

## Oltre il Panopticon: *social business* negli istituti penitenziari e creazione di valore condiviso con gli *stakeholder*

**Damiano Cortese**

University of Turin, Italy. E-mail: [damiano.cortese@unito.it](mailto:damiano.cortese@unito.it) - ORCID iD:

<https://orcid.org/0000-0002-6222-7302>

### Abstract

- Purpose: Il *paper* presenta un quadro del sistema detentivo italiano e ne propone uno studio finalizzato a un cambio di paradigma, più vicino agli obiettivi istituzionali e alle sue finalità sociali. Lo stesso si basa sulla rilevazione e comunicazione del valore creato e diffuso grazie all'inserimento del *social business* quale misura di rieducazione e riconnessione tra la collettività e gli istituti penitenziari.
- Design/methodology/approach: L'articolo offre un'analisi dei dati relativi alla spesa e alla gestione degli istituti penitenziari e all'applicazione di misure alternative come strumento di rieducazione. L'analisi della letteratura inquadra l'evoluzione e le linee teoriche fondamentali della relazione tra *business* e società. Alcune ipotesi di studio vengono formulate in vista della costruzione del caso di studio basato su un'osservazione induttiva.
- Findings: Dalla raccolta dei dati relativi all'impatto economico e sociale del *social business* in carcere dipende una diversa percezione da parte degli *stakeholder*: le evidenze sono funzionali a rendere evidente il ruolo del luogo di rieducazione e la posizione – in termini di benefici ed eventuale partecipazione – del portatore di interesse rispetto allo stesso.
- Research limitations: Il *paper* è teorico e necessita dell'implementazione dell'attività di studio del caso per una validazione delle ipotesi.
- Practical e social implications: Le implicazioni toccano l'aspetto manageriale e, a monte, quello di *policy-making* del sistema di detenzione.
- Originality/value: Il lavoro guarda alla centralità della persona per il *business* (Sandelands (2009) e, nel fare ciò, estende ed applica una lettura *multistakeholder* della linea tracciata da Mongelli et al. (2018). Il contributo è quindi in termini di ampliamento del *focus* e delle ricadute del *social business*.

**Keywords:** Social business; impatto economico; impatto sociale; creazione di valore; carcere; *stakeholder*.

**Doi:** 10.5281/zenodo.4076336

### 1. Rieducazione e reinserimento: superare il concetto di *carcer*

«Tante gabbie, altrettanti piccoli teatri, in cui ogni attore è solo [...] oggetto di una informazione, mai soggetto di una comunicazione» (Foucault, 1976:218). Così Foucault descrive il Panopticon di Bentham, ovvero la costruzione articolata in modo da poter osservare agevolmente un recluso, sia esso uno studente, un operaio, un condannato. Una sola postazione è sufficiente per tutta la struttura, per via della sua concezione e disposizione: il sorvegliato non può mai vedere il sorvegliante, ma sa di essere potenzialmente sotto costante controllo. Questa, secondo l'autore, è una manifestazione della perfezione del potere: non è più necessario il suo esercizio, dal momento che la presa di coscienza delle condizioni create è sufficiente a comprendere l'ineluttabile. Il potere è dunque assoluto, svincolato dal proprio fine e alimentato dall'esistenza e dalla consapevolezza del sorvegliante e del sorvegliato, all'interno dell'edificio. Lo stesso prigioniero è portatore di potere, paradossale che, di fatto, lo vincola ancor più strettamente alla propria situazione: impotente, eppure esecutore della pressione che lo contiene. Si è chiaramente di fronte a un capolavoro estremo di

circolarità asfittica: nessuno può sfuggire a un sistema di controllo, che reca con sé un latente, ma nondimeno lampante senso di oppressione. Al contempo, ognuno è parte di un meccanismo che si autosostenta e che genera un moto perpetuo, grazie ai propri equilibri interni.

Una simile visione del potere, esercitato su – e grazie a – una struttura detentiva, appare, a una prima lettura, tanto sconcertante quanto fantascientifico e fine a sé stesso. Tralasciandone le effettive realizzazioni, su tutte il filologico *Presidio Modelo* a Cuba, un più sottile, quasi subdolo e diffuso rischio di esercizio di un'autorità chiusa e auto-conclusa, la cui ricaduta è ovviamente sterile, si annida nel modello detentivo stesso. L'articolo 27, comma 3 della Costituzione della Repubblica Italiana statuisce la funzione rieducativa della pena inflitta al condannato. Ciò significa riconoscere l'utilità della sanzione non soltanto per una compensazione di quanto stigmatizzato nella condanna, ma in vista di un reinserimento della persona nella società. Una volta saldato il proprio debito con la collettività e attraverso un percorso di ri-sintonizzazione rispetto alla stessa, il detenuto è infatti etimologicamente ricondotto – rieducato – in seno alla comunità. Se così non fosse, ovvero nel caso in cui non sussistesse una siffatta utilità, il dispositivo reclusorio non gioverebbe a nessuno: né al carcerato, né tantomeno alla società che lo allestisce per permetterne la rieducazione. Si sarebbe di fronte, se non a un Panopticon, a una declinazione della sua essenza, ovvero un'attività di limitazione e punizione priva di prospettiva temporale e sostanziale. Guardando all'accezione latina, la recinzione – *carcer* – che separa fisicamente il condannato dal resto della società diverrebbe una struttura che segna un “dentro” e un “fuori”, ma che di fatto genera un “altrove”, disconnesso dalla comunità e non unito a essa in una duplice direzione. Il pericolo è che vi sia ingresso, ma non uscita, inserimento, senza obiettivo di nuova inclusione: nella sostanza, una mera esclusione. Ferma restando la differente natura dei reati e dunque delle pene, che possono prevedere la ponderata e motivata impossibilità di riacquisire la libertà, non si può non ravvisare il più alto e generalizzato fine di riallineamento rispetto alla società che il sistema deve garantire. Non è tanto l'uscita dal “recinto” di cui sopra che sancisce l'efficacia e il corretto uso della struttura, quanto la riuscita del suo intento di più ampio respiro e di lungo periodo. La perdita della finalità ultima segnerebbe una diminuzione di valore non tanto o non soltanto per un modello funzionale alla collettività, ma per la comunità tutta.

