

# 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 ricompono 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 proporre 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, Peditus 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.

