



**Università
Bocconi**

ICRIOS

The Invernizzi Center for
Research on Innovation,
Organization, Strategy
and Entrepreneurship



**Regione
Lombardia**

Valutare l'impatto degli interventi in favore dell'inclusione sociale e lavorativa di soggetti sottoposti a provvedimenti dell'Autorità giudiziaria

A cura di

Filippo Giordano,
Ricercatore ICRIOS – Università Bocconi
Professore Ordinario di Economia aziendale

Milano, 28 febbraio 2025

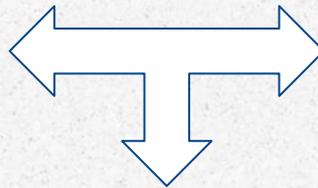
Il progetto di ricerca

Programma regionale di
finanziamento



Area della ricerca

Qualità della
collaborazione



Sostenibilità dei
soggetti attuatori

Impatto sul *target*

Il Bando POR-FSE 2014-2020: *overview*

Bando 2016

- *Progetti:* 33
- *Adulti:* 20
- *Minori:* 13
- *Capofila:* 29
- *Partner:* 496
- *Destinatari:* 9.362
- *Stanziamiento:*
€10.000.000,00, di cui
€1.000.000,00 relative
all'incremento disposto
con l'avviso 2742

Bando 2019

- *Progetti:* 32
- *Adulti:* 20
- *Minori:* 12
- *Capofila:* 27
- *Partner:* 491
- *Destinatari:* 5.498
- *Stanziamiento:*
€4.000.000,00 con un
ulteriore incremento di
€939.503,47

Bando 2021

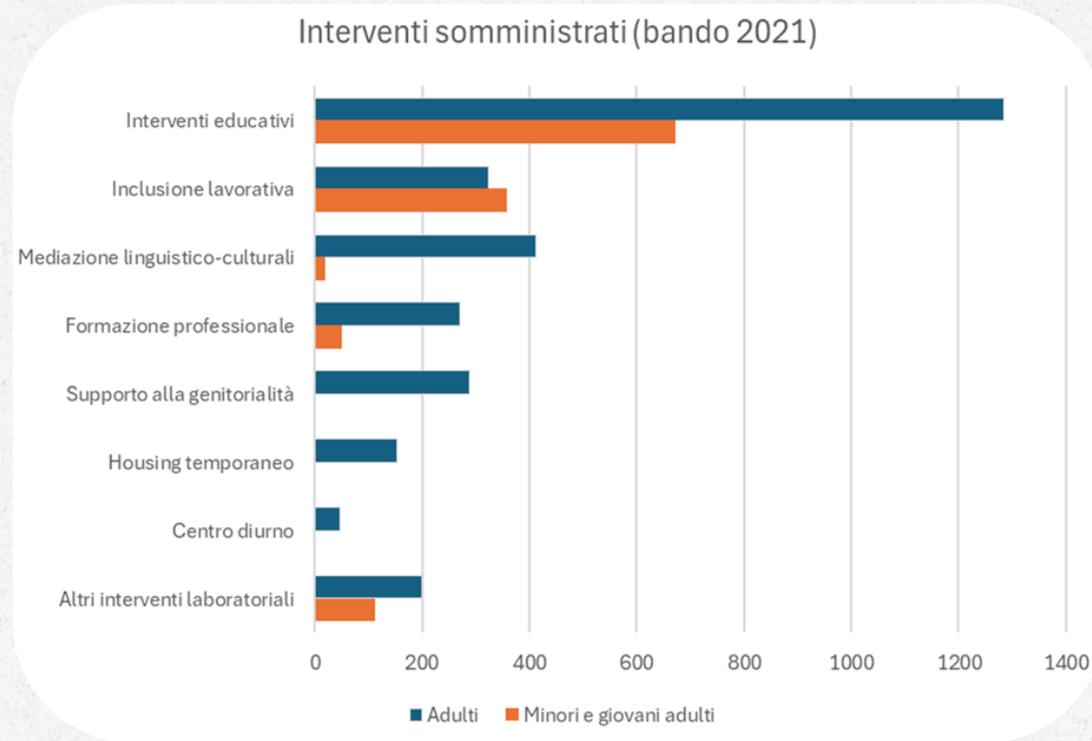
- *Progetti:* 35
- *Adulti:* 21
- *Minori:* 14
- *Capofila:* 29
- *Partner effettivi:* 169
- *Destinatari:* 7.767
- *Stanziamiento:*
€6.000.000,00, con un
successivo incremento di
€1.000.000,00

Focus della ricerca

L'approfondimento 2021

Raccolta di informazioni di dettaglio sugli **interventi** e sul loro **target** specifico..

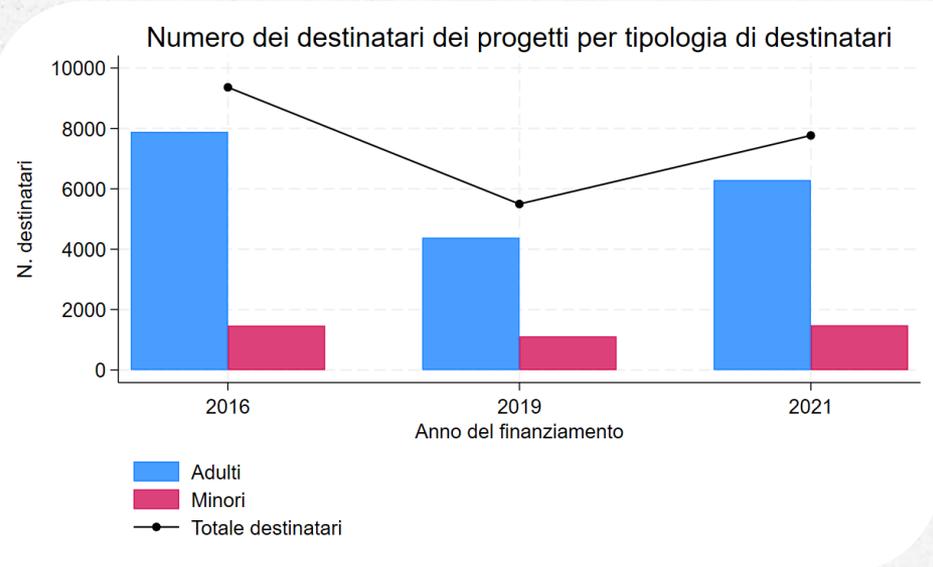
Principali osservazioni:



La popolazione trattata

Due analisi: una **generale** su tutti i **destinatari e interventi**, un **approfondimento** su una **specifica linea di intervento** a scelta da parte degli enti erogatori dei servizi.

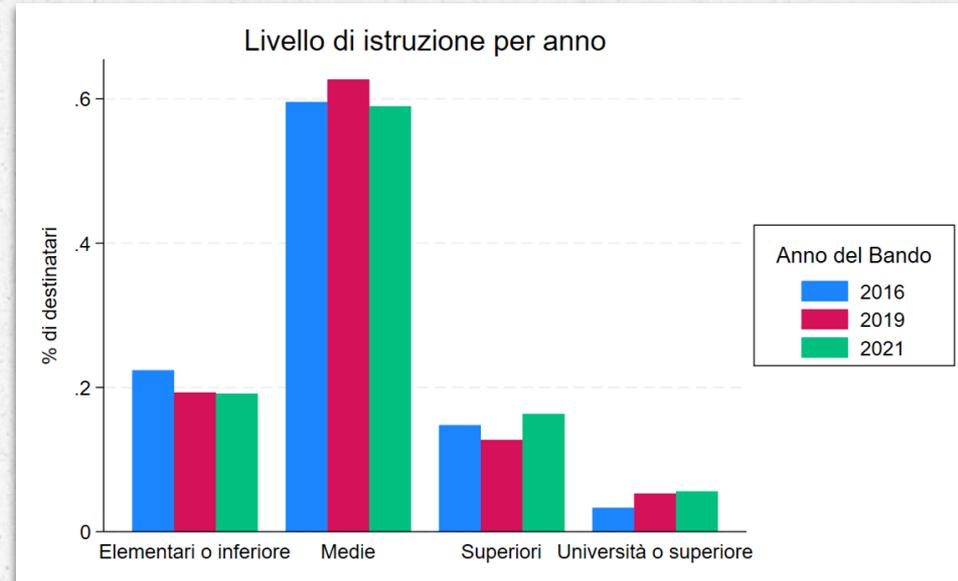
- **Popolazione complessiva coinvolta nei progetti POR-FSE: 22.627 destinatari**, distribuzione variabile nel corso degli anni, 2019 è specialmente ridotto
- **Target:** soprattutto **adulti**, equamente distribuiti tra **esecuzione penale esterna** e **in istituto penitenziario**
- **Sesso:** **prevalentemente maschile**, femminile < 10%
- **Classe d'età:** la categoria principale è **36-50 anni** (40% del totale)



La popolazione trattata

Obiettivo: stimare il modo in cui le **caratteristiche** del soggetto e i **percorsi di accompagnamento** possono influenzare l'efficacia degli interventi approfonditi.

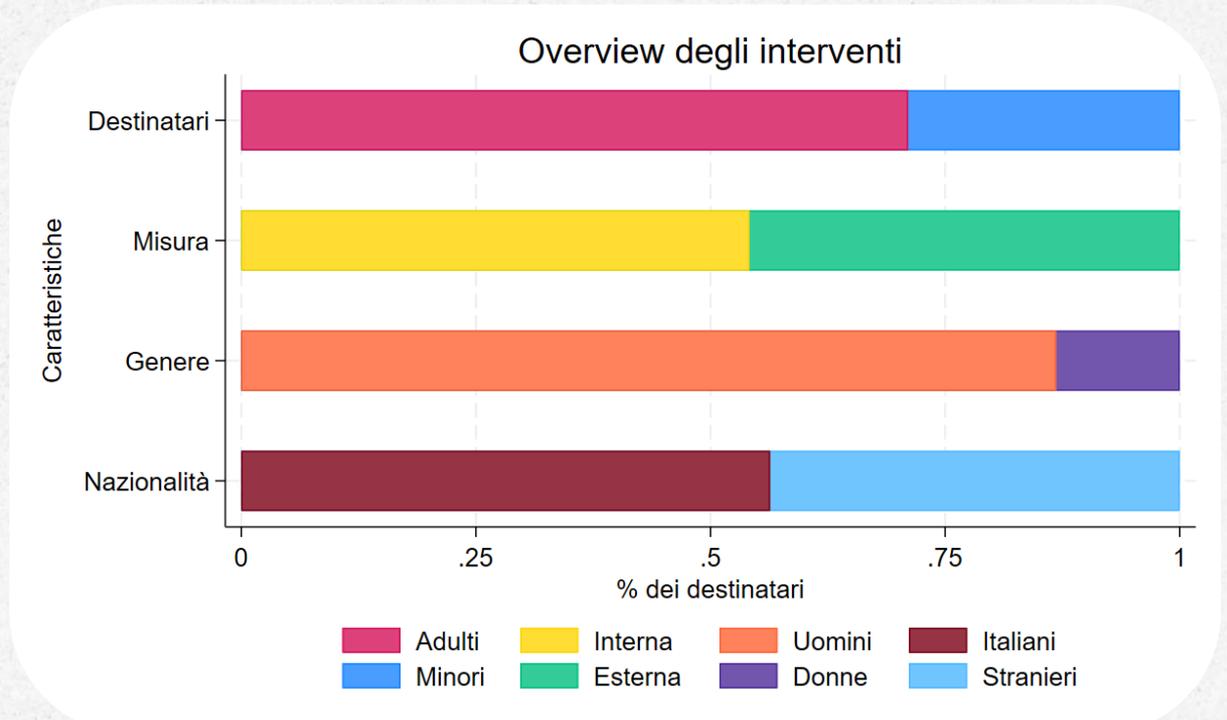
- **Istruzione:** **aumento del titolo di studio medio** dal 2016, gradualmente verso diploma di scuola secondaria di secondo grado.
- **Nazionalità:** quasi la **metà sono cittadini stranieri**, non tutti fragili.
- **Fragilità:** il numero di **senza vulnerabilità** è solamente il **6%**; prevalgono la situazione di ex detenuto, le dipendenze e la condizione di migrante o straniero.



L'approfondimento 2021

Per comprendere più chiaramente a chi vengono somministrati gli interventi, è stato somministrato un **questionario**:

- **Definizione** di uno strumento di misurazione *ad hoc*
- **Informazioni** di dettaglio per ognuno degli interventi finanziati
- **Rendicontazione più puntuale ed efficace** per orientare future politiche pubbliche





Misurazione dell'impatto sociale: approfondimenti

Come misurare la recidiva: definizione e dimensioni di analisi



I fattori di rischio dei comportamenti recidivanti: *overview*



Fattori
demografici

- Genere
- Età
- Etnia

Fattori socio-
economici

- Occupazione
- *Background* socioeconomico
- Costi del procedimento penale

Fattori
psicologici e
comportamentali

- Tratti di personalità antisociale
- Mancanza di supporto familiare
- Abuso di sostanze

Fattori
di contesto

- Concentrazione dello svantaggio
- Mercato del lavoro locale

Dalla letteratura alla progettazione degli interventi

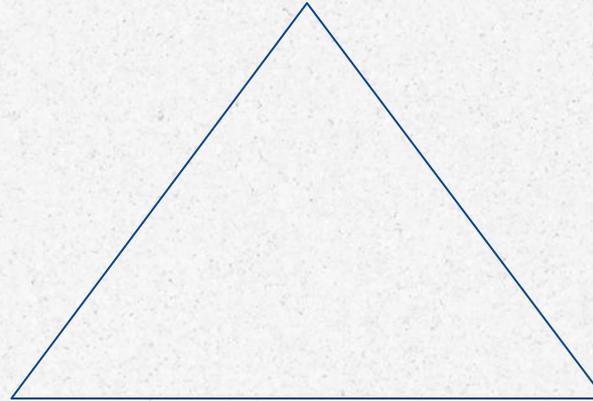
Lo studio dei fattori di rischio della recidiva ha lo scopo ultimo di **massimizzare l'efficacia degli interventi correttivi**. Dalla letteratura, emergono buoni margini di efficacia dell'attività trattamentale nel migliorare il profilo di rischio dei soggetti coinvolti dell'esecuzione penale (Gendreau et al., 1996; Latessa et al., 2020), a patto che **due principi fondamentali** dell'intervento siano rispettati (Smith et al., 2009):

- Gli interventi possono incidere solo sui **fattori dinamici di rischio** (quali la condizione occupazionale, abitativa e di salute mentale e fisica, l'associazione con soggetti a rischio, i legami familiari e le cognizioni antisociali). Al contrario, i **fattori statici** sono **immodificabili** attraverso percorsi rieducativi e di inclusione sociale.
- La **responsivity** dello specifico *target*, ovvero la **capacità di coinvolgimento del destinatario** nelle attività di inclusione sociale sulla base del suo profilo sociodemografico e personale. L'efficacia dell'intervento dipende da come **l'alleanza tra soggetto trattante e trattato** prende concretamente forma, con lo scopo comune di rispondere ai bisogni criminogeni che stanno alla radice del comportamento deviante (Braucht, 2009).

Gli strumenti della misurazione d'impatto: la triangolazione delle fonti

Review della letteratura

Sistematizzazione di concetti emersi dalla letteratura



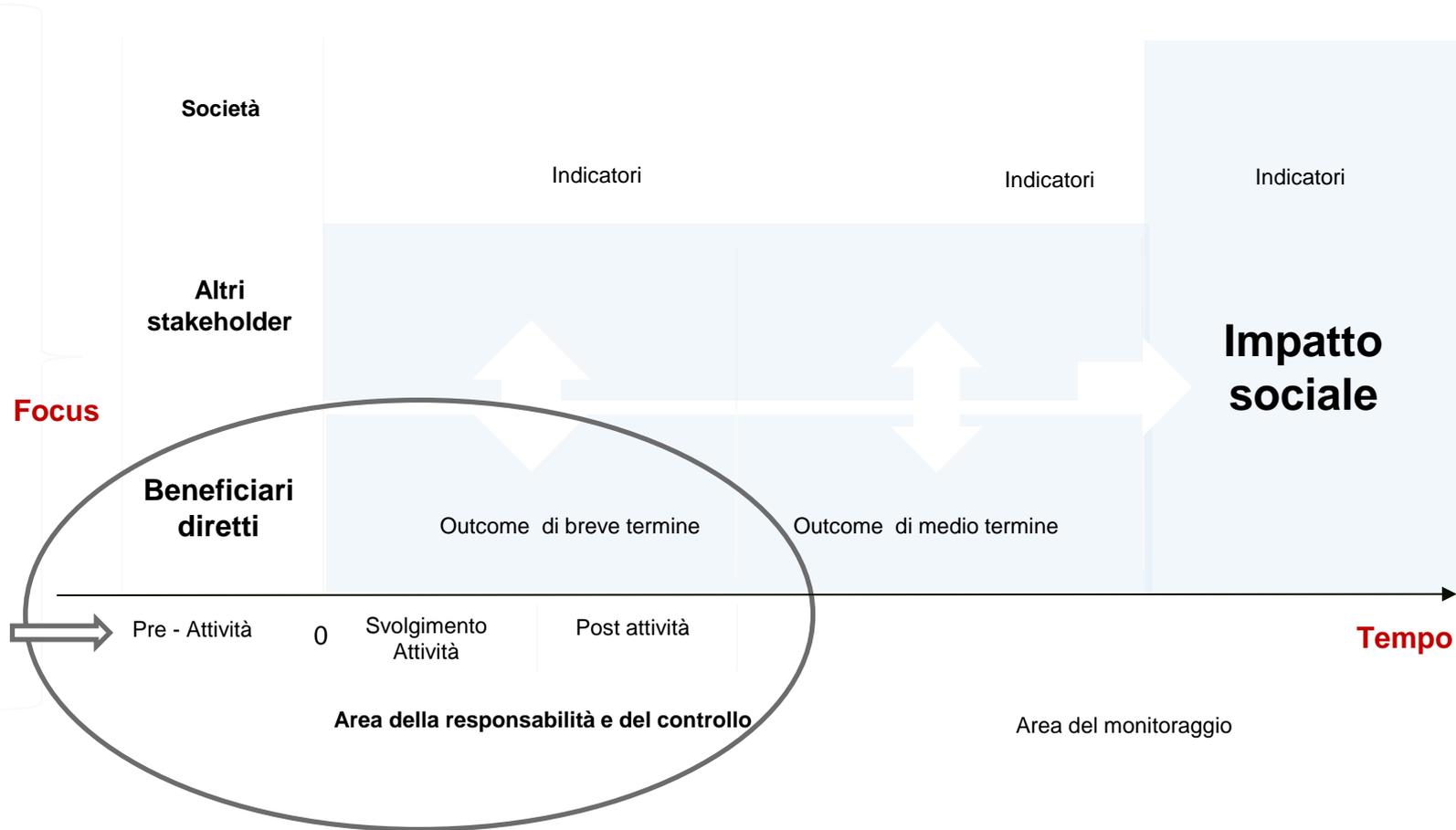
Ricerca qualitativa

Focus group tematici con enti erogatori dei servizi

Ricerca quantitativa

Schede-impatto per raccolta di dati *ad personam* sulle caratteristiche dei destinatari e sugli esiti di determinati interventi

Come si misura l'impatto: mappare il cambiamento



Scheda impatto - struttura

Prima parte - rilevazione pre-intervento

Situazione del destinatario all'inizio del trattamento

- Tipo di esecuzione penale
- Vulnerabilità
- Fine della pena al momento della presa in carico
- Data di inizio/fine dell'intervento in oggetto
- Altri interventi ricevuti oltre a quello in oggetto

Seconda parte - rilevazione durante l'intervento

Situazione del destinatario durante l'intervento

- Ottenimento di benefici legati all'esecuzione penale (es. permessi premio)
- Sanzioni amministrative registrate
- Completamento dell'attività
- Eventuale motivazione per interruzione attività
- Miglioramento situazione clinica, familiare o psicologica durante l'intervento

Terza parte - rilevazione post intervento (nel breve termine)

Situazione del destinatario post l'intervento

- Prolungamento dell'attività o evoluzione della situazione del soggetto
- Partecipazione ad altre attività risocializzanti
- Eventuale accesso a percorsi terapeutici
- Consolidamento situazione familiare o psicologica positiva
- Miglioramento della condizione di esecuzione di pena

Interventi approfonditi

3 approfondimenti:

- **Interventi propedeutici all'inclusione lavorativa**
- **Interventi di accoglienza abitativa temporanea (*housing*)**
- **Interventi educativi per minori**

+ 2 case study:

- **Attività di volontariato**
- **Altri interventi laboratoriali**

Interventi di inserimento lavorativo

Attività

- Op. 1.1: Predisposizione di un'indennità corrisposta
- Op. 1.2: Attività di sostegno alla ricerca al lavoro
- Op. 2.1: Avvio di percorsi preparativi al lavoro
- Op. 2.2: Attivazione di percorsi volti allo sviluppo *soft* e *hard skills*
- Op. 3.1: Contattare enti e imprese per raccogliere offerte lavorative
- Op. 3.2: Attività per garantire corrispondenza tra offerte di lavoro e cv tirocinante

Outcome di breve periodo

OB 1: Miglioramento del benessere e crescita del potere di acquisto

OB 2: Miglioramento delle competenze professionali e aumento dell'autostima

OB 3: Incremento di possibilità lavorative

Outcome di medio periodo

OM 1: Contrasto alla marginalizzazione

OM 2: Consolidamento dell'autostima e delle competenze professionali e sociali

OM 3: Miglioramento delle prospettive occupazionali

Secondary distance

Outcome di lungo periodo

Allontanamento dal circuito criminale

Primary distance



Università
Bocconi

ICRIOS
The Interdisciplinary Center for
Research on Innovation,
Organization, Strategy
and Entrepreneurship

Interventi di inserimento lavorativo

→ I **tirocini** orientati alla **formazione** sono più efficaci nel contrastare la recidiva

- ✓ numerosi studi confermano il ruolo significativo dell'orientamento formativo nella riduzione del tasso di recidiva (MacKenzie, 2001; Davis et al., 2013; Bozick et al., 2018).

→ Il tirocinio porta a un buon tasso di **assunzione** post intervento

- ✓ La partecipazione a programmi lavorativi e formativi migliora la prospettiva di **ottenere un'occupazione dopo il rilascio** (Duwe, 2015; Davis et al., 2013).
- ◆ L'**80%** dei soggetti osservati riporta un impiego al termine del percorso di tirocinio, più di metà di queste posizioni sono nello stesso settore dell'attività offerta.

→ L'intervento lavorativo ha **spillover positivi** sulla **situazione familiare** del soggetto

- ◆ In particolare, il completamento dell'attività è positivamente correlato alla qualità dell'ambiente familiare e alla partecipazione ad attività risocializzanti.

Insight:

**Potenziamento
della natura
formativa, piuttosto
che strettamente
lavorativa,
dell'intervento**

Legenda delle fonti:

- ◆ dati osservati dall'indagine
- ✓ letteratura accademica

Interventi di inserimento lavorativo

→ Ha **effetti diversificati** su **target** differenti:

- ◆ **Donne**: particolare beneficio sulla sfera lavorativa e sulla condizione di esecuzione della pena.
- ◆ **Più giovani**: si riscontrano difficoltà nel collocamento post tirocinio ma minori comportamenti sanzionabili rilevati. La massima efficacia si rileva **fino all'età di 40 anni**.
- ◆ **Soggetti con dipendenze**: traggono particolari benefici, inclusi vantaggi penali e accesso a percorsi risocializzanti.
- ◆ **Soggetti** appartenenti a **famiglie dove nessun altro componente lavora**: ottengono benefici personali ma vi è un forte costo opportunità.

Insight:

Ripensare all'offerta del servizio considerando le peculiarità del target

→ La **durata** dell'intervento è rilevante

- ◆ Maggiore durata aumenta la **probabilità di reperimento** di un tirocinio o impiego e **aumenta la probabilità di ottenere benefici dell'esecuzione penale**, in particolare se completato con successo.

Insight:

Ove possibile, offrire tirocini formativi di lunga durata

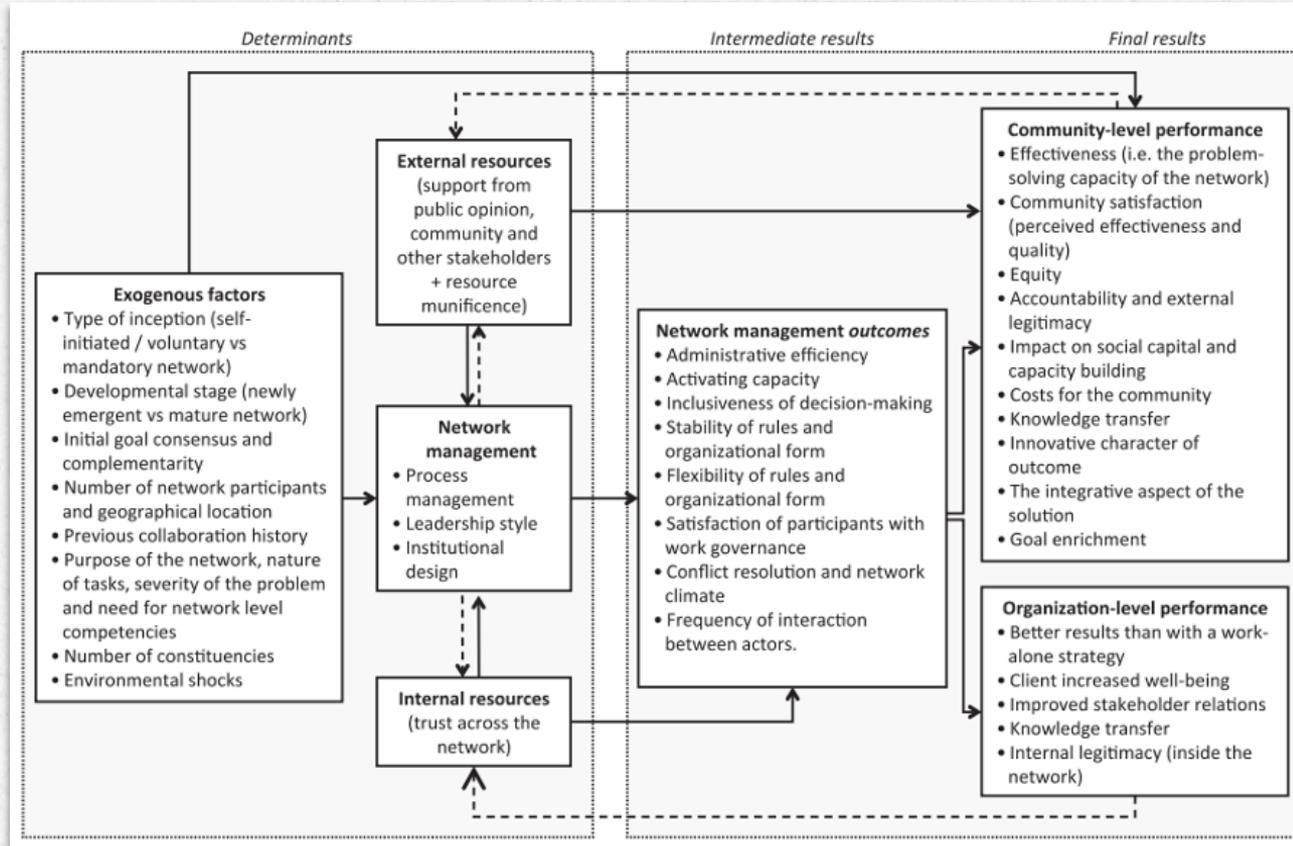
→ **Efficacia universale**

- ◆ Il tirocinio risulta essere uno degli interventi più **universalmente efficaci**, in particolare sulla dimensione lavorativa e familiare dei destinatari.



La gestione degli interventi: la prospettiva del *network management*

Modello dinamico Network Performance



Quali fattori influenzano il successo dei *network*?

Insights per le organizzazioni del terzo settore

- **Apprendimento** nello sperimentare reti progettuali: il numero di collaborazioni passate predice la soddisfazione del membro della rete, produce **know-how organizzativo**.
- **Elementi cruciali per soddisfazione e fiducia**: un alto livello di **trasparenza** nelle decisioni, mantenimento di un certo grado di **flessibilità nelle regole** di funzionamento, in particolare attraverso l'**attivazione di specifiche responsabilità** in funzione delle necessità emergenti.
- **Conflitti**: la **trasparenza** nel *decision making* promuove *outcome* positivi e la **flessibilità delle regole** migliora la performance della rete, prevenendo i conflitti gravi.
- **Knowledge transfer**: la **frequenza dei contatti** tra partner promuove lo scambio di competenze interne tra i soggetti coinvolti, che a sua volta si traduce in un **rinforzo della fiducia reciproca**.

Quali fattori influenzano il successo dei *network*?

Insights per i policy maker

Attribuire una **premialità** a **organizzazioni** dotate di **know-how organizzativo ed esperienze collaborative in rete** (confermata la rilevanza dell'attuale criterio di valutazione 1.3 del Bando - Capacità della partnership: esperienza pregressa nel lavoro di rete e nell'area di intervento oggetto del bando ed esistenza di rapporti di collaborazione precedenti tra i partner)

Incentivare, **l'integrazione degli interventi** all'interno del network, orientati da **obiettivi complementari** che convergono verso uno scopo comune, chiaro e condiviso da tutti i membri. Tale approccio considera i diversi set di competenze dei singoli partner, che devono essere armonizzati per garantire il successo dei progetti.

Mantenere e rafforzare la **struttura di network basata su organizzazioni capofila**, alla luce della necessità di **ridurre e gestire l'elevato grado di complessità** associato ai progetti "multi-attore" attraverso la **definizione dei ruoli** di ciascun partner nel network e/o l'assegnazione di responsabilità adeguate. Ciò non implica una gestione gerarchica né esclude il mantenimento di un certo grado di autonomia e **flessibilità** in capo ai partner.

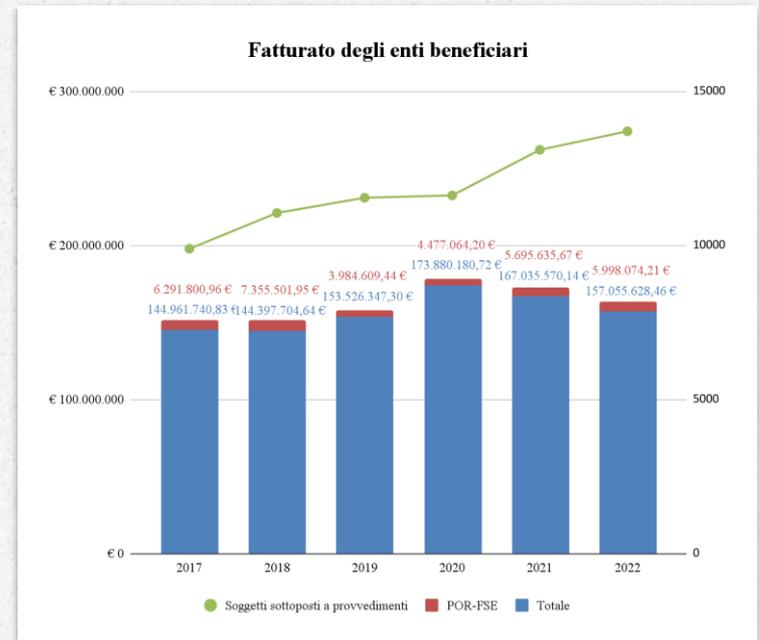


La sostenibilità dei soggetti attuatori

Risultati principali 2017-2022

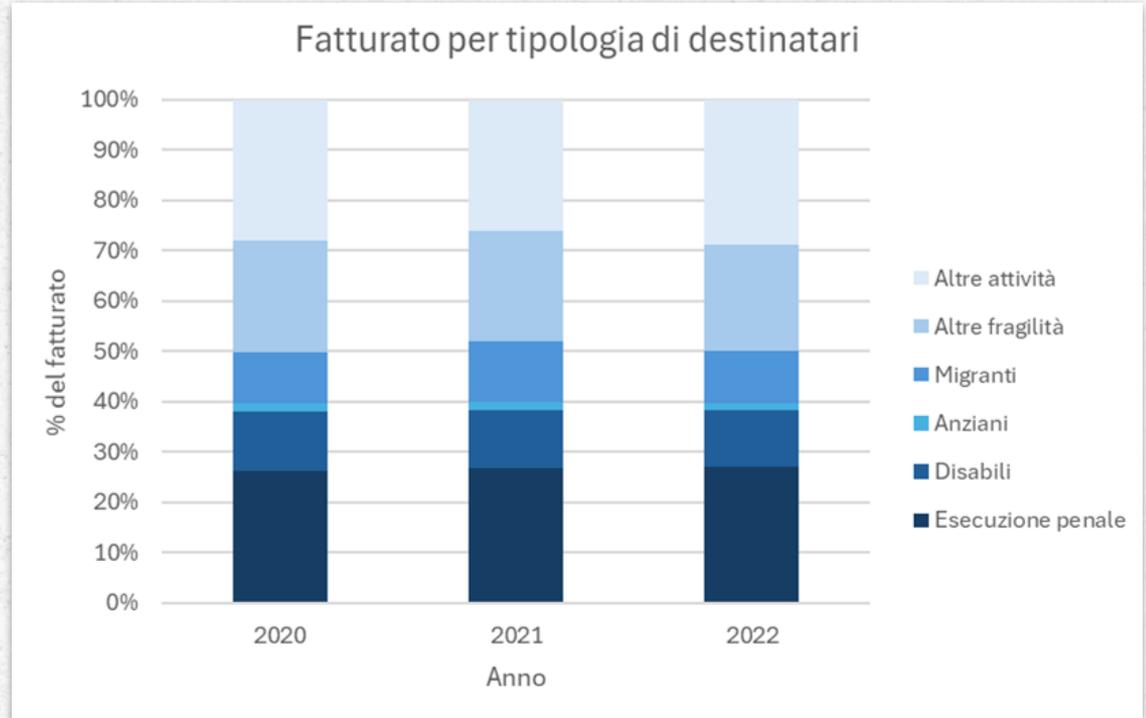
Obiettivo: valutare lo *stato di salute* (non solo economico-finanziaria) del sistema di inclusione sociale, anche al di fuori del finanziamento POR-FSE.

- **Fabbisogno in aumento** dal 2017, in particolare, crescono i **destinatari con fragilità** (migranti, disabili)
- **Fatturato aumenta** fino al **2020** per poi **calare**
- Vi è un *movimento anticiclico* del finanziamento pubblico, che va a compensare fluttuazioni nelle entrate



Fatturato per tipologia di destinatari

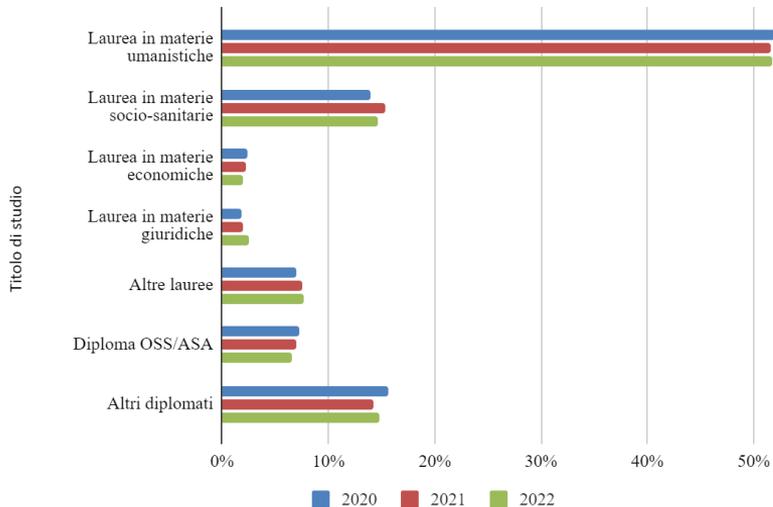
- **L'esecuzione penale** rappresenta in media un quarto del fatturato complessivo (26,5%) degli enti.. In generale, il penale **non supera il 5% del fatturato** per quasi **un quarto dei soggetti finanziati**, è la categoria modale
- **Personale:** in aumento, in particolare le **donne**, gli **italiani** e i **più giovani**. Il numero di **lavoratori laureati aumenta**, come anche **l'investimento in formazione**.



Persone e formazione: *overview*

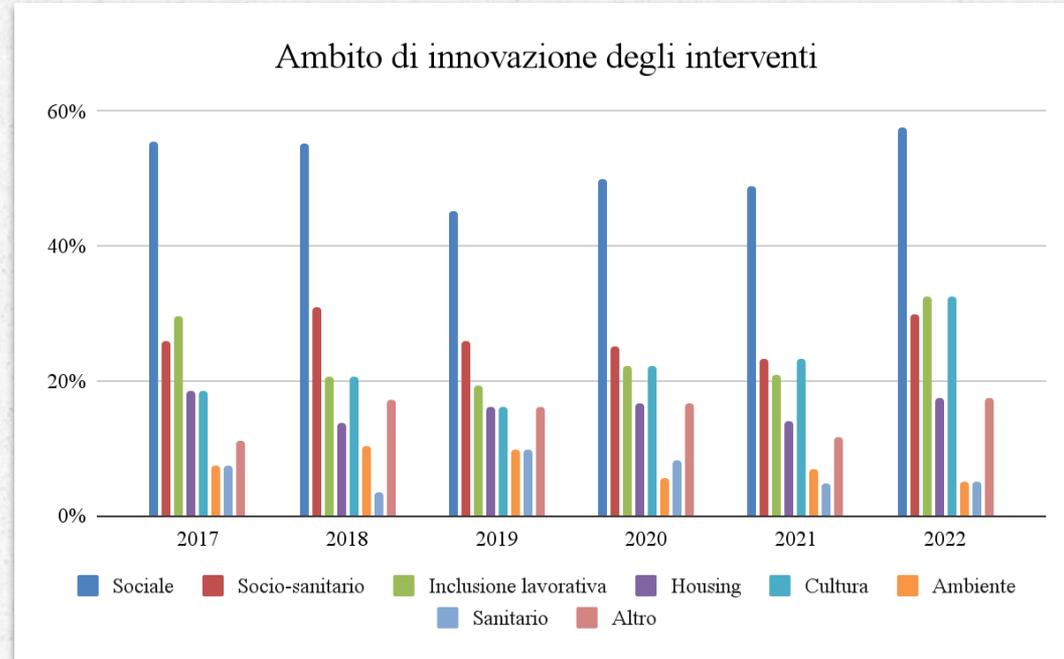
→ Tra gli operatori del settore la maggioranza possiede una laurea **in materie umanistiche**, con in media il 50% del totale e in aumento nel triennio. In termini di **formazione on the job**, le soft skill e le **competenze manageriali** sono state oggetto di **minor attenzione**

Massimo titolo di studio del personale



I driver dell'innovazione

- Crescono i partecipanti con **esperienza pregressa**, per progetti portati avanti da soli ma soprattutto **in collaborazione con altri enti**
- **Un terzo** degli enti **ha innovato** negli ultimi 6 anni
- La **collaborazione con i partner** sembra essere il **principale driver di innovazione**. Segue l'evoluzione del bisogno dei destinatari





Grazie per l'attenzione

Bibliografia breve

Gendreau, P., Little, T., & Goggin, C. (1996). A meta-analysis of the predictors of adult offender recidivism: What works!. *Criminology*, 34(4), 575–608.

Latessa, E. J., Johnson, S. L., & Koetzle, D. (2020). *What Works (and Doesn't) in Reducing Recidivism* (2nd ed.). Routledge.

Smith, P., Gendreau, P., & Swartz, K. (2009). Validating the principles of effective intervention: A systematic review of the contributions of meta-analysis in the field of corrections. *Victims and Offenders*, 4(2), 148–169.

Braucht, G. (2009). The fundamental 'what works' principle: Responsivity. *Criminal Justice*, 20(1), 13–24.

Cepiku, D. (2014). Network performance: toward a dynamic multidimensional model. In *Network theory in the public sector* (pp. 174–189). Routledge.

MacKenzie, D. L. (2001). Corrections and sentencing in the 21st century: Evidence-based corrections and sentencing. *The Prison Journal*, 81(3), 299–312.

Davis, L. M., Bozick, R., Steele, J. L., Saunders, J., & Miles, J. N. (2013). *Evaluating the Effectiveness of Correctional Education: A Meta-Analysis of Programs That Provide Education to Incarcerated Adults*. RAND Corporation

Bibliografia

Bozick, R., Steele, J., Davis, L., & Turner, S. (2018). Does providing inmates with education improve postrelease outcomes? A meta-analysis of correctional education programs in the United States. *Journal of Experimental Criminology*, 14, 389–428

Duwe, G. (2015). The benefits of keeping idle hands busy: An outcome evaluation of a prisoner reentry employment program. *Crime & Delinquency*, 61(4), 559–586.

O'Leary, C. (2013). The role of stable accommodation in reducing recidivism: what does the evidence tell us?. *Safer communities*, 12(1), 5–12.

Lutze, F. E., Rosky, J. W., & Hamilton, Z. K. (2014). Homelessness and reentry: A multisite outcome evaluation of Washington State's reentry housing program for high risk offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 41(4), 471–491.

Pappas, L. N., & Dent, A. L. (2023). The 40-year debate: a meta-review on what works for juvenile offenders. *Journal of Experimental Criminology*, 19(1), 1–30.

Townsend, E., Walker, D. M., Sargeant, S., Vostanis, P., Hawton, K., Stocker, O., & Sithole, J. (2010). Systematic review and meta-analysis of interventions relevant for young offenders with mood disorders, anxiety disorders, or self-harm. *Journal of adolescence*, 33(1), 9–20.

Bibliografia

Schwalbe, C. S., Gearing, R. E., MacKenzie, M. J., Brewer, K. B., & Ibrahim, R. (2012). A meta-analysis of experimental studies of diversion programs for juvenile offenders. *Clinical psychology review*, 32(1), 26–33.

Carr, A. (2019). Family therapy and systemic interventions for child-focused problems: The current evidence base. *Journal of Family Therapy*, 41(2), 153–213.

Molloy, J. K., Keyes, T. S., Wahlert, H., & Riquino, M. R. (2023). An Exploratory Integrative Review of Restorative Justice and Social Work: Untapped Potential for Pursuing Social Justice. *Journal of Social Work Education*, 59(1), 133–148.

Halperin, R., Kessler, S., & Braunschweiger, D. (2012). Rehabilitation through the arts: Impact on participants' engagement in educational programs. *Journal of Correctional Education (1974-)*, 63(1), 6–23.

Cheliotis, L., & Jordanoska, A. (2016). The arts of desistance: Assessing the role of arts-based programmes in reducing reoffending. *The Howard Journal of Crime and Justice*, 55(1-2), 25–41.