Alla luce di ciò, il presente lavoro intende indagare l'ausilio apportato dalle attività lavorative al processo di rieducazione all'interno del sistema di detenzione italiano. In particolare, la focalizzazione è sull'occupazione generata dalla nascita o dall'ingresso di imprese sociali – *social business* – (Civera et al., 2020; Akter et al., 2019; Lozano, 2018; European Commission, 2011; Yunus, 2006) nell'organizzazione, come via per la crescita globale della persona, la sua formazione e riconciliazione con la cittadinanza (Grossi, 2018; Mongelli et al., 2018; Musi, 2017; Manconi & Torrente, 2015; Colombo, 2013; Vaccaro & Russo, 2013). Ciò con l'obiettivo di inquadrare il contributo dell'istituto economico, che, in linea generale, origina, di per sé, opportunità di applicazione dell'obbligo e del diritto al lavoro sancito dal Codice Penale (Disposizioni di coordinamento e transitorie per il codice penale, art. 21) e dalle Norme sull'ordinamento penitenziario e sulla esecuzione delle misure privative e limitative della libertà (1975), ma non sempre atteso (Associazione Antigone, 2020). In tal senso, si punta a comprendere quanto la presenza o la creazione di un'impresa, con le professioni che la stessa determina, sia occasione di un *empowerment* (Haugh & Talwar, 2016; Dawkins, 2014; Jensen & Sandström, 2011) che, nel migliorare le prospettive della persona, impatti positivamente sulla società, in termini di efficacia ed efficienza del sistema detentivo. Le evidenze attese di un simile successo sono la valorizzazione e la potenziale migliore allocazione della spesa stanziata per lo stesso, da un lato e il contenimento della recidiva e la creazione di valore diffuso in tutto il sistema economico circostante, dall'altro. In linea con Sandelands (2009), un'attività che pone al centro la persona possiede in sé un potenziale che può irradiare in molteplici direzioni l'ambiente sociale ed economico per via del proprio stesso orientamento. Guardando alla globalità degli *stakeholder* che insistono su o ruotano intorno all'istituto penitenziario, il *paper* vuole quindi contribuire alla linea indicata da Mongelli et al. (2018), tracciando un più ampio indirizzo del *social*

*business* operante nel contesto studiato, quale impresa – nel suo più alto senso etimologico – capace di variare la percezione del penitenziario “all’esterno della cinta”, restituendogli l’immagine di luogo materiale e immateriale di costruzione di nuova connessione e continuità con la comunità e il territorio. Per fare ciò, il lavoro prosegue con un inquadramento del panorama, sia dal punto di vista dell’attuale condizione carceraria nazionale, inclusa quella relativa al lavoro nel sistema detentivo, sia dal punto di vista della letteratura scientifica di riferimento. Segue, quindi, la presentazione di alcune ipotesi di ricerca nell’ambito di un progetto partecipativo di incontro tra società e istituti di pena volto all’inclusione sociale delle persone detenute e dello stesso carcere, di cui si inquadrano premesse, approccio e linee di applicazione, oltre che prospettive future.

### 1.1 Lo scenario nazionale

I dati del Ministero della Giustizia riferiti al costo medio giornaliero per detenuto concernenti il periodo 2001-2013 restituiscono un quadro in cui il numero di reclusi passa da 54.895 nel 2001 a 65.889 nel 2013 e la cifra di 131,90 euro giornalieri del 2001 diminuisce a 124,96 nel 2013 (Ministero della Giustizia, 2013). La nota metodologica a cura del Dipartimento dell’amministrazione penitenziaria, Direzione generale bilancio e contabilità, Ufficio formazione e gestione del bilancio, riporta la seguente composizione dell’ammontare: «il costo medio del detenuto è [...] calcolato dividendo le risorse finanziarie del bilancio accertate a consuntivo per la presenza media accertata a fine anno [...] e ulteriormente divise per 365 giorni. [...] Nell’ambito delle risorse complessive del bilancio, vengono specificate le quote riferibili ai seguenti macro-aggregati:

1. spese per l’acquisizione di beni e di servizi [...];

2. spese per l’informatica di servizio [...];

3. spesa per il personale (trattamento economico fondamentale ed accessorio, contribuzione previdenziale, vestiario e armamento, mensa di servizio, buoni pasto ed altro);

4. mantenimento, assistenza, rieducazione e trasporto detenuti (dall’ottobre 2008 le funzioni relative all’assistenza sanitaria [...] sono state trasferite al Servizio sanitario nazionale, mentre rimangono [...] negli istituti ubicati nelle regioni a statuto speciale e nelle province autonome);

5. spese di investimento (edilizia penitenziaria; acquisizione di mezzi di trasporto, di beni, macchine ed attrezzature, servizio delle industrie penitenziarie e delle colonie agricole)» (Ministero della Giustizia, 2013). È dunque chiaro, da un lato, il motivo per cui la cifra risulti così elevata, in termini assoluti ed è altrettanto evidente che, se si considera l’incremento del numero di detenuti, la diminuzione del costo giornaliero pro-capite del periodo 2001-2013 è invece da leggersi come aumento complessivo della spesa, precisamente nella misura del 13,7%. Prendendo come anno di riferimento l’ultimo utile, ovvero il 2013, in termini percentuali, la composizione del costo (euro 124,96) è così ripartita:

1. Costo per il personale: euro 101,69, pari al 81,38%;

2. Costo di funzionamento (beni e servizi, informatica di servizio): euro 5,93, pari al 4,75%;

3. Spesa investimenti: euro 9,26, pari al 7,4%;

4. Debiti pregressi per beni e servizi: euro 6,90, pari al 5,5%;

5. Debiti pregressi per mantenimento detenuti: euro 1,18, pari al 0,94%.

La voce di costo più rilevante è quella per il personale che garantisce il funzionamento strutturale. Il dato odierno (2020) porta il valore a 134,5 euro a fine febbraio dell’anno in corso (Antigone, 2020), a fronte di 61.230 detenuti.

Un duplice tema nodale è connesso a tale informazione, ovvero il numero di reclusi, che richiede personale in quantità adeguate e il manifesto sovraffollamento: alla presenza di 61.230 unità va infatti raffrontata la capienza regolamentare di 50.931 posti. È ovvio che un simile divario, di oltre il 20%, diviene ancora più rilevante se si prova a raffigurare quanto la differenza determini una contrazione dei servizi, se non un disservizio e un decremento del benessere generale, sia per i

detenuti, sia per gli agenti di polizia penitenziaria, con un riflesso della situazione su tutto il comparto di riferimento (Sette, 2017; Manconi & Torrente, 2015; Manconi & Zagrebelsky, 2015). Il frazionamento delle risorse – spazi, personale, servizi – comporta una riduzione dell'efficacia del sistema, il quale si trova a dover provvedere a più destinatari, con meno risorse. Se dal punto di vista della capacità gestionale ciò costituisce un limite vincolante che si trasforma inesorabilmente in inefficienza, dal lato funzionale il decremento non può che tradursi in calo dei risultati. È un effetto, quest'ultimo, che porta il meccanismo stesso a una situazione di spasmo per una sopravvivenza che rischia di essere fine a sè stessa. A fronte di risorse definite, si rende necessario individuare nuove formule e strumenti per ottimizzare quanto a disposizione e per allocare in modo più efficace ed efficiente i mezzi in essere. Di fatto, occorre una soluzione alla scarsità di risorse per nuovi investimenti che garantiscano spazi, personale e servizi in numero adeguato e proporzionale all'utenza. Parallelamente, non può essere trascurato il clima di vita e lavorativo interno alle strutture, fattore che riguarda tutti gli *stakeholder* coinvolti: agenti di polizia penitenziaria e operatori, oltre ai detenuti. Una pressione numerica così alta non può che creare situazioni di tensione o quantomeno di criticità per coloro che svolgono la propria attività all'interno delle strutture. Se entrambi i punti sono evidenti nel già citato rapporto dell'Associazione Antigone (2020), se ne rileva un terzo che, di fatto, li assorbe, in linea sia sostanziale, sia prospettica: è fondamentale segnare una via per garantire che l'indirizzo sistemico perduri in linea con i valori e gli obiettivi fondativi. Se la contingenza circoscrive o non permette di offrire un'occasione rieducativa attraverso i servizi e i dispositivi previsti, incluse le attività professionali, si torna al rischio presentato più sopra: un complesso incastro di ingranaggi che non va oltre la funzione di contenimento ed esclusione dalla società, senza possibilità di nuova inclusione.

Il lavoro riveste particolare importanza come strumento utile per la persona detenuta e per il generale successo dell'insieme di apparati e attori che si sta descrivendo, sia nel presente, sia in vista di un futuro (Maglia, 2019). L'inserimento professionale è inclusione nel corpo sociale oggi e, guardando al domani, grazie a un processo attivo e formativo, trasferisce competenze utili anche all'esterno dell'istituto, in caso di liberazione, in chiave di miglioramento, addirittura di trascendenza della persona (Vaccaro & Russo, 2013). Un'enorme preoccupazione relativa al modello rieducativo, in particolare nazionale, è infatti quella della recidiva, che evidenzia una situazione tutt'altro che confortante (Associazione Antigone, 2017; Manconi & Torrente, 2015; Manconi & Zagrebelsky, 2015; Leonardi, 2007). Un punto basilare per la comprensione del fenomeno e l'attivazione di soluzioni è la raccolta dei dati. Lo studio più rilevante e più recente è infatti quello, risalente al 2007, di Fabrizio Leonardi, in qualità di Direttore dell'Osservatorio delle misure alternative presso la Direzione Generale dell'esecuzione penale esterna del Ministero della Giustizia, Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria. Si commenta da sé l'indubbia urgenza di un aggiornamento puntuale e costante, alla quale pare voler provvedere il recente (20 giugno 2018) Decreto del Ministro Bonafede per l'istituzione di un osservatorio permanente sulla recidiva presso il Gabinetto del ministro. In ogni caso, le percentuali danno al 68,4% la recidiva per coloro che hanno scontato la pena in carcere e al 19% quella per coloro che hanno scontato una pena in misura alternativa. In proiezione, il contenimento della recidiva è contenimento dell'ulteriore sovraffollamento strutturale, riduzione della spesa o quantomeno non incidenza sulla stessa e presumibile fattore a supporto dell'efficacia dei dispositivi. In quest'ottica e in linea con la lettura che il presente articolo si propone, vi è tuttavia un *vulnus*, ovvero la percentuale marginale di accesso al lavoro, pari al 29,74% per il 2019 (Associazione Antigone, 2020), seppur, come già indicato, obbligatorio dal punto di vista normativo. Il non accesso da parte del 70% della restante popolazione carceraria avvicina molto alla totalità il numero di coloro che rischiano di ricadere nel crimine già commesso o in una fattispecie differente, allontanando la soluzione e alimentando una spirale infinita, una sorta di profezia che si auto-avvera. Di certo, l'ampliamento dell'offerta lavorativa e addirittura la trasformazione dell'istituto penitenziario in un luogo di incrocio tra domanda e offerta professionale o, ancora, in

*hub* di creazione di nuove soluzioni, non può che capovolgere l'attuale condizione e scrivere una nuova pagina di cooperazione tra impresa e società in senso proprio e in senso lato.

## 2. Il quadro di letteratura

Nel corso del tempo e attraverso più o meno note diatribe (Berle, 1931; Dodd; 1932; Freeman & Ginena, 2015) sulle finalità del *business*, un nuovo ruolo e una più ampia e alta funzione dell'impresa sono emersi e si sono fatti strada, di fatto riportando l'istituto economico fuori da quel «moral low ground, separate from ethics or a moral point of view» (Freeman, 2018:9), in una posizione di integrità e integrazione, in cui, cioè, non vi è separazione tra economia ed etica (Harris & Freeman, 2008). Si è in questo modo ricucita una frattura presunta, figlia peraltro di uno sguardo estremamente miope e poco credibile sin dai suoi albori (Berle, 1931) e si sono globalmente ripristinate le condizioni per riconnettere il pensiero alla visione economica e teleologica insite nella matrice culturale europea – basti pensare a *Politica ed Etica Nicomachea* di Aristotele –. Anche senza imporre un dovere etico *à la Kant*, l'impresa viene progressivamente riconosciuta – e riconosce sé stessa – come parte attiva nella risposta ai bisogni sociali e contributrice alla costruzione del *welfare* (Visser & Kymal, 2014): in quella che probabilmente è la più emblematica tra le definizioni, l'apice e al contempo la sintesi di una simile evoluzione e rivoluzione suona «The Business of Business is the Human Person» (Sandelands, 2009).

La forma più comprensibilmente vicina a quanto espresso, anello di congiunzione tra visioni che potrebbero apparire dicotomiche e divergenti, è quella del *social business* (Canestrino et al., 2020; Civera et al., 2020; Akter et al., 2019), così definito dalla *Social Business Initiative* (European Commission, 2011): «an undertaking:

- whose primary objective is to achieve social impact rather than generating profit for owners and shareholders,
- which uses its surpluses mainly to achieve these social goals,
- which is managed by social entrepreneurs in an accountable, transparent and innovative way, in particular by involving workers, customers and stakeholders affected by its business activity».

Il *social business* deve tautologicamente avere un orientamento sociale, ma non può non essere sostenibile, ignorando la generazione del profitto necessario (Lozano 2018): un profilo duale i cui componenti non sono opposti, né contrastanti. Battilana e Lee (2014), nella loro analisi sulle *hibryd organizations*, individuano nel *social business* un tipo ideale di organizzazione ibrida, utile allo studio delle implicazioni teorico-organizzative, per via della combinazione di forme tipiche del *business* e della *charity*. È palese, infatti, come un siffatto aggregato abbia nella propria struttura un rischio elevatissimo di tensione e deviazione della propria anima integrata verso una delle direzioni più tipiche, ovvero quella sociale e quella economica e commerciale (von der Heydte, 2020; Santos et al., 2015). Da qui il grande interesse scientifico: comprendere come mantenere un'armonia che garantisca una complessa peculiarità, senza che vi sia una deriva in uno o nell'altro senso. Ramus e Vaccaro (2017) analizzano le soluzioni al rischio di *mission drift* ed evidenziano, per il contesto italiano, quanto un modello siffatto abbia un radicamento storico e culturale, che conduce a una naturale attenzione verso gli *stakeholder* e a una spinta verso il loro coinvolgimento. Non è dunque sorprendente che un rilevante *paper* sul *social business* in carcere (Mongelli et al., 2018) si concentri su un caso di studio nazionale, nel quale affiora l'importanza sia per il singolo, sia per la collettività di cui l'istituto carcerario è espressione, dello sviluppo integrale, olistico, della persona detenuta.

Si tratta di una visione più umana e umanistica, in cui si recupera il contesto più profondo, culturale e valoriale, in cui il *business* opera e in cui l'uomo non è esclusivamente considerato nella propria sfaccettatura di *homo oeconomicus* (Melé et al., 2011; McVea & Freeman, 2005). In un modello così orientato, la formazione, anche attraverso il lavoro, si rivela la via privilegiata per rendere efficace la reclusione e salvare l'uomo, in una sorta di separazione *dal* ed eliminazione *del*

criminale (Grossi, 2018). Si tratta di *empowerment*, ovvero dell'acquisizione di tratti e di capacità che migliorano la persona – in particolare quella in una condizione di ineguaglianza o di condizioni di svantaggio (Dawkins, 2014; Jensen & Sandström, 2011) – la cui più adeguata definizione è: «concerned with removing unjust inequalities in the capacity of an actor to make choices, and any attempt to increase empowerment will involve disrupting the existing status quo and moving from a position of being unable to exercise choice to a position of doing so» (Haugh & Talwar, 2016:646). Il conferimento di “potere” al singolo polarizza un'ulteriore ricaduta, oltre a quella per l'individuo: la società nella sua interezza ne riceve un vantaggio, un miglioramento, un progresso. Quando l'*empowerment* è stimolato, reso possibile e, a monte, guidato da un *business* centrato sulla persona, la creazione di *social value*, dunque di valore diffuso e condiviso, è un effetto che palesa la compatibilità tra il raggiungimento di obiettivi economici e successo sociale (Gasparin et al., 2020; Komatsu Cipriani et al., 2020; Wilson & Post, 2013). Al tempo stesso, si riconnettono economia e società all'insostituibilità della persona, non solo come risorsa, ma come componente base e, di fatto, fine ultimo di entrambe le categorie. In generale, ma ciò è ancor più considerevole nel contesto indagato nella presente ricerca, la collaborazione impresa-collettività risponde a bisogni differenti e genera un effetto moltiplicatore dei vantaggi, la cui estensione, anche temporale, conferisce crescente sostenibilità e durezza alle iniziative congiunte e co-orientate (Ordonez-Ponce et al., 2020; Lumpkin et al., 2018; Loza, 2004). Il luogo di detenzione, promotore, attrattore e aggregatore di *social business*, diviene spazio fisico e ideale di (ri)connessione della persona con la società e della società con la persona ed emblema della crescita esponenziale di valore derivante da una simultanea risposta a istanze sociali ed economiche. Quest'ultima richiede senza dubbio attenzione ed equilibrio costanti, ma che è capace di risultati ben superiori alla semplice somma delle parti. Risuona in ciò sempre attuale la frase dell'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, che al *World Economic Forum* di Davos (1998) rimarcò l'urgenza di scelte che connettessero pressioni e risorse concernenti mercato, individui e società: «choose to unite the power of markets with the authority of universal ideals [...] choose to reconcile the creative forces of private entrepreneurship with the needs of the disadvantaged and the requirements of future generations».

### **3. Social business, creazione di valore e stakeholder: ipotesi di valutazione dell'impatto economico, sociale e istituzionale**

Quanto sin qui espresso necessita di applicazioni che possano ulteriormente contribuire alla letteratura scientifica di riferimento e fornire risposte concrete derivanti dalle implicazioni manageriali frutto dello studio di casi. In questo senso e applicando una prospettiva *multistakeholder* alla linea tracciata da Mongelli et al. (2018), di seguito si propone un'ipotesi di ricerca e sperimentazione in un più ampio progetto di partecipazione democratica dei detenuti e bilancio partecipativo all'interno degli Istituti di Pena, promosso dalla ONLUS Semi di Libertà. L'Associazione è nata nel 2013 a Roma, con lo scopo di contrastare la recidiva, anche grazie a programmi che includono lo sviluppo di nuovi *business* inclusivi. Dal 2014 al 2019 è stata creatrice e soggetto gestore di una *start-up* cofinanziata da MIUR e Ministero della Giustizia, oggi azienda indipendente: il birrifico artigianale “Vale la Pena”, in cui detenuti del carcere romano di Rebibbia, ammessi al lavoro esterno, hanno trovato occasioni di formazione e avviamento all'inclusione professionale. Semi di Libertà ha inoltre gettato i presupposti per la nascita di una rete nazionale di Economia Carceraria, a supporto dei progetti produttivi dei penitenziari italiani e conduce oggi un altro programma di formazione e produzione che include persone in esecuzione penale esterna. Ha ricevuto numerosi riconoscimenti: vincitrice del *contest* nazionale “Coltiva l'Idea Giusta” di UBI Banca e Make a Change dedicato alle *start-up* del comparto agroalimentare con scopo sociale-ambientale; finalista nazionale del premio “Social Innovation 2015”, promosso dalla Fondazione Sodalitas a sostegno dell'innovazione sociale come via efficace per rispondere ai bisogni delle

persone; inserita dall'Ateneo LUISS nel progetto VolontariaMENTE, che avvicina gli studenti a progetti rilevanti in termini di formazione, alto valore etico, importanza della sfida proposta.

Nell'ambito di una progettualità fortemente replicabile della ONLUS, relativa a tre assi: proposte negli istituti penitenziari, interventi di pubblica utilità, creazione di *start-up* e percorsi professionalizzanti, attualmente in corso di implementazione, si concentra qui l'attenzione sull'ultimo punto, che sarà oggetto di indagine, poiché si configura come caso funzionale alla sperimentazione di nuovi archetipi, da cui possono discendere implicazioni teoriche e manageriali. È infatti cruciale, sin dall'avvio di percorsi di ideazione e realizzazione che trasformano il carcere in un luogo di creazione di occasioni professionalizzanti – come forma di rieducazione e riconciliazione basata sull'*empowerment* – e persino in *hub* di *social business*, creare i presupposti per la valutazione dell'impatto sociale ed economico sotteso (Williams, 2020; Cronin, M. J., & Dearing, 2017; Murray et al., 2010). La rilevazione, basata su dati qualitativi e quantitativi, si deve sviluppare a partire dalle opportunità che derivano dall'intervento educativo, formativo, di orientamento al lavoro e all'imprenditorialità su cui poggiano i singoli progetti. Considerare l'effetto diretto, indiretto e indotto che ne discende è infatti basilare per comprendere come un'azione di questo tipo produca effetti che si riverberano in cerchi sempre più ampi, costruendo un valore via via più diffuso e condiviso, capace, a propria volta, di originare ulteriori risultati, in un effetto moltiplicatore dall'enorme potenziale. Una prima ipotesi di conseguenza economica relativa alla creazione di *start-up* e percorsi professionalizzanti emerge in modo chiaro anche a monte di una futura rilevazione. In accordo con la percentuale stimata di diminuzione della recidiva (Leonardi, 2007), la proposta e realizzazione di occasioni di misure alternative si può tradurre in riduzione o azzeramento dei costi processuali per nuovi reati, riduzione o azzeramento dei costi per nuova detenzione, possibilità di ottimizzazione e dunque creazione di maggiore efficienza nella spesa per il personale impiegato in carcere. Alla diminuzione del numero di detenuti e al crescere – o alla possibilità di fruire effettivamente – dei servizi per persona, infatti, si contrae l'esigenza di controllo, attività che assume, peraltro, una caratteristica di minore stress derivato e consente di allocare il personale in mansioni differenti, più gratificanti, a oggi probabilmente considerate residuali o poco percorribili, per via della carenza di risorse (Associazione Antigone, 2020). A questo proposito si rende indispensabile, per consentire una quantificazione di quanto sopra enunciato, da un lato, la valutazione del reale – aggiornato – impatto sulla recidiva dell'inserimento in percorsi simili o comparabili a quelli proposti. Dall'altro, occorre aggiornare l'analisi e meglio precisare la struttura del costo della detenzione, per validare ed eventualmente riallineare e rettificare la base di valutazione, anche in vista di un miglioramento delle condizioni scaturenti da minore recidiva. A quanto sopra riportato si aggiungono altri presumibili effetti derivati, quali ulteriori ipotesi: l'assorbimento di parte dei costi di gestione del carcere sostenuti dall'attività di impresa, che impiegherebbe in modo fruttuoso, costruttivo e soddisfacente il tempo dei detenuti, consentirebbe di mantenere e ottimizzare, attraverso una nuova destinazione, parti di strutture fisiche. Inoltre, la creazione di reddito – dunque una ricchezza, nel senso più proprio, materiale, per i reclusi – sia nella fase di custodia, sia in quella successiva si accompagna a un arricchimento intangibile: anche qualora la persona, una volta scontata la pena, cambiasse attività professionale, avrebbe comunque avuto modo di accumulare un'esperienza che ne arricchirebbe il *curriculum* e inciderebbe positivamente sulla sua collocazione. Ciò recherebbe con sé tre conseguenze prevedibili, anche in questo caso centrate e determinate dalla persona, con espansione alla collettività: una maggiore facilità di impiego, un contenimento dei costi sociali per l'individuazione di posizioni adeguate, una diminuzione della spesa per il sostegno al reddito durante la disoccupazione. Il tessuto produttivo riceverebbe, inoltre, nuovi stimoli, prima non presenti: un positivo impatto indotto proverrebbe dalla spesa nel sistema economico locale del reddito percepito. Infine, la contribuzione pubblica derivante dalle tasse versate sia da parte dell'impresa, sia da parte dei lavoratori, in una logica non soltanto non assistenzialistica, ma, al contrario, di partecipazione,

contribuzione e co-costruzione del *welfare* completerebbe un panorama di risultati oggettivi da far apprezzare all'*audience* più ampia possibile.

La raccolta, valorizzazione e diffusione dei dati per verificare le ipotesi elencate, è progettata nel contesto del progetto di Semi di Libertà per rendere edotti e consapevoli tutti gli *stakeholder* coinvolti: dai detenuti ed ex detenuti, ai cittadini, al personale penitenziario, al tessuto produttivo, alla popolazione tutta. La stima in termini economici è cruciale, per quanto non insostituibile, ma è testimonianza facile e subitanea del risultato conseguito. In caso di contribuzione privata o pubblica all'iniziativa, deve infatti essere computabile il *Return On Investment* prodotto dal progetto e dunque la previsione dei vantaggi e dei rischi correlati, al di là della ponderazione degli aspetti connessi alla responsabilità di impresa che guidano un eventuale sostegno o conferimento di capitale o altra forma di supporto in tal senso. Soprattutto, per apprezzare, sotto ogni aspetto, l'intervento pubblico, l'effetto moltiplicatore di ogni euro investito è indice quanto mai valido e prezioso da quantificare. La rappresentazione grafica e in un certo senso geografica della presenza dell'istituto penitenziario come luogo di trasfigurazione personale e sociale del detenuto (Mongelli et al., 2018; Vaccaro & Russo, 2013; Melé et al., 2011; Sandelands, 2009), nel senso di una mappatura degli *stakeholder* che fotografa la condizione precedente e quella derivata dalla creazione di nuovi *social business* è certamente vantaggiosa. L'ottica, inclusiva, è quella di superare semplici categorie, quasi "etichette" spesso in conflitto, di portatori di interesse (su tutte: reclusi *versus* liberi cittadini), guardando, nel pieno spirito della *Stakeholder Theory* (McVea & Freeman, 2005), ai "nomi e volti" che possono ottenere un miglioramento da un simile impianto di rilettura della presenza e del potenziale che può sprigionare un carcere. Si può in tal modo comprendere e far comprendere quanto sia rilevante impegnare risorse in progetti che generino nuove opportunità di reinserimento sociale e di collocazione e creazione di occasioni professionali e professionalizzanti. La mappa degli *stakeholder* rende palesi, infatti, le correlazioni, le contaminazioni e i reciproci vantaggi, in ciò cogliendo il beneficio per l'osservatore e per il sistema. Visualizzare la propria posizione rispetto alla nuova "geografia" sociale – oltre che economica, come più sopra illustrato – consente di valutare il mutuo risultato e vantaggio che proviene da un'eventuale partecipazione fattiva, unendo comunicazione e potenziale spinta a una nuova azione. Rispetto alla struttura carceraria, la funzione, il costo-opportunità, il valore formativo e ri-formativo, l'impatto economico, fattori tutti spesso sopiti o non evidenziati o relegati "in potenza", divengono componenti finalmente visibili e apprezzabili.

Da quanto fin qui descritto, l'insostituibilità della relazione *con* e dell'*engagement* di tutti gli *stakeholder*, finalizzata alla costruzione di un quadro il più possibile preciso e, soprattutto, in vista della diffusione dei suoi risultati è lampante. Lo studio per la validazione delle ipotesi sopra enunciate, che ampliano e diffondono la ricaduta dalla persona detenuta alla società, includendo l'istituzione in un potenziale nuovo assetto di *stakeholder* e di valore generato, presume una corralità di approccio che includerà: le strutture amministrative statali più vicine alle tematiche, le organizzazioni territoriali di vario tipo – pubblico e privato – che operano a diverso titolo e a ogni livello all'interno degli istituti penitenziari, gli attori socio-economici che conetteranno interno ed esterno del carcere, quelli che nel corso del tempo saranno raggiunti dal riverbero dell'effetto che si verrà a creare, oltre naturalmente alle persone coinvolte all'interno e all'esterno degli istituti stessi.

Dal punto di vista metodologico, la raccolta e sistematizzazione dei dati quantitativi – in collaborazione e con il supporto delle strutture già menzionate – sarà completata da indagini qualitative – sondaggi, interviste, *focus group* – che coinvolgeranno i portatori di interesse, per consentire la costruzione di uno scenario esaustivo per il caso di studio (Yin, 1981). L'orientamento sarà quello dell'osservazione induttiva (Collis & Hussey, 2013; Eisenhardt, 1989), che si prefigge di generalizzare quanto esperito per portare un contributo dal punto di vista teorico, manageriale e delle scelte e politiche istituzionali, dimostrando, nel caso specifico, il necessario cambiamento di paradigma per la struttura detentiva, da recinto di isolamento ad alto costo e con risultati decrescenti a connettore socioeconomico e aggregatore di valore.



#### 4. Conclusioni e prospettive future

Nel presente lavoro si è restituita una fotografia della complessa gestione carceraria nazionale, con particolare riferimento alla difficoltà di accesso a misure alternative che permetterebbero la riduzione della recidiva e dunque il successo istituzionale e al tempo stesso sociale dell'intero sistema (Associazione Antigone, 2020; Leonardi, 2007).

L'analisi della letteratura ha messo in luce prospettive e soluzioni perfettamente integrabili e in alcuni casi integrate con le strutture detentive, in quanto capaci di sostenere e finalizzare la rieducazione personale e sociale del recluso, obiettivo che costituisce un beneficio e un successo individuale e collettivo. Cruciale è il ruolo dell'impresa – e della sua specifica declinazione di *social business* (Civera et al., 2020; Akter et al., 2019; Lozano, 2018; European Commission, 2011) –, sempre più orientata alla persona (Melé et al., 2011; Sandelands, 2009; McVea & Freeman, 2005) e alla comunità (Ordonez-Ponce et al., 2020; Lumpkin et al., 2018) in quanto strumento di *empowerment* (Dawkins, 2014) e creazione di valore e *welfare* condiviso e diffuso (Gasparin et al., 2020; Komatsu Cipriani et al., 2020). Ecco dunque emergere, nella collaborazione tra istituto aziendale e istituto detentivo, una nuova, rinnovata prospettiva di quest'ultimo, nonché un potenziale cambio archetipale del concetto e della percezione da parte degli *stakeholder*.

In questa direzione vanno le ipotesi di ricerca che si sono formulate, rispetto alla valutazione di impatto economico, sociale (Williams, 2020; Cronin, M. J., & Dearing, 2017; Murray et al., 2010) e a una nuova mappa degli *stakeholder* derivante dall'implementazione di un progetto di partecipazione democratica dei detenuti e bilancio partecipativo all'interno degli Istituti di Pena, promosso dalla ONLUS Semi di Libertà. Una prospettiva più ampia, *multistakeholder*, applicata alla linea tracciata da Mongelli et al. (2018), è la base teorica per la ricerca, volta a dimostrare, attraverso un caso oggettivo, come sia possibile una migliore e più efficace allocazione della spesa sistemica, oltre alla generazione di un valore economico per l'intera collettività, fermo restando quello intangibile per la persona che si riconcilia con la società (Grossi, 2018; Vaccaro & Russo, 2013) che è fondamentale continuare a indagare, anche in future ricerche, per non perdere il reale fulcro della concezione. I primi risultati e il monitoraggio continuo saranno funzionali alla validazione della proposta concreta, anche in vista di una sua replicazione, sempre tesa a un ampliamento del *focus* di osservazione e a una restituzione delle molteplici prospettive e profondità di ricaduta del *social business*.

Seppur attualmente teorica, tuttavia l'indagine si fonda su solidi presupposti di letteratura e manageriali. Le implicazioni gestionali e per la creazione di politiche sono insite nella natura stessa, non divisa, ma al contrario equilibrata e armoniosa che deve contraddistinguere il *social business* e i riflessi che questo origina. Ricentrare il *business* sull'uomo e consentire, attraverso condizioni e risorse adeguate, il raggiungimento di un fine così alto, quale la riconciliazione e riconnessione tra individuo e collettività, costituisce, infatti, una direzione attuale e urgente a livello nazionale e internazionale affinché lo sviluppo sia accompagnato da condizioni sociali ed economiche giuste e sostenibili.

#### Bibliografia

- Akter, S., Jamal, N., Ashraf, M. M., McCarthy, G., & Varsha, P. S. (2019). The Rise of the Social Business in Emerging Economies: A New Paradigm of Development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-18.
- Annan, K. (1998). Unite power of markets with authority of Universal Values, Secretary-General Urges at World Economic Forum." *Statement of the UN Secretary General*.
- Associazione Antigone (2020). Il carcere al tempo del Coronavirus. XVI rapporto di Antigone sulle condizioni detentive. Quanto ci costa? Il budget dell'Amministrazione penitenziaria. Associazione Antigone, Roma.

- Associazione Antigone (2017). Torna il carcere. XIII rapporto sulle condizioni di detenzione. Associazione Antigone, Roma.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Berle Jr, A. A. (1931). Corporate Powers as Powers in Trust”. *Harvard Law Review*, vol. 44(7), 1049-1074.
- Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Magliocca, P., & Pawełek, B. (2020). Understanding social entrepreneurship: A cultural perspective in business research. *Journal of Business Research*, 110, 132-143.
- Civera, C., Cortese, D., Mosca, F., & Murdock, A. (2020). Paradoxes and strategies in social enterprises’ dual logics enactment: A csQCA between Italy and the United Kingdom. *Journal of Business Research*.
- Colombo, G. (2013). Il perdono responsabile: Perché il carcere non serve a nulla. Ponte alle Grazie.
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. Macmillan International Higher Education.
- Cronin, M. J., & Dearing, T. C. (Eds.). (2017). *Managing for social impact: Innovations in responsible enterprise*. springer.
- Dawkins, C. E. (2014). The principle of good faith: Toward substantive stakeholder engagement. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 283-295.
- Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees?. *Harvard Law Review*, vol. 45(7), 1145-1163.
- Economia Carceraria (2019). i Numeri, consultabile al link <https://www.economicarcarceraria.it/i-numeri>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- European Commission. (2011). *Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee*. Publications Office of the European Union.
- Evans, G. (2017). Imprisonment Worldwide: The Current Situation and an Alternative Future, by A. Coyle, H. Fair, J. Jacobson and R. Walmsley.
- Foucault, M. (1976). Sorvegliare e punire. Nascita della prigionia. Einaudi Editore Spa, Torino.
- Freeman, R. E. (2018). The “business sucks” story. *Humanistic Management Journal*, 3(1), 9-16.
- Freeman, R. E., & Ginena, K. (2015). Rethinking the purpose of the corporation: Challenges from stakeholder theory. *Notizie di Politeia*, 31(117), 9-18.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Gasparin, M., Green, W., Lilley, S., Quinn, M., Saren, M., & Schinckus, C. (2020). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*.
- Grossi, S. (2018). Uma pedagogia contra a irresponsabilidade das prisões. *Revista de Educación de Adultos y Procesos Formativos*, 7, 121-133.
- Harris, J. D., & Freeman, R. E. (2008). The impossibility of the separation thesis: A response to Joakim Sandberg. *Business Ethics Quarterly*, 541-548.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2016). Linking social entrepreneurship and social change: The mediating role of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 643-658.
- Jensen, T., & Sandström, J. (2011). Stakeholder theory and globalization: The challenges of power and responsibility. *Organization studies*, 32(4), 473-488.

- Komatsu Cipriani, T., Deserti, A., Kleverbeck, M., Rizzo, F., & Terstriep, J. (2020). Business Models & Social innovation: Mission-driven versus Profit-driven Organisations. *International Review of Applied Economics*, 1-26.
- Leonardi, F. (2007). Le misure alternative alla detenzione tra reinserimento sociale e abbattimento della recidiva. *Rassegna penitenziaria e criminologica*, 2(7).
- Loza, J. (2004). Business–community partnerships: The case for community organization capacity building. *Journal of Business Ethics*, 53(3), 297-311.
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1159-1166.
- Lumpkin, G. T., Bacq, S., & Pidduck, R. J. (2018). Where change happens community-level phenomena in social entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 24-50.
- Maglia, E. (2019). Economia carceraria: impresa e inclusione. *Impresa Sociale*, 14, 22-26.
- Manconi, L., & Torrente, G. (2015). *La pena e i diritti. Il carcere nella crisi italiana* (pp. 1-275). Carocci Editore.
- Manconi, L., & Zagrebelsky, G. (2015). *Abolire il carcere*. Chiarelettere.
- McVea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of management inquiry*, 14(1), 57-69.
- Melé, D., Argandoña, A., & Sanchez-Runde, C. (2011). Facing the crisis: Toward a new humanistic synthesis for business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 1-4.
- Ministero della Giustizia, Costo medio giornaliero per detenuto - Anni 2001-2013, disponibile al link [https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_1\\_14\\_1.page?facetNode\\_1=0\\_23&facetNode\\_2=0\\_23\\_2&contentId=SST957890&previousPage=mg\\_1\\_14](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14_1.page?facetNode_1=0_23&facetNode_2=0_23_2&contentId=SST957890&previousPage=mg_1_14)
- Mongelli, L., Versari, P., Rullani, F., & Vaccaro, A. (2018). Made in carcere: Integral human development in extreme conditions. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 977-995.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.
- Musi, E. (2017). *L'educazione in ostaggio*. FrancoAngeli, Milano.
- Ordonez-Ponce, E., Clarke, A. C., & Colbert, B. A. (2020). Collaborative sustainable business models: Understanding organizations partnering for community sustainability. *Business & Society*, 0007650320940241.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307-322.
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Berrone, P. (2020). Time Matters! How hybrid organizations use time to respond to divergent stakeholder demands. *Organization Studies*, 0170840619900341.
- Sandelands, L. (2009). The business of business is the human person: Lessons from the Catholic social tradition. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 93-101.
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Sette, R. (2017). *Detenuti e prigionieri. Sofferenze amplificate e dinamiche di rapporti interpersonali*. FrancoAngeli.
- Sette, R. (2016). La recidiva in Italia: riflessioni per il monitoraggio del fenomeno. *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, 10(3), 110-121.
- Vaccaro, A., & Russo, F. (2013). *Lo sviluppo umano integrale & le organizzazioni lavorative*. Cantagalli.
- Visser, W., & Kymal, C. (2014). Creating integrated value: beyond CSR and CSV to CIV. *Available at SSRN 2522987*.

von der Heydte, L. (2020). *Challenges Resulting from Multiple Institutional Logics in Hybrid Organizations: The Case of Social Business Hybrids*. Springer Nature.

Williams, G. (2020). Future potential of economic impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(4), 272-277.

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.

Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.

Yunus, M. (2006, March). Social business entrepreneