusso economico per sostenere il gruppo legato – seppur non direttamente ma attraverso una logica sussidiaria – alle *economic capabilities* del beneficiario.

La lezione fondamentale che possiamo trarre da questo caso è che l'azione sociale può dare luogo ad una serie di *asset* che possono essere valorizzati in termini economici sul mercato. A volte questi *asset* sono visibili direttamente e in modo lampante, per esempio nel caso dell'attivazione dei beneficiari come lavoratori o clienti, mentre in altri casi – in Dynamo – l'individuazione degli *asset* emersi e il meccanismo utile alla loro valorizzazione sono meno immediati. Ma non vuol dire che non ci siano. Si tratta di individuare ciò che scaturisce dall'azione sociale e guardarlo “con occhi diversi”, come spiegato in altro nostro lavoro<sup>7</sup>, usando la prospettiva economica tipica dell'imprenditore, e lasciando da parte per un attimo il punto di vista del semplice operatore sociale, per avviare progettualità di *imprenditoria* sociale. In questo modo, non solo è possibile riconoscere nelle persone marginalizzate i tratti tipici di possibili lavoratori (*Work Integration SBH*) o clienti (*Integrated SBH*) tramite cui sbloccare un valore potenziale; per quei beneficiari che, per stato o condizione, non possono diventare lavoratori o clienti, è possibile partire dalle attività ad alto impatto sociale per costruire *business model* e meccanismi economici capaci di generare degli *asset* che è poi possibile mettere a valore sul mercato secondo lo schema delle *Differentiated SBH*.

È, inoltre, interessante notare che, per riuscire ad attivare il meccanismo di *value creation*, Dynamo ha avuto la necessità di uscire dai propri confini sia in termini figurativi, costruendo una serie di legami attorno alla propria attività *core* di emancipazione dei bambini e delle loro famiglie, sia in termini letterali, uscendo dallo spazio sicuro del Camp. L'esigenza di attivare una serie di collaborazioni ulteriori rispetto a quelle utili a realizzare la propria missione sociale nasce dalla necessità di ottenere i *complementary asset*<sup>8</sup> utili a valorizzare quelli prodotti dalla missione sociale.

---

<sup>7</sup> L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514.

<sup>8</sup> D.J. Teece (1986), Profiting From Technological Innovation: Implications

Si tratta di tutti quegli *asset* che vanno a completare la proposta di valore che Dynamo intende portare sul mercato, senza i quali il valore prodotto sarebbe inferiore, e in alcuni casi addirittura impossibile da creare. Si pensi ad esempio alle imprese ancillari di Dynamo che producono prodotti specifici quali Aqua Dynamo – che imbottiglia acqua da una sorgente presente nel Camp – e Dynamo Good Company – che commercializza vestiti con il brand Dynamo: senza l'acquisizione di *asset* relativi alla produzione, sia fisici che intellettuali, sia in termini di lavoratori che di macchinari, senza l'inserimento all'interno di una *supply chain*, senza la costruzione di relazioni positive con gli *stakeholder* che popolano questo mercato, sarebbe impossibile arrivare a produrre e commercializzare i suoi prodotti in modo efficace. Nel caso di Dynamo Good Company, tutta la parte di produzione avviene tramite una *partnership* industriale, mentre la commercializzazione avviene all'interno degli store Dynamo. Per valorizzare gli *asset* creati tramite l'azione d'impatto sociale, Dynamo deve quindi creare una rete, o ancora meglio un ecosistema, centrato attorno alla propria attività sociale.

Come descritto nella trattazione del caso, Dynamo fa tutto questo tramite una strategia di *bridging*, prevedendo una serie di iniziative volte ad espandere da un lato l'*awareness* verso un pubblico più ampio, ad esempio tramite Radio Dynamo e tutte le attività legate al *fundraising*, dall'altro il perimetro delle azioni ad impatto sociale svolte da Dynamo, ad esempio tramite i Dynamo Programs, il Truck Dynamo, i Summer e i City Camp, e infine le *partnership* specifiche con soggetti fondamentali per la realizzazione delle imprese ancillari e dei loro *business model*. Intrecciando questi tre movimenti, Dynamo ha potuto costruire un ecosistema capace di valorizzare gli *asset* su cui si fonda il percorso di abilitazione del Camp.

Si noti che questo ecosistema non è solo utile, bensì necessario, data la natura della questione sociale che Dynamo ha l'obiettivo di affrontare: poiché i beneficiari non possono partecipare in

prima persona ad un processo economico, come accade quando assumono il ruolo di lavoratori o clienti, ma si vuole siano solo fruitori dei servizi attraverso cui Dynamo genera il loro *empowerment*, i meccanismi di *value creation* che Dynamo può costruire devono necessariamente far leva in modo *mediato* sull'*asset* che Dynamo sviluppa tramite la sua azione sociale, allo scopo di innescare logiche di sussidiarietà orizzontale. In altre parole, Dynamo deve trasformare quell'esperienza di *empowerment* in *value proposition* per dei clienti indirettamente collegati con il Camp. Questo valore, fondato – seppur in maniera mediata – su tutti gli *asset* creati dall'azione sociale, deve inoltre essere abbastanza strutturato da attivare i clienti in modo che diano vita a quelle transazioni che possono sostenere il Camp, appoggiando il processo sociale ed economico alla base di Dynamo. Per farlo, Dynamo ha edificato un ecosistema allargato capace di tradurre tutti questi *asset* – i.e. il brand, le capacità organizzative, il *know-how* – in valore per una serie di mercati.

In quest'ottica appare sempre più strategica la prospettiva che vede Dynamo diversificare la propria azione tramite il proprio pool di imprese, in modo da generare ulteriori risorse economiche da investire per far scalare ulteriormente il progetto. Emerge chiaramente anche la sfida rispetto alla capacità di raccogliere fondi che vadano oltre il ruolo chiave del fondatore. In questo senso il crescente mondo dell'*impact investing* appare una possibile strada in grado di offrire un *revenue stream* più strutturato.

## **5. Collegare i fili: gli spazi, la creazione del valore e la matrice delle Empowering SBH**

Le due dimensioni che abbiamo utilizzato per identificare le direttrici del nostro modello attengono a due costrutti fondamentali: da un lato gli spazi, che abbiamo distinto in spazi sicuri e spazi aperti di riconnessione; e dall'altro le diverse *economic capabilities* attivate, che diventano poi gli input per i processi di *value creation* generati dalle *Empowering SBH*.



A conclusione di questo scritto, vogliamo tirare le fila soffermandoci proprio su queste due dimensioni, per disegnare alcuni spunti che speriamo siano utili sia a chi le *Empowering SBH* le studia, sia a chi invece le realizza, cambiando il mondo un pezzo alla volta grazie all'applicazione – a volte inconsapevole – dei modelli visti sin qui.

### 5.1. *Gli spazi dell'empowerment*

Come appare evidente dalla definizione di “spazio sicuro”, questi spazi devono prima di tutto *proteggere* contro gli agenti disabilitanti, e quindi essere *esclusivi*. Questo è particolarmente visibile nel caso di MIC, dove l'azione della *Empowering SBH* prende forma all'interno di un sistema chiuso, fisicamente e simbolicamente separato dalla realtà del carcere proprio per proteggere i beneficiari dall'azione repressiva dell'ambiente in cui si vengono a trovare nella loro quotidianità. E, tuttavia, non è sempre questo il caso.

Lo spazio del Camp di Dynamo, ad esempio, è costruito in modo da neutralizzare le difficoltà che le disabilità dei bimbi coinvolti incontrano in ambienti non dedicati, e al tempo stesso scherma le loro attività da una cultura che li vede come inabili, escludendoli dai normali processi di interazione sociale. Anche nel caso Ridaje, l'iniziale creazione di uno spazio sicuro ha una funzione di schermo dalle forze disabilitanti che derivano dal vivere in strada. Ovviamente quelli presi da noi in esame sono casi tutt'altro che speciali. Un ulteriore caso, ad esempio, è quello della comunità di San Patrignano<sup>9</sup>, che dal 1978 lavora con ragazzi che soffrono situazioni di tossicodipendenza. Anche qui la dimensione dello spazio sicuro, più che essere funzionale ad una logica repressiva dell'ambiente esterno, è finalizzata a proteggere la persona dalle proprie fragilità personali e dall'ingerenza dei soggetti che ne potrebbero compromettere il processo riabilitativo.

---

<sup>9</sup> P. Versari, T. Ramus, A. Vaccaro (2018), Structural Adaptation and Hybrid Organizing: Fostering Multilevel Hybridization Processes, in *Academy of Management Proceedings*, vol. 2018, n. 1, p. 14007.

Sebbene uno spazio sicuro sia quindi necessario in casi di marginalizzazione estrema, dove l'ambiente in cui si trovano i beneficiari della *Empowering SBH* ha una natura coercitiva e impositiva – come nel caso del carcere – risulta essere un elemento altrettanto utile in ambienti meno conflittuali ma culturalmente incapaci di approcciare la marginalità con una logica aperta, accogliente, finendo per relegare le persone a ruoli che le intrappolano in identità aliene, lontane, espulse. Questa osservazione ci permette di avanzare l'ipotesi che anche le *Empowering SBH* che operano in contesti meno "oppositivi" possano fondare la propria azione sociale su spazi sicuri resi accessibili solo ai propri beneficiari. In questo modo, "estraendo" e "astraendo" i beneficiari dal proprio contesto, vengono a cadere le relazioni coercitive o repressive, sì, ma anche banalmente gli assunti culturali che vanno a schiacciare le possibilità di espressione della persona, anche quando essa stessa non ne sia cosciente. L'esclusività degli spazi sicuri, in altre parole, ha il ruolo di azzerare l'universo identitario che la cultura dominante impone sulla situazione di marginalità, permettendo alle persone espulse di ricominciare, di sperimentare, di vedersi diversamente.

E, tuttavia, vi è un rovescio della medaglia di tale esclusività: la difficoltà a estendere i meccanismi di *empowerment* al di fuori dello spazio sicuro, cambiando le vite delle persone in maniera più ampia e radicale. Ad esempio, per quanto la creazione di un ambiente dove esprimersi liberamente rappresenti una strategia primaria dell'intero progetto di MIC, le donne detenute sono inevitabilmente parte di un sistema disabilitante che è tale in termini istituzionali. In questo senso l'opera di MIC termina ogni volta che le detenute tornano nelle loro celle alla fine della giornata lavorativa. Lo esprime bene un membro dello staff di MIC: "*Mi dimenticavo che fossero carcerate quando ero con loro... nel laboratorio sono assolutamente normali dipendenti [...] poi ovviamente loro tornavano nelle loro celle e [...] io realizzavo che erano carcerate*".

Lo sviluppo integrale della persona che MIC può realizzare<sup>10</sup>,

---

<sup>10</sup> Come individuato da L. Mongelli, P. Versari, F. Rullani, A. Vaccaro

dunque, risulta limitato dai confini dello spazio sicuro: ogni conquista che la persona matura rimane comunque inespressa nella sua completa autenticità fin tanto che la persona non si confronta con l'interesse della propria quotidianità. Il desiderio di una vita migliore è confinato all'interno dello spazio sicuro, fisicamente e simbolicamente delimitato, e istituzionalmente definito. Per questo il risultato dell'opera maieutica di MIC incentrata sullo sviluppo delle *capabilities* delle detenute è specifico al contesto di esclusione e repressione tipico del carcere, che quindi, per realizzarsi, impone prima di tutto la creazione di uno spazio sicuro. Anche la missione di MIC, in questo senso, è molto chiara: aiutare le donne in carcere, dentro il carcere. Aiutare le donne dopo il carcere implicherebbe ingaggiarsi con diverse criticità, personali ed ambientali, che porterebbero il modello a mutare radicalmente. In casi come questo, quindi, il rischio è che il meccanismo abilitante resti circoscritto al momento di ingaggio con la *Empowering SBH*, senza arrivare a modificare in modo strutturale il modo di vivere e l'ambiente in cui vive la persona.

MIC ha affrontato questo problema adattando i propri processi di abilitazione ai limiti di uno spazio istituzionalmente e fisicamente costretto quale quello del carcere, e poi realizzando gradualmente una serie di sviluppi incrementali per estendere i confini di questo spazio. Per esempio, Luciana Delle Donne è riuscita a realizzare nuovi ambienti interni al carcere adatti ad accogliere la logica dello spazio sicuro, come la *maison* di MIC: uno spazio dedicato dove le detenute possono trascorre il tempo che non trascorrono in cella, in una sorta di piccola comunità.

Altre esperienze nell'ambito carcerario hanno affrontato limiti simili, dando risposte diverse. Ad esempio, Cotti in Frangranza, un laboratorio nato nel 2016 all'interno del carcere minorile Malaspina di Palermo e specializzato nella preparazione di prodotti da forno di alta qualità, ha inaugurato nel 2018 un secondo nucleo operativo *al di fuori* delle mura del carcere, all'interno dell'ex con-

vento seicentesco di Casa San Francesco, nel cuore di Ballarò, uno dei quartieri più difficili di Palermo. Tale iniziativa di crescita – che si fonda su uno spazio aperto che riconnette l’esperienza carceraria al mondo esterno – è stata pensata per superare i confini fisici dello spazio sicuro, garantendo non solo maggiore capacità operativa all’impresa, ma anche la prosecuzione dei percorsi lavorativi avviati con i giovani all’esterno del carcere, una volta conclusa la pena detentiva.

Questo limite *fisico* che MIC ha dovuto affrontare a causa della necessità di costruire la propria azione su uno spazio sicuro è in realtà solo il primo di due ostacoli. Uno spazio sicuro, infatti, implica anche un’altra limitazione rispetto alla capacità di riconnettere l’esperienza che viene fatta al suo interno con chi è al di là dei suoi confini, di coinvolgere chi agisce nella “vita fuori”. In MIC questa limitazione viene affrontata tramite una serie di meccanismi che abbiamo chiamato di *bridging*, inteso come la creazione di un ponte tra la situazione vissuta nello spazio sicuro dal beneficiario e il sistema economico e sociale da cui è stato espulso e con cui deve essere riconnesso.

Nel caso di MIC questo processo prende la forma di una connessione ideale tra le donne in carcere e le persone che ricoprono, nel “mondo libero”, gli stessi ruoli che appartengono alla loro nuova identità costruita nello spazio sicuro, vale a dire i lavoratori del tessile. Allo stesso modo, esse creano una connessione, questa volta anche concreta, con i loro cari che sono fuori dal carcere, grazie al salario che ricevono (il *reward* economico nel nostro modello) e che possono utilizzare proprio per incidere sulle vite delle famiglie sostenendo le attività dei parenti, le scuole dei figli, etc. Infine, MIC utilizza il *bridging* anche per portare nel carcere notizie dal mondo esterno, per dare evidenza alle detenute del ruolo che il loro lavoro ha nel mercato e nella società fuori dal carcere (*reward* non economico). Sono tutti ponti tra interno ed esterno che permettono di sviluppare l’*empowerment* a partire da, ma andando oltre, lo spazio sicuro.

In altre parole, mentre lo spazio sicuro serve per il distacco dall’ambiente oppressivo del carcere, e quindi crea le condizioni

per la sperimentazione di diverse identità, esso non indica di per sé in quale direzione muoversi. Serve un'attività specifica che in un certo senso "popoli" lo spazio sicuro di modelli e punti di riferimento nuovi. In MIC l'attività di *bridging* fa esattamente questo: crea un ponte tra dentro e fuori, tramite cui le detenute possono "arrivare" ai soggetti esterni che possono indicare loro una possibile evoluzione: lavoratori, familiari, media e consumatori. Per fare questo, si noti, strumento chiave è il mercato: il contratto di lavoro, il salario, il successo del prodotto sul mercato, il giudizio del consumatore diffuso dalla stampa. Senza il meccanismo di mercato, vale a dire senza la presa in carico del lavoratore, senza la relazione con l'imprenditrice, senza la responsabilizzazione verso il consumatore, non vi sarebbe alcuna "portanza" del *bridging*: sarebbe solo un'altra attività tra le tante che non determina un effetto trasformativo per la detenuta. Come spiegato nell'analisi del caso, è il senso di fare una cosa più grande e dall'esito non scontato, verso cui si ha una chiara responsabilità, che determina il desiderio trascendente della persona e la capacità trasformativa. MIC costruisce questo effetto a partire dalla *economic capability* delle detenute; le fa crescere nello spazio sicuro, collegandole ai mercati del lavoro e del consumo grazie al *bridging*.

Anche nel caso di Dynamo osserviamo meccanismi simili. Il luogo del Camp è esplicitamente disegnato per accogliere la fragilità dei bambini malati, ed ha quindi una chiara natura di unicità. Per questo non è di immediata raggiungibilità, e rappresenta più un'esperienza singolare, un momento unico, che un cambiamento della vita quotidiana del bambino e della sua famiglia. Questo limite imposto dalla necessaria *perimetrazione* dello spazio sicuro è stato superato creando un ponte con il mondo esterno, come in MIC. Ma in Dynamo questa attività di ponte si muove al contrario: non connette tanto i beneficiari con il mondo esterno, ma permette al mondo esterno di entrare in contatto con l'esperienza del Camp, con il suo significato, trasformandola in "asset". Le componenti fondamentali del *bridging* di Dynamo – il fundraising, l'*outreach* e l'imprenditoria a impatto sociale –, infatti, non vanno tanto a rendere i confini dello spazio sicuro permeabili ver-

so l'interno, ma proiettano verso l'esterno il "senso" del Camp e gli *asset* che in questo sono prodotti, come la Terapia Ricreativa, la tensione verso il Common Good, i valori a questi collegati, e in generale il percorso di emancipazione dalla disabilità e dalla malattia cui possono accedere i bimbi e le loro famiglie.

Nel *fundraising* Dynamo permette alle imprese e ai privati di finanziare le attività del Camp, partecipando così idealmente alle sue attività e acquisendo nei propri prodotti e servizi il peso dei valori che il Camp rappresenta. Nell'*outreach* Dynamo lavora in *partnership* con altri enti, sperimentando piccoli Camp itineranti e nuovi Camp cittadini. Le esperienze fatte nei City Camp e nei Truck Camp sono certamente diverse, forse meno capaci di ricreare esattamente gli stessi meccanismi di abilitazione del Camp, anche perché la loro capacità di offrire uno spazio sicuro è limitata. Tuttavia, rappresentano un importante presidio sul territorio oltre il Camp, allo scopo di allargare il bacino di utenza anche a chi non può raggiungere con facilità il Camp, facendo convergere più persone sugli stessi valori e metodologie. Infine, nell'attivare nuove attività imprenditoriali che mettano a valore gli *asset* che il Camp è in grado di creare – dando vita così a quell'ecosistema che abbiamo descritto nell'analisi del caso – il *bridging* di Dynamo usa il meccanismo del mercato per valorizzare il percorso di abilitazione dei bimbi, trasforma quell'esperienza in valore per il cliente, e crea, quindi, *revenue stream* che possano alimentare tutta l'iniziativa. Anche qui, come per MIC, il *bridging* si costruisce sulle *economic capabilities* dei beneficiari grazie al mercato, generando risorse economiche a partire dalle attività sociali collegate ai processi di *empowerment* della persona.

Lo stesso ponte "ideale" creato da MIC e Dynamo con la società civile per uscire dai confini dello spazio e riconnettersi con la società è stato percorso anche da Ridaje, ma in modo diverso. Ridaje, infatti, cerca di proiettare i beneficiari verso un nuovo ruolo nella società, reintegrandoli nel sistema economico e sociale attraverso un'altra tipologia di spazi: gli spazi aperti di riconnessione. Anche Ridaje, tuttavia, per indirizzare le persone senza fissa dimora verso questa riconnessione ha prima necessità di far

loro recuperare un nuovo senso di sé, farli passare dalla concezione di sé come senza dimora, in balia di un mondo ostile, ad una visione di sé più centrata, sicura, proattiva e proiettata sul lavoro da fare, sul presente ma come visione di un futuro possibile. Anche qui, in una logica trascendente di desiderio proiettato verso una vita migliore. Non è possibile fare questo senza creare una iniziale cesura con il contesto quotidiano della vita di un senza dimora, senza privacy, costantemente – implicitamente o esplicitamente – oggetto del giudizio di chi passa. Per ripensare sé stessi è necessario prima di tutto avere uno spazio per sé stessi, e dunque uno spazio sicuro. Per MIC e Dynamo questo è lo spazio in cui l'impatto è generato; per Ridaje, invece, è il punto di partenza, il primo gradino del ponte che si vuole costruire verso l'esterno grazie allo spazio aperto di riconnessione, quale diventa poi il giardino di cui i senza dimora vanno a prendersi cura.

Di questo spazio sicuro non ha bisogno invece Pedius, perché si rivolge a una comunità di persone con un'identità definita e sufficiente a sé stessa. Infatti, ciò che manca alla comunità sorda non è un ripensamento della propria identità, ma un ponte comunicativo, una riconnessione, uno spazio che sia – appunto – aperto e di riconnessione. Lo spazio sicuro diventerebbe una gabbia, non un'isola in cui poter finalmente essere sé stessi. Questo spazio di riconnessione, in Pedius, si realizza in un contesto digitale. Tale dimensione digitale permette di rendere lo spazio ancora più permeabile, mobile, in un certo senso “ubiquo”. Questo perché, come discusso precedentemente, la natura digitale dello spazio di riconnessione aperto creato da Pedius realizza quasi naturalmente un focus sulla connessione, sulla relazione. Ogni partecipante della comunità sorda può, infatti, partecipare a conversazioni telefoniche con udenti in ogni momento e da ogni dove. È uno spazio puramente interattivo, in cui basta un acquisto (o la scelta di non acquistare) per generare (o meno) quel ponte tra comunità sorda e comunità udente che realizza *empowerment* e al tempo stesso *revenues*. Come per qualsiasi altra persona non sorda. Non tutte le condizioni sociali permettono di “liberare” queste capacità: è la forte identità della comunità sorda che permette

a Pedius di evitare l'utilizzo di uno spazio sicuro e concentrarsi sulla connessione. La scelta digitale si innesta su questa situazione, e permette a Pedius di raggiungere i suoi scopi inclusivi ancora più facilmente ed efficacemente, ma non sarebbe stata possibile se la condizione di partenza dei beneficiari fosse stata diversa e avesse invece richiesto uno spazio sicuro.

Dunque, la dicotomia tra spazi sicuri e spazi aperti di riconnessione è certamente utile per capire le dinamiche specifiche che ogni spazio può generare. Tuttavia, questa non deve assumere una prospettiva esclusiva, per la quale queste due tipologie devono per forza essere viste in contrapposizione. Al contrario, è necessario acquisire una visione più centrata attorno alle funzioni complementari che questi due spazi possono assumere, e a strategie, come quella del *bridging*, in grado di connettere “il dentro con il fuori” o il “fuori con il dentro”, anche a partire da spazi sicuri. Ognuno di questi elementi (spazi sicuri e spazi aperti di riconnessione, e rispettive strategie) è utile ad ottenere uno specifico effetto, e dunque può essere combinato con il suo opposto sia in parallelo, come in *Dynamo* – dove l’iniziativa centrata sullo spazio sicuro del Camp vive parallelamente ai Camp cittadini e ai Camp mobili che, per certi aspetti, possono anche essere visti come spazi aperti – e sia in serie, come in *Ridaje* – dove lo spazio sicuro serve come primo passo, come input necessario al successivo movimento di riconnessione. È una prospettiva strategica che è importante avere in mente, perché, come Seelos e Mair<sup>11</sup> hanno messo in luce, crescere in termini di impatto può essere fatto solo riconoscendo che non sempre l’innovazione da cui si parte è la più adatta a “scalare”; a volte è necessario riconfigurare gli elementi di partenza, utilizzando insieme processi anche opposti per poter ottenere gli effetti desiderati.

---

<sup>11</sup> C. Seelos, J. Mair (2017), *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It*, Stanford University Press, Redwood City, CA.



## 5.2. Empowerment e value creation nelle Social Business Hybrids

Mentre risulta chiaro il perimetro delle *economic capabilities* attivate in MIC e Ridaje, che, grazie ad un meccanismo di *work integration*, si legano alla creatività e alla capacità produttiva dei beneficiari, lo stesso perimetro è meno immediato da cogliere nel caso di Pedius e Dynamo. In questi due ultimi casi le *economic capabilities* attivate hanno come base l'abilitazione all'accesso di beni e servizi da cui la persona era precedentemente esclusa. Si tratta quindi di combinare tale abilitazione all'accesso con un meccanismo di *value creation* per l'*Empowering SBH*. In altre parole, oltre alla scelta iniziale di voler entrare in questo processo di abilitazione, punto fondamentale è la possibilità effettiva che la persona ha di partecipare come fruitore e cliente, oppure solo come fruitore. Come i clienti di Pedius decidono di usare l'applicazione, anche in Dynamo i bambini e le loro famiglie fanno la scelta di fruire dei servizi e delle attività del Camp. Scelta che, sebbene sia compiuta da semplici fruitori e non clienti, questi potrebbero anche non fare. È evidente che in entrambi i casi ciò significa espandere l'insieme delle opportunità di scelta offerte al beneficiario, e in questo senso generare *empowerment*. Tuttavia, l'elemento di differenziazione è il modo in cui vengono attivate le *economic capabilities*. Nel caso Pedius vi è un'attivazione diretta dell'*economic capability* della persona tramite una transazione ad opera del beneficiario/cliente, che va quindi a "chiudere" il processo di *value creation* (modello *Integrated SBH*). Nel caso Dynamo, invece, questa attivazione avviene in maniera sussidiaria tramite un soggetto terzo, ovvero il cliente delle imprese Dynamo che compie la transazione (modello *Differentiated SBH*).

Pertanto, in tutti i casi osservati è l'attivazione delle *economic capabilities* della persona, in maniera diretta o sussidiaria (*Integrated* vs. *Differentiated SBH*), che tiene insieme l'*empowerment* da un lato e la *value creation* dall'altro, e che anzi fonda la seconda sul primo.

Rivediamo più da vicino questo processo.

Nel caso di MIC e Ridaje questo collegamento è ben visibile: far lavorare le detenute o i senza casa da un lato espande l'insieme delle loro opportunità (*empowerment*) e dall'altro crea lavoro, che porta ad avere beni e servizi vendibili sul mercato (*value creation*). Le *economic capabilities* legate al lavoro qui sbloccate generano direttamente valore perché l'*empowerment* realizzato tramite la logica di *work integration* permette ai beneficiari di produrre un bene da vendere sul mercato.

Nel caso Pedius, la scelta di acquistare (o meno) il prodotto e la sua fruizione producono ugualmente *empowerment* e *value creation*, perché corrispondono ad un'espansione delle opportunità di scelta del consumatore e al tempo stesso generano una transazione dalla stessa persona capacitata. Come l'analisi del caso ha messo in risalto, tuttavia, il caso Pedius offre un'ulteriore possibilità. L'impresa ha, infatti, aperto un canale direttamente verso le imprese che impiegano persone sorde e ha cercato di far comprendere loro come l'acquisto di Pedius avrebbe permesso l'integrazione di quella porzione di personale all'interno dell'organizzazione, aumentandone la produttività e rafforzando il proprio organico ed i propri team. Ciò che avviene qui è che tramite lo stesso *asset*, ovvero l'applicativo tecnologico, Pedius mette l'impresa cliente nelle condizioni di diventare essa stessa una realtà che fa *work integration*: la figura del lavoratore sordo abilitato alla fruizione del software di Pedius che diventa motore propulsivo dentro l'impresa. Grazie all'uso dell'app di Pedius la persona sorda non è solo abilitata (*empowered*) nella vita personale, in quanto messa in grado di comunicare con gli udenti in modo efficace. L'applicazione di Pedius ne sblocca anche la capacità generativa all'interno di un processo di *value creation*. L'applicazione, che inizialmente era pensata per il solo cliente fruitore, diventa un *asset* per l'impresa in cui è impiegata, cosicché Pedius può favorire *work integration* in altre imprese, anche non necessariamente SBH.

Questa discussione su Pedius permette, quindi, di rendere più precisa la connessione tra i processi di *empowerment* e *value creation* generata dalle *Empowering SBH*: proprio lavorando sulle *economic capabilities* dei propri beneficiari, le *Empowering SBH* co-

struiscono tutta una serie di *asset* (processi, *know-how*, capacità, risorse, etc.) che possono poi essere integrati e valorizzati sul mercato in diverse forme. In queste organizzazioni si assiste a quello che la letteratura ha definito una logica di “*hybrid organizing*”<sup>12</sup>, dove appunto si possono realizzare diversi livelli di integrazione tra *asset* pensati per abilitare la persona e quelli direttamente collegati alla *value creation*. *Asset* che, in un altro nostro lavoro definiamo “*Common Note*”<sup>13</sup>, ovvero note capaci di creare sintonia tra due armonie diverse. Questo è il caso di chi fa *work integration* come MIC e Ridaje, dove gli *asset* con cui si sblocca la capacità generativa della persona sono gli stessi con cui l’impresa genera valore per il mercato (processi produttivi, *know-how* sartoriale e di giardinaggio, capacità di promozione e comunicazione, laboratori sartoriali, etc.). È anche il caso di Pedius, dove gli *asset*, in particolare l’applicazione, è ciò che appunto consente di generare il servizio da cui la persona era esclusa, e quindi di fare *empowerment*. In altri termini, qui gli *asset* del processo di *value creation* e di *empowerment* sono gli stessi. In altri casi, invece, può accadere che questi due processi siano diversi, ma che possano tuttavia avvalersi degli stessi *asset*. Chiaramente il grado e l’estensione di questa doppia valorizzazione possono cambiare da caso a caso, determinando interdipendenze più o meno forti e sinergie più o meno marcate. La capacità di fare *hybrid organizing* della *Empowering SBH* in questo caso è proprio quella di individuare quegli *asset* sociali su cui è possibile costruire una *value proposition* rilevante per clienti terzi.

Quanto detto sopra rispetto a Pedius mostra come l’*asset* tecnologico, ovvero l’applicativo usato per consentire ai sordi di comunicare, può diventare strumento di *value creation* anche con

---

<sup>12</sup>J. Battilana, M. Lee (2014), Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises, in *Academy of Management Annals*, vol. 8, n. 1, pp. 397-441.

<sup>13</sup>L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514.

altri clienti, ovvero le imprese. L'applicativo Pedius, infatti, è in grado di offrire una *value proposition* rilevante per il mondo delle imprese collegato alla sua capacità di sbloccare il valore generativo dei propri dipendenti sordi.

Nel caso Dynamo tutto questo risulta ancora più evidente: diversamente da quanto appena detto per Pedius, e prima per MIC e Ridaje, in Dynamo non c'è alcuna capacità generativa e produttiva da sbloccare con l'*empowerment*. Ci sono i bimbi e loro famiglie, e l'esperienza di emancipazione dalla disabilità e dalla malattia. Ma è proprio il processo di *empowerment* a generare una serie di *asset* importanti: la conoscenza relativa ai percorsi di emancipazione (la Teoria Ricreativa), una visione del mondo inclusiva (verso il Common Good), le tecnologie e le strutture fisiche del Camp (che possono avere funzioni diverse da quelle originali ed essere usate in contesti diversi dal Camp), e così via. Sono questi gli *asset* da cui Dynamo riesce a creare valore una volta trasferiti nei propri prodotti e servizi attraverso il proprio ecosistema.

Queste considerazioni ci insegnano, quindi, che la chiave per legare l'impatto sulla persona al processo di *value creation* è che vengano generate una serie di *asset* sfruttabili su entrambe le dimensioni, ovvero le "*Common Note*"<sup>14</sup>, capaci di creare sintonia tra due armonie diverse, e che questi possano effettivamente essere valorizzati a seconda del modello di *Empowering SBH* assunto (*work integration, integrated o differentiated*).

Identificare, creare e valorizzare questi *asset* può essere più semplice quando la distanza tra *empowerment* e *value creation* è minima, perché i due processi addirittura coincidono (come in MIC, Ridaje e Pedius per i privati). Ma quando questa distanza si amplia, come in Pedius per le imprese, o ancora più chiaramente in Dynamo, allora ciò può diventare più complesso, come nel caso di un compositore fra due armonie apparentemente dissonanti.

---

<sup>14</sup> L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514.

Un esempio molto suggestivo in questo senso è quello del caso di Aravind Eye Care System<sup>15</sup>. Nel 1976 il Dottor Venkataswamy crea un ospedale con undici letti e quattro dottori in Madurai, India, con l'intento di offrire cure chirurgiche di qualità ai pazienti affetti da cataratta, a prescindere dal loro reddito. Quell'ospedale diventerà Aravind Eye Care System, che si compone oggi di otto ospedali e quaranta *vision center*, ed ha all'attivo quattro milioni di interventi<sup>16</sup>. Aravind offre l'accesso a servizi di cura oftalmologica sia sul mercato sia a persone che non hanno un reddito sufficiente a comprare il servizio, e si trovano quindi in una chiara situazione di *disempowerment*. Questa "doppia offerta" è resa economicamente sostenibile grazie all'investimento fatto da Aravind sul miglioramento organizzativo lungo tutta la filiera dell'intervento chirurgico, volto a diminuirne i costi sfruttando al meglio le economie di scala. In questo modo Aravind ha trasformato ogni paziente non pagante nella fonte di alcuni importanti *asset*: quando questi entra nel sistema ne incrementa la scala, diminuendo così il costo unitario e creando opportunità per *learning & practice* sia delle infermiere (in termini di ampiezza dei *task* cui sono esposte) che dei chirurghi (in termini di opportunità di *training on the job*), che dell'organizzazione tutta (in termini di ottimizzazione delle procedure e di attrattività). Questi *asset*, fondati sull'*empowerment* del beneficiario (che ora può vedere grazie all'accesso gratuito all'operazione chirurgica agli occhi), permettono di portare sul mercato un prodotto-servizio di cura oftalmologica di alta qualità, appetibile per i clienti paganti, creando così valore. In merito, è particolarmente interessante riprendere un estratto riportato dal *New York Times* da un'intervista al Dottor Aravind Srinivasan, Direttore dei progetti:

---

<sup>15</sup> Si veda, tra gli altri, C. Seelos, J. Mair (2017), *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It*, Stanford University Press, Redwood City, CA.

<sup>16</sup> T. Vickers, E. Rosen (2011), Driving Down the Cost of High-Quality Care. Lessons from the Aravind Eye Care System, in *Health International*, n. 11, pp. 18-27.

“Aravind non potrebbe ovviamente svolgere il proprio lavoro senza pazienti paganti – sovvenzionano i pazienti gratuiti. E, inoltre, migliorano il servizio, esigendo un’alta qualità in cambio del proprio denaro. Ma funziona anche al contrario: i pazienti gratuiti migliorano il servizio e il prezzo per i pazienti che pagano. ‘Uno dei nostri grandi vantaggi è la scala del lavoro che svolgiamo’, dice il Dottor Aravind. ‘Si diventa una buona fonte di opportunità per la formazione di medici, infermieri, di chiunque. Grazie al volume elevato, i medici diventano più bravi a fare quello che fanno. Possono sviluppare puntuali specializzazioni’”<sup>17</sup>.

L’abilitazione del paziente fruitore non pagante, in altre parole, genera una serie di *asset* legati alle economie di scala e di apprendimento che rendono Aravind Eye Care System particolarmente competitiva sul mercato dei clienti paganti.

Dunque, gli *asset* che possono essere attivati a partire dall’azione sociale possono essere molteplici, ma non è sempre facile individuarli e capire quali valorizzare e come. Costruire una *Empowering SBH* implica, quindi, una capacità non comune di vedere la dimensione economica nelle azioni sociali, anche laddove gli *asset* sono nascosti, e di trovare il modo di metterli a valore anche quando non appare immediatamente chiaro come fare.

In questa prospettiva si comprende meglio l’analogia che abbiamo proposto tra imprenditore sociale e musicista alla ricerca della “*Common Note*”<sup>18</sup>, la cui cifra creativa risiede nella capacità

---

<sup>17</sup> “Aravind could not do its work without paying patients, of course – they subsidize free patients. They also improve service, by demanding high quality for their money. But it also works the other way around: the free patients improve service and price for patients who pay. ‘One of our big advantages is the scale of the work we do,’ said Dr. Aravind. ‘You become a good resource center for training doctors, nurses, everybody. Because of high volume, doctors get better at what they do. They can develop subtle specialties’”. T. Rosenberg (2013), A Hospital Network with a Vision, in NYT, at <https://nyti.ms/3V3884f>.

<sup>18</sup> L. Mongelli, F. Rullani, P. Versari (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514.

di vedere potenzialità di *value creation* nella dimensione del sociale, di scorgere il lavoratore laddove altri vedono solo una persona inabile, di individuare il cliente laddove altri vedono solo un reddito insufficiente, di creare e mettere a valore un *asset* laddove altri vedono solo un'attività da finanziare a fondo perduto.

## **6. Uno sguardo più ampio: i sistemi, il mondo della vita e la dignità universale dell'uomo in una prospettiva relazionale**

Più che "Ogni cosa a suo tempo" si dovrebbe dire "Ogni cosa ha il suo tempo". Alcune cose hanno fatto il loro, altre devono essere poste in essere perché sta arrivando il momento in cui potranno crescere.

L'epoca in cui ci troviamo ci dà modo di vedere chiaramente il "fiato corto" di alcuni meccanismi – o sistemi, come li definisce Habermas – su cui abbiamo basato le nostre economie e società, e al tempo stesso ci permette di apprezzarne l'emersione di nuovi, cui ha senso concedere spazio per testarne la resilienza.

In questo libro abbiamo esplorato nel dettaglio uno di questi nuovi meccanismi emergenti, partendo da presupposti diversi da quelli dati per scontati e convenzionalmente adottati sino ad ora, per immaginare soluzioni ai problemi sociali irrisolti, in questo modo dando spazio appunto a nuove soluzioni.

In particolare, il *framework* teorico che abbiamo proposto si pone l'obiettivo di fondare il "senso", la *raison d'être*, e la capacità operativa delle *Empowering SBH*, le organizzazioni imprenditoriali che generano impatto sociale attraverso meccanismi basati sul mercato, capaci quindi di trarre da quest'ultimo risorse e opportunità. Lo abbiamo fatto combinando due dimensioni fondamentali: da una parte il tipo di abilitazione economica promossa (i.e. abilitazione alla creazione vs. abilitazione all'accesso); dall'altra il *locus dell'empowerment* (i.e. spazi sicuri vs. spazi aperti di riconnessione).

Come visto nel quarto capitolo, combinando queste due di-

mensioni è stato possibile identificare quattro principali modalità con cui le ESBH possono fare *empowerment*:

- a) quelle che operano con modelli di *Safe Creation* sviluppando processi di abilitazione alla creazione all'interno di spazi sicuri;
- b) quelle che operano con modelli di *Open Creation* sviluppando processi di abilitazione alla creazione in spazi di riconnessione aperti;
- c) quelle che operano con modelli di *Safe Access* sviluppando processi di abilitazione all'accesso all'interno di spazi sicuri;
- d) quelle che operano con modelli di *Open Access* sviluppando processi di abilitazione all'accesso in spazi di riconnessione aperti.

Come visto, si tratta di modelli che descrivono meccanismi diversi, ma non necessariamente incompatibili tra loro. Nei casi che abbiamo osservato è emerso in più occasioni come alcuni di questi meccanismi fossero combinati in maniera creativa per far fronte alle specifiche caratterizzazioni che la persona disabilitata presenta all'interno di uno specifico contesto ambientale. Abbiamo visto come tutti questi possano poi essere combinati con set di strategie e processi diversi. Infine abbiamo capito come anche nell'adozione da parte delle SBH di modelli operativi diversi (i.e. *work integration*, *integrated* o *differentiated*) variabile fondamentale rimanga l'identificazione e la valorizzazione degli *asset* su cui fondare i processi di *value creation* a partire dai meccanismi di abilitazione della persona.

Ma perché è così importante esplorare risposte alternative, nuove, come quelle qui analizzate?

In quest'ultima riflessione ci prenderemo la libertà di andare anche oltre il perimetro dei confini teorici esplorati finora con l'idea di immaginare una contestualizzazione più ampia del nostro lavoro all'interno di quelli che sono pensieri emergenti e convergenti di intellettuali contemporanei, quali il sopracitato Habermas, nella sua visione delle odierne società complesse, e Papa Francesco, nella sua interpretazione dei paradigmi tecnocratici.



Secondo Habermas, nelle nostre società è possibile distinguere due universi contrapposti: i “sistemi” da un lato, ed il “mondo della vita” (Lebenswelt) dall’altro. Volendo costruire su quanto da lui proposto, potremmo dire che quando le nostre civiltà erano ancora *in nuce*, basate sui clan di appartenenza, i meccanismi collettivi che permettevano l’azione comune nel mondo della vita, come la caccia, la pesca, la raccolta, la difesa, la cura dei figli e la costruzione del riparo, erano legati alla comunità, al legame di fiducia conseguito grazie alla parentela, quindi all’identità, o alla prossimità, alla conoscenza reciproca, alla tradizione. Con il crescere delle nostre società, la costruzione di città e stati, l’azione collettiva doveva trovare ulteriori fondamenti da affiancare a quelli della famiglia e della comunità. Servivano meccanismi capaci di valere *erga omnes*, scalabili, universali. Si affermarono così i sistemi, in modo particolare quello burocratico-statale, fondato sulle procedure, e quello mercantile, fondato appunto sul mercato. In questi sistemi l’azione collettiva non solo non si fonda sull’identità, il legame valoriale, la comune tradizione dei partecipanti, ma al contrario cerca di renderli neutrali, perché in alcuni casi forieri di distorsioni (il nepotismo nello stato, ad esempio, o un uso distorto del mercato dovuto al familismo). I sistemi universalistici e il mondo della vita comunitario sono oggi compresenti nelle nostre vite ma in contrapposizione, servono scopi diversi, trovano applicazioni diverse e danno soluzioni diverse ai problemi che affrontiamo.

In questi tempi moderni, le soluzioni *mainstream* messe in campo per affrontare le cosiddette “*Grand Challenges*”, le sfide principali che in quest’epoca dobbiamo affrontare, a partire dal cambiamento climatico fino alla povertà e alla conflittualità diffusa, sono quasi sempre state costruite a partire da sistemi universalistici e spersonalizzanti: stato e mercato. Sistemi che, come detto, hanno mostrato di avere “il fiato corto”. Come ci ricorda anche Papa Francesco nella *Fratelli Tutti*, “la fragilità dei sistemi mondiali di fronte alla pandemia ha evidenziato che non tutto si risolve con la libertà di mercato”.

Accanto a questo universo si è affermato sempre più un in-

sieme di soluzioni radicate invece nel mondo della vita, quali il non-profit, la cooperazione, il volontariato, e loro ibridazioni con realtà di impresa diverse, che qui abbiamo definito *Social Business Hybrids*, e che hanno proposto nuovi modelli che oggi sembrano rappresentare un'alternativa sempre più importante per affrontare problemi sociali ancora non risolti. Perché? Perché queste soluzioni, come anche proposto da noi all'interno di questo secondo solco, offrono una visione radicalmente opposta a quella che guida i sistemi e centrata sul valore e la dignità della persona. Come affermato da Papa Francesco, "dobbiamo rimettere la dignità umana al centro e su quel pilastro vanno costruite le strutture sociali alternative di cui abbiamo bisogno".

Anche in questo lavoro infatti, non siamo andati alla ricerca di soluzioni che neutralizzino la persona come portatrice di distorsioni, ma di soluzioni che partano dalla persona, dalla sua capacità creativa e generatività, dalla valorizzazione della sua specificità, dalla sua abilitazione come agente del cambiamento. Sempre nella *Fratelli Tutti* si fa infatti esplicito riferimento al fatto che "il diritto alla libertà di impresa o di mercato non può stare al di sopra dei diritti dei popoli e della dignità dei poveri. [...] Occorre pensare alla partecipazione sociale, politica ed economica in modalità tali che includano i movimenti popolari e animino le strutture di governo locali, nazionali e internazionali con quel torrente di energia morale che nasce dal coinvolgimento degli esclusi nella costruzione del destino comune".

Con questa consapevolezza, con la nostra esplorazione siamo stati in grado di fornire un *framework* capace di collegare alcuni snodi teorici chiave (principalmente *Capability Approach* ed *Empowerment Theory*) e alcuni meccanismi pratici fondamentali per l'operatività delle *Empowering SBH* (la valorizzazione anche economica di soluzioni a problemi sociali, il ruolo degli spazi, i meccanismi di abilitazione, ...). La sfida che rimane aperta, e che rende necessario continuare a sviluppare ricerca e studio, è quella legata alle strategie di scalabilità delle organizzazioni costruite sulle persone, come le *Empowering SBH*. Questo studio deve consentire la creazione di *know-how* e competenze affinché queste organizzazio-

ni possano nascere e fiorire in maniera sempre più diffusa, estendendo il proprio impatto e la propria sostenibilità allo stesso tempo, realizzando quella trasformazione dei nostri sistemi economici che ormai non è più semplice opzione, ma imperativo, mai come ora davvero categorico. Chiaramente tutto ciò non è possibile senza un'auto-riflessione sui valori primi che danno senso all'esistenza dell'uomo, concedendo ad una visione trascendente della realtà di superare i limiti di ciò che i nostri sensi, una ragione dogmatica e un paradigma tecnocratico della realtà possono erigere intorno all'uomo stesso.

Ci permettiamo qui di concludere il nostro lavoro dando una prospettiva di senso rispetto allo scopo che ci siamo posti, riportando una porzione della *Fratelli Tutti* nella quale entrambi gli autori, sebbene a partire da convinzioni di fede diverse, ecumenicamente si riconoscono.

*Fratelli tutti: amore universale che promuove le persone*

106. C'è un riconoscimento basilare, essenziale da compiere per camminare verso l'amicizia sociale e la fraternità universale: rendersi conto di quanto vale un essere umano, quanto vale una persona, sempre e in qualunque circostanza. Se ciascuno vale tanto, bisogna dire con chiarezza e fermezza che «il solo fatto di essere nati in un luogo con minori risorse o minor sviluppo non giustifica che alcune persone vivano con minore dignità». Questo è un principio elementare della vita sociale, che viene abitualmente e in vari modi ignorato da quanti vedono che non conviene alla loro visione del mondo o non serve ai loro fini.

107. Ogni essere umano ha diritto a vivere con dignità e a svilupparsi integralmente, e nessun Paese può negare tale diritto fondamentale. Ognuno lo possiede, anche se è poco efficiente, anche se è nato o cresciuto con delle limitazioni; infatti ciò non sminuisce la sua immensa dignità come persona umana, che non si fonda sulle circostanze bensì sul valore del suo essere. Quando questo principio elementare non è salvaguardato, non c'è futuro né per la fraternità né per la sopravvivenza dell'umanità.

108. Vi sono società che accolgono questo principio parzialmente. Accettano che ci siano opportunità per tutti, però sostengono che, posto questo, tutto dipende da ciascuno. Secondo tale prospettiva parziale non avrebbe senso «investire affinché quelli che rimangono indietro, i deboli o i meno dotati possano farsi strada nella vita». Investire a favore delle persone fragili può non essere redditizio, può comportare minore efficienza. Esige uno Stato presente e attivo, e istituzioni della società civile che vadano oltre la libertà dei meccanismi efficientisti di certi sistemi economici, politici o ideologici, perché veramente si orientano prima di tutto alle persone e al bene comune.

109. Alcuni nascono in famiglie di buone condizioni economiche, ricevono una buona educazione, crescono ben nutriti, o possiedono naturalmente capacità notevoli. Essi sicuramente non avranno bisogno di uno Stato attivo e chiederanno solo libertà. Ma evidentemente non vale la stessa regola per una persona disabile, per chi è nato in una casa misera, per chi è cresciuto con un'educazione di bassa qualità e con scarse possibilità di curare come si deve le proprie malattie. Se la società si regge primariamente sui criteri della libertà di mercato e dell'efficienza, non c'è posto per costoro, e la fraternità sarà tutt'al più un'espressione romantica.

110. Il fatto è che «la semplice proclamazione della libertà economica, quando però le condizioni reali impediscono che molti possano accedervi realmente, e quando si riduce l'accesso al lavoro, diventa un discorso contraddittorio». Parole come libertà, democrazia o fraternità si svuotano di senso. Perché, in realtà, «finché il nostro sistema economico-sociale produrrà ancora una vittima e ci sarà una sola persona scartata, non ci potrà essere la festa della fraternità universale». Una società umana e fraterna è in grado di adoperarsi per assicurare in modo efficiente e stabile che tutti siano accompagnati nel percorso della loro vita, non solo per provvedere ai bisogni primari, ma perché possano dare il meglio di sé, anche se il loro rendimento non sarà il migliore, anche se andranno lentamente, anche se la loro efficienza sarà poco rilevante.

111. La persona umana, coi suoi diritti inalienabili, è naturalmente aperta ai legami. Nella sua stessa radice abita la chiamata a trascendere sé stessa nell'incontro con gli altri. Per questo «occorre prestare attenzione per non cadere in alcuni equivoci che possono nascere da un fraintendimento del concetto di diritti umani e da un loro paradossale abuso. Vi è infatti oggi la tendenza verso una rivendicazione sempre più ampia di diritti individuali – sono tentato di dire individualistici –, che cela una concezione di persona umana staccata da ogni contesto sociale e antropologico, quasi come una “monade” (*monás*), sempre più insensibile [...]. Se il diritto di ciascuno non è armonicamente ordinato al bene più grande, finisce per concepirsi senza limitazioni e dunque per diventare sorgente di conflitti e di violenze.

## Bibliografia

---

- Algieri B., Aquino A. (2011), Key Determinants of Poverty Risk in Italy, in *Rivista italiana degli economisti*, n. 3, pp. 411-430.
- Alkire S. (2005), Why the Capability Approach?, in *Journal of Human Development*, vol. 6, n. 1, pp. 115-135.
- Alkire S. (2020), The Research Agenda on Multidimensional Poverty Measurement: Important and as yet Unanswered Questions, in *OPHI Working Paper*, n. 119, pp. 417-436.
- Allen P. (1970), *Free Space: A Perspective on the Small Group in Women's Liberation*, Times Change Press, New York.
- Alvaredo F., Chancel L., Piketty T., Saez E., Zucman G. (2018), *World Inequality Report 2018*, Belknap Press, Cambridge.
- Anand P., Santos C., Smith R. (2007), The Measurement of Capabilities, in *Open Discussion Papers in Economics*, n. 67, The Open University, Economics Department, Milton Keynes.
- Arena F.G. (2005), Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art. 118 uc della Costituzione, in *Studi in onore di Giorgio Berti*, Jovene, Napoli, pp. 179-221.
- Battilana J. et al. (2012), In Search of the Hybrid Ideal, in *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n. 3, pp. 50-55.
- Battilana J., Dorado S. (2010), Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, in *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 6, pp. 1419-1440.
- Battilana J., Lee M. (2014), Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises, in *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n. 1, pp. 397-441.
- Battilana J., Besharov M., Mitzinneck B. (2017), On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research, in Greenwood R., Oliver C., Lawrence T.B., Meyer R.E. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, London.
- Battilana J., Sengul M., Pache A.C., Model J. (2015), *Harnessing Pro-*

- ductive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises, in *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 6, pp. 1658-1685.
- Becchetti L. (2014), *WIKIECONOMIA. Manifesto dell'economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- Becchetti L. (2022a), *La rivoluzione della cittadinanza attiva: come sopravviveremo a guerre, pandemie e a un sistema economico e ambientale in crisi*, Emi, Verona.
- Becchetti L. (2022b), *La generatività come radice e orizzonte delle politiche sociali*, in Becchetti L., *Equità e sviluppo: un programma di legislatura in un mondo in cambiamento*, Eurilink University Press, Roma.
- Becchetti L., Bruni L., Zamagni S. (2019), *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*, Ecra, Roma.
- Becchetti L., Pelloni A., Rossetti F. (2008), Relational Goods, Sociability, and Happiness, in *Kyklos*, vol. 61, n. 3, pp. 343-363.
- Besharov M.L., Smith W.K. (2014), Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications, in *Academy of Management Review*, vol. 39, n. 3.
- Biggeri M., Bellanca N. (2011), L'approccio delle capability applicato alla disabilità: dalla teoria dello Sviluppo Umano alla pratica, Rapporto di Ricerca Oxfam, at <https://bit.ly/4e4qc6N>.
- Bonfiglioli C., Pavani F. (2020), L'impianto cocleare come potenziatore cognitivo? Una prospettiva neuroetica sulle obiezioni della comunità sorda, in *Rivista internazionale di filosofia e psicologia*, vol. 11, n. 3, pp. 283-306.
- Borzaga C. (2020), *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Brieger S.A., Terjesen S.A., Hechavarria D.M., Welzel C. (2019), Prosociality in Business: A Human Empowerment Framework, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 361-380.
- Brown L., Dymnicki A., Xia J. (2021), *Lasting Impacts of Camp Study Final Report*, at <https://bit.ly/459xRN6>.
- Calderini M., Gerli F. (2020), Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto. Un ripensamento degli ecosistemi d'innovazione per una nuova generazione di politiche, in *Impresa Sociale*, n. 3.
- Calderini M., Fia M., Gerli F. (2023), Organizing for Transformative Innovation Policies: The Role of Social Enterprises. Theoretical Insights and Evidence from Italy, in *Research Policy*, vol. 52, n. 7, 104818.

- Calderini M., Chiodo V., Gerli F., Pasi G. (2021), Social-Tech Entrepreneurs: Building Blocks of a New Social Economy, in *Stanford Social Innovation Review*, at <https://bit.ly/3X3EP4o>.
- Capo F., Rullani, F. (2022), Being for Profit, Non profit, or Both? The Risk Advantage of Social Enterprises in the Face of Shocks, in Vaccaro A., Ramus T. (eds.), *Social Innovation and Social Enterprises. Toward a Holistic Perspective*, Springer, Cham.
- Chell E., Spence L.J., Perrini F., Harris J.D. (2016), Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical?, in *Journal of Business Ethics*, vol. 133, pp. 619-625.
- Clark D.A., Biggeri M., Frediani A.A. (2019), *The Capability Approach, Empowerment and Participation: Concepts, Methods and Applications*, Springer, London.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, in *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 471-482.
- Copstake J. (2007), Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?, in *World Development*, vol. 35, n. 10, pp. 1721-1738.
- Coyle A. (2003), A Human Rights Approach to Prison Management, in *Criminal Behaviour & Mental Health*, n. 13, p. 77.
- Coyle A. (2009), Professionalism in Corrections and the Need for External Scrutiny: An International Overview, in *Pace L. Rev.*, n. 30, p. 1503.
- DeWalt K.M., DeWalt B.R. (2022), *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*, AltaMira Press, Walnut Creek, CA.
- Di Lorenzo F., Scarlata M. (2019), Social Enterprises, Venture Philanthropy and the Alleviation of Income Inequality, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 307-323.
- Di Stefano G., Gambardella A., Verona G. (2012), Technology Push and Demand Pull Perspectives in Innovation Studies: Current Findings and Future Research Directions, in *Research Policy*, vol. 41, n. 8, pp. 1283-1295.
- Dolza E. (2017), Sordità: Disabilità o identità?, in *Effeta*, n. 2.
- Dosi G. (1982), Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, in *Research Policy*, vol. 11, n. 3, pp. 147-162.
- Ebrahim A., Battilana J., Mair J. (2014), The Governance of Social En-



- terprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations, in *Research in Organizational Behavior*, vol. 34, pp. 81-100.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, in *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M. (2021), What is the Eisenhardt Method, Really?, in *Strategic Organization*, vol. 19, n. 1, pp. 147-160.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, in *The Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- Evans S.M. (1979), *Personal Politics*, Vintage Books, New York.
- Evans S.M., Boyte H.C. (1986), *Free Spaces: The Sources of Democratic Change in America*, University of Chicago Press, Chicago.
- Florida R., Adler P. (2017), The Divided City and the Patchwork Metropolis, in *In the Post-Urban World: Emergent Transformations of Cities and Regions in the Innovative Global Economy*.
- Florida R., Mellander C. (2015), *Segregated City: The Geography of Economic Segregation in America's Metros*, Martin Prosperity Institute, Rotman School of Management, Toronto.
- Florida R., Mellander C. (2016), The Geography of Inequality: Difference and Determinants of Wage and Income Inequality across US Metros, in *Regional Studies*, vol. 50, n. 1, pp. 79-92.
- Florida R., Mellander C., Stolarick K. (2016), Human Capital in Cities and Suburbs, in *Annals of Regional Science*, n. 57, pp. 91-123.
- Fosfuri A., Giarratana M.S., Roca E. (2016), Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification, in *Organization Science*, vol. 27, n. 5, pp. 1275-1289.
- Francescato D., Aber M.S. (2015), Learning from Organizational Theory to Build Organizational Empowerment, in *Journal of Community Psychology*, vol. 43, n. 6, pp. 717-738.
- Fujimoto Y., Uddin J. (2022), Inclusive Leadership for Reduced Inequality: Economic-Social-Economic Cycle of Inclusion, in *Journal of Business Ethics*, vol. 181, n. 3, pp. 563-582.
- Gamson W.A. (1996), Safe Spaces and Social Movements, in *Perspectives on Social Problems*, n. 8, pp. 27-38.
- George G., Haas M.R., McGahan, A., Schillebeeckx S., Tracey P. (2022), Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research, in *Journal of Management*, vol. 49, n. 6, pp. 1841-1869.

- Giarda E., Moroni G. (2015), 'It's a Trap!' The Degree of Poverty Persistence in Italy and Europe, in *CEFIN Working Papers*, n. 55.
- Gioia D.A. (2020), A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research, in *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 57, n. 1, pp. 20-29.
- Gioia D.A., Corley K.G. (2012), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, in *Organizational Research Methods*, vol. 16, n. 1, pp. 15-31.
- Glynn M. (2000), When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra, in *Organization Science*, vol. 11, n. 3, pp. 285-298.
- Haugh H.M., Talwar A. (2016), Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment, in *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 4, pp. 643-658.
- Jay J. (2013), Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, in *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 137-159.
- Kabeer N. (1999), Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment, in *Development and Change*, vol. 30, n. 3, pp. 435-464.
- Kannothra C.G., Manning S., Haigh N. (2018), How Hybrids Manage Growth and Social-Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing, in *Journal of Business Ethics*, vol. 148, i. 2, n. 4, pp. 290.
- Keleher L., Sen A., Nussbaum M. (2014), Agency and Capability Expansion1, in *Éthique et économique (Ethics and Economics)*, vol. 11, n. 2, pp. 54-70.
- Krishnakumar J. (2020), Econometric and Statistical Models for Operationalizing the Capability Approach, in *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 453-476.
- Lepoutre J.M.W.N., Valente M. (2012), Fools Breaking Out: The Role of Symbolic and Material Immunity in Explaining Institutional Nonconformity, in *Academy of Management Journal*, n. 55, pp. 285-313.

- Levinthal D.A., Wu B. (2010), Opportunity Costs and Non-scale Free Capabilities: Profit Maximization, Corporate Scope, and Profit Margins, in *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 7, pp. 780-801.
- Litrico J.B., Besharov M.L. (2018), Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000-2013, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 343-360.
- London T. (2016), *The Base of the Pyramid Promise Building Businesses with Impact and Scale*, Stanford Business Books, California.
- Martin S.L., Liao H., Campbell E M. (2013), Directive Versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity, in *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 5, pp. 1372-1395.
- Maslow A. (1970a), *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- Maslow A. (1970b), *Religions, Values, and Peak Experiences*, Penguin, New York.
- Matarazzo G. (2021), *Dynamo Camp. Il diritto di essere felici*, Mondadori Electa, Milano.
- Mitzinneck B.C., Besharov M.L. (2019), Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 381-400.
- Mongelli L., Rullani F. (2017), Inequality and Marginalisation: Social Innovation, Social Entrepreneurship and Business Model Innovation: The Common Thread of the DRUID Summer Conference 2015, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 446-467.
- Mongelli L., Rullani F., Versari P. (2017), Hybridisation of Diverging Institutional Logics Through Common-Note Practices - An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises, in *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 492-514.
- Mongelli L., Rullani F., Ramus T., Rimac T. (2019), The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 301-305.
- Mongelli L., Versari P., Rullani F., Vaccaro A. (2018), Made in Carcere: Integral Human Development in Extreme Conditions, in *Journal of Business Ethics*, vol. 152, n. 4, pp. 977-995.

- Moyer J.D., Bohl D., Hanna T., Mapes B.R., Rafa M. (2019), Assessing the Impact of War on Development in Yemen, UNDP, at <https://bit.ly/3X5gifc>.
- Musella M. (2021), *Sen e lo sviluppo umano: un approccio alternativo all'economia politica*, Giappichelli, Torino.
- Nussbaum M. (1999), *Sex and Social Justice*, Oxford University Press, Oxford.
- Nussbaum M. (2000), *Women and Human Development. The Capability Approach*, Cambridge University Press, New York.
- Nussbaum M. (2011), *Creating Capabilities: The Human Development Approach*, Belknap-Harvard UP, Harvard.
- Perkins D.D., Zimmerman M.A. (1995), Empowerment Theory, Research, and Application, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n. 5, pp. 569-579.
- Perrini F., Tencati A. (2011), *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano.
- Piketty T. (2014), *L'économie des inégalités*, Editions La Découverte, Paris.
- Polletta F. (1999), "Free Spaces" in Collective Action, in *Theory and Society*, vol. 28, n. 1, pp. 1-38.
- Prahalad C.K. (2004), *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Ramus T., Vaccaro A. (2017), Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift, in *Journal of Business Ethics*, vol. 143, n. 2, pp. 307-322.
- Rao H., Dutta S. (2012), Free Spaces as Organizational Weapons of the Weak: Religious Festivals and Regimental Mutinies in the 1857 Bengal Native Army, in *Administrative Science Quarterly*, n. 57, pp. 625-668.
- Rappaport J. (1981), In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment Over Prevention, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 9, n. 1, p. 1.
- Rappaport J. (1987), Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, n. 2, pp. 121-148.
- Rappaport J., Hess R., Swift C.F. (1984), *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*, The Haworth Press, New York.

- Ridder H.G. (2012), Review of Case Study Research. Design and Methods, 4<sup>th</sup> ed., by Yin R.K., in *Zeitschrift Für Personalforschung* (German Journal of Research in Human Resource Management), vol. 26, n. 1, pp. 93-95.
- Rindova V., Barry D., Ketchen D.J. jr. (2009), Entrepreneurship as Emancipation, in *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 3, pp. 477-491.
- Rosenberg T. (2013), A Hospital Network with a Vision, in NYT, at <https://nyti.ms/3V3884f>.
- Rullani F. (2016), La povertà come emarginazione. Meccanismi di contratto basati su reintegrazione e empowerment, in *Il diritto accessibile: non lavoro, povertà e disagio*, at <https://bit.ly/3KshiCF>.
- Rullani F., Rullani E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino.
- Santos F.M. (2012), A Positive Theory of Social Entrepreneurship, in *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n. 3, pp. 335-351.
- Santos F.M., Pache A.C., Birkholz C. (2015), Making Hybrids Work, in *California Management Review*, vol. 57, n. 3, pp. 36-58.
- Sassen S. (2014), *Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*, Belknap Press, Cambridge, MA.
- Seelos C., Mair J. (2017), *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It*, Stanford University Press, Redwood City.
- Sen A. (1987), *The Standard of Living*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sen A. (1992), *Inequality Reexamined*, Clarendon Press, Oxford.
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, New York.
- Sen A. (2003), *Inequality Reexamined*, Oxford University Press, New York.
- Seth S., Santos M. (2020), Multidimensional Inequality and Human Development, in *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 392-416.
- Smith B.R., Kistruck G.M., Cannatelli B. (2016), The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship, in *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 4, pp. 677-689.
- Smith W.K., Besharov M.L. (2019), Bowing Before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 64, n. 1, pp. 1-44.

- Srivastava A., Bartol K.M., Locke E.A. (2006), Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance, in *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 6, pp. 1239-1251.
- Staessens M., Kerstens P., Bruneel J., Cherchye, L. (2019), Data Envelopment Analysis and Social Enterprises: Analysing Performance, Strategic Orientation and Mission Drift, in *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n. 2, pp. 325-341.
- Stiglitz J.E. (2012), *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, W.W. Norton & Company, New York.
- Teece D.J. (1986), Profiting From Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, in *Research Policy*, vol. 15, n. 6, pp. 285-305.
- Thomas K.W., Velthouse B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, in *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 666-681.
- Tominey S.L., Pietrzak R., Southwick S., Mayes L.C. (2015), *More Than Just SeriousFun: The Impact of Camp on Resilience for Campers with Serious Illness, 2014-2015 Report*.
- Vaccaro A., Russo F. (2013), *Lo sviluppo umano integrale & le organizzazioni lavorative*, Cantagalli, Siena.
- Van der Hoeven R. (2020), *Income Inequality and Human Capabilities*, in *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 601-623.
- Venturi P. (2020 gennaio), Dono e donazione: una relazione armonica, in *Short Paper 21/2020*, AICCON.
- Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi Organizzativi: l'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.
- Venturi P., Zandonai F. (2016), *Imprese Ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*, Egea, Milano.
- Venturi P., Zandonai F. (2022), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Egea, Milano.
- Versari P., Ramus T., Vaccaro A. (2018), Structural Adaptation and Hybrid Organizing: Fostering Multilevel Hybridization Processes, in *Academy of Management Proceedings*, vol. 2018, n. 1, p. 14007.
- Vickers T., Rosen E. (2011), Driving Down the Cost of High-Quality Care. Lessons from the Aravind Eye Care System, in *Health International*, n. 11, pp. 18-27.

- Vizard P. (2020), The Capability Approach and Human Rights, in *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 624-642.
- Wolff J. (2020), Social Exclusion and Capability Development, in *The Cambridge Handbook of the Capability Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 562-575.
- Wu B. (2013), Opportunity Costs, Industry Dynamics, and Corporate Diversification: Evidence from the Cardiovascular Medical Device Industry, 1976-2004, in *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 11, pp. 1265-1287.
- Xu C., Kohlern T.A., Lenton T.M., Svenning, J.C., Scheffer M. (2020), Future of the Human Climate Niche, in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, n. 21, pp. 11350-11355.
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yunus M. (2007), *Banker to the Poor: Microlending and the Battle Against World Poverty*, PublicAffairs, New York.
- Zamagni S., Bruni L. (2004), *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S., Nicola C. (2014), *Economia ed etica. La crisi e la sfida dell'economia civile*, La Scuola SEI, Brescia.
- Zandonai F., Venturi P. (2019) *Dove: La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Egea, Milano.
- Zimmerman M.A., Israel B.A., Schulz A., Checkoway B. (1992), Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 20, n. 6, pp. 707-727.

### *Report e statistiche*

- Amnesty International, *Rapporto annuale 2017-2018*, at <https://bit.ly/4dWPluR>.
- Associazione Antigone, *Il carcere secondo la Costituzione. XV rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione*, at <https://bit.ly/4e29uVK>.
- Associazione Antigone, *XVI Rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione*, 2020.

Associazione Antigone, *Suicidi. Persone, vite, storie. Non solo numeri. Dossier sui suicidi in carcere nel 2022*, at <https://bit.ly/3R7Hc2n>.

Associazione Antigone, *XVII rapporto sulle condizioni di detenzione. Covid e pandemia in Italia*, at <https://bit.ly/3R7ZYq5>.

Caritas, *La povertà a Roma: un punto di vista*, at <https://bit.ly/4cojDKX>.

Caritas Italiana, *Oltre l'ostacolo. Rapporto 2021 su povertà ed esclusione sociale in Italia*, a cura di Federica De Lauso e Walter Nanni, at <https://bit.ly/452ogYt>.

Comunità di Sant'Egidio, *Rapporto sulla povertà a Roma e nel Lazio 2012*, Francesco Mondadori, Milano.

Comunità di Sant'Egidio, *Rapporto sulla povertà a Roma e nel Lazio 2012*, at <https://bit.ly/3VpRWf3>.

Dynamo Academy e SDA Bocconi (a cura di), *Corporate Giving in Italy*, Edizione 2020-2021.

Dynamo Camp, *Bilancio Sociale 2021*.

Dynamo Camp, *Cartella Stampa 2021*.

Dynamo Camp e Fondazione Mediolanum Onlus, *La sfida della valutazione d'impatto*, at <https://bit.ly/3x5YXYP>.

EVPA, *Investing for Impact: The EVPA Survey 2017-2018*, at <https://bit.ly/3X6shcA>.

Human Rights Watch, *World Report 2018*, at <https://bit.ly/3WZsoqc>.

Istat, *Disabilità in cifre*, at <https://bit.ly/3yJir6h>.

Istat, *Suicidi*, at <https://bit.ly/3KqzWuC>.

Istat, *Le persone senza dimora*, *Statistiche e Report*, presentazioni dati Istat 10 dicembre 2015.

Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Linee di indirizzo per il contrasto alla grave emarginazione adulta in Italia*, at <https://bit.ly/3VlsVSa>.

Ministero dell'Istruzione, *I principali dati relativi agli alunni con disabilità anno scolastico 2018/2019*, at <https://bit.ly/3X3wOw4>.

Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, *Memoria, Audizione informale 31 marzo 2021*, Camera dei Deputati, XII Commissione Permanente (Affari Sociali).



Roma Capitale, ACoS, *Relazione Annuale 2021/2022 sullo stato dei servizi pubblici locali a Roma e l'attività svolta*, at <https://bit.ly/4bYDQXp>.

Roma Capitale, Ragioneria Generale. Direzione “Sistemi informativi di pianificazione e controllo finanziario”, U.O. Statistica, *Rapporto: Il verde pubblico di Roma Capitale*, anno 2016, at <https://bit.ly/3x9fcV0>.

SeriousFun, *Lasting Impacts of Camp Study Final Report*, at <https://bit.ly/453Gb0K>.

UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone*, New York.

UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today: Inequalities in Human Development in the 21st Century*, New York.

UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2020: The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene*, New York.

UNDP (United Nations Development Programme), *Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*, New York.

UNDP (United Nations Development Programme), *Published: 2023-2024 Human Development Report*, at <https://bit.ly/451niMd>.

United Nations, *With Highest Number of Violent Conflicts Since Second World War, United Nations Must Rethink Efforts to Achieve, Sustain Peace, Speakers Tell Security Council*, 9250th Meeting, SC/15184, 26 January 2023, at <https://bit.ly/453GtVo>.

World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course*, Washington, DC.

World Health Organization, *Deafness and hearing loss*, at <https://bit.ly/3Vpp7z8>.

# WELFARE, ECONOMIA SOCIALE E SVILUPPO

Collana diretta da MARCO MUSELLA

---

## Volumi pubblicati nuova serie

1. MUSELLA MARCO-AMATI FRANCESCO-SANTORO MARIA, *Per una teoria economica del volontariato*, 2015, pp. XIV-130.
2. VITTORIA ARMANDO, *Il Welfare oltre lo Stato. Profili di storia dello Stato sociale in Italia, tra istituzioni e democrazia*. Seconda edizione, 2014, pp. VIII-152.
3. GIUSEPPE LUCA DE LUCA PICIONE, *Learnfare. Nuove politiche sociali e promozione delle capacità attraverso l'apprendimento permanente: attori ed utenti dei CPIA nei contesti locali*, 2014, pp. XII-300.
4. MARINA ALBANESE, *Imprese, capitale sociale e sviluppo locale. Il contributo di forme alternative d'impresa all'accumulazione di capitale sociale*, 2016, pp. X-126.
5. MARIA ROSARIA GAROFALO-MITA MARRA-MARIA ROSARIA PELIZZARI (a cura di), *Quale genere di conciliazione? Intersezioni tra lavoro, famiglia e welfare*, 2016, pp. XVI-192.
6. MELANIA VERDE, *Responsabilità sociale di impresa tra teoria e prassi. Il bilancio sociale come processo di costruzione di senso*, 2017, pp. X-126.
7. NEREO ZAMARO (a cura di), *Volontari in Sicilia: un atlante ragionato*, 2017, pp. XX-188.
8. MICHELANGELO PASCALI, *Progetto Scampia. Sulla questione della periferia nord di Napoli*, 2017, pp. XIV-258.
9. MARCO MUSELLA-FABIO VERNEAU, *Il contrasto allo spreco alimentare tra economia sociale ed economia circolare*, 2017, pp. VIII-120.
10. MARCO MUSELLA-DANIELA LA FORESTA (a cura di), *Turismo, turisti e sviluppo dei territori*, 2018, pp. XII-164.
11. FRANCA MAINO-FEDERICO RAZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, 2019, pp. XIV-218.

12. CARLA COMOLETTI-FEDERICA D'ISANTO, *Discriminazione di genere e aborto selettivo*, 2020, pp. VI-90.
13. MARCO MUSELLA-MARCO TRAVERSI-MELANIA VERDE (a cura di), *La domanda di finanza sociale. Vincoli e Prospettive di sviluppo*, 2020, pp. XII-228.
14. FRANCESCO AMATI-SALVATORE D'ACUNTO-MARCO MUSELLA, *Economia politica del Terzo settore*, 2021, pp. XIV-226.
15. GIUSEPPE D'ANGELO, *Nuovo Welfare sussidiario e fattore religioso. Ragioni, limiti, contraddizioni*, 2021, pp. XX-188.
16. MARCO MUSELLA, *Sen e lo sviluppo umano: un approccio alternativo all'economia politica*, 2021, pp. XVI-112.
17. FEDERICO PICA, *Le avventure di un assessore esterno in terra di dis-sesti. Indagine sulla finanza di un Comune meridionale*, 2022, pp. IV-252.
18. CARMELA ELEFANTE, *Sostenibilità, prossimità e sviluppo integrale tra diritto e religione. Il ruolo degli oratori nei processi di resilienza trasformativa*, 2023, pp. X-166.
19. GIORGIO LIOTTI-MARCO MUSELLA (a cura di), *Povertà e disoccupazione giovanile. I limiti allo sviluppo del Mezzogiorno*, 2024, pp. XIV-130.
20. LUCA MONGELLI-FRANCESCO RULLANI, *Empowering the marginalized: il ruolo delle imprese ibride ad impatto sociale*, 2024, pp. XXVIII-260.

## *L'Economia Sociale*

*Collana diretta da Marco Musella e Salvatore D'Acunto*

### **Volumi pubblicati vecchia serie**

1. MUSELLA MARCO-SANTORO MARIA, *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, 2012, pp. XII-108.
2. VITTORIA ARMANDO, *Il Welfare oltre lo Stato. Profili di storia dello Stato sociale in Italia, tra istituzioni e democrazia*, 2012, pp. VI-106.
3. ANTONIO FICI, *Imprese cooperative e sociali. Evoluzione normativa, profili sistematici e questioni applicative*, 2012, pp. XIV-266.
4. PAOLO DIANA-ROBERTA TROISI, *Risorse umane e sviluppo locale. Il ruolo delle Banche di Credito Cooperativo*, 2012, pp. X-118.
5. MARCELLO D'APONTE, *Obbligo di sicurezza e tutela dell'occupazione. Diritto alla salute e responsabilità dell'imprenditore dopo i d.lgss. 81/2008 e 106/2009*, 2012, pp. XIV-426.
6. FEDERICA D'ISANTO, *Segregazione di genere e differenziali salariali nel mercato del lavoro italiano. Il caso delle organizzazioni non profit*, 2013, pp. XVIII-158.
7. ADALGISO AMENDOLA-MARCO MUSELLA (a cura di), *Formazione e relazioni sociali. Gli investimenti virtuosi per rimettere in moto il Mezzogiorno*, 2013, pp. VIII-352.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2024  
nella LegoDigit s.r.l. - Via Galileo Galilei, 15/1 - 38015 Lavis (TN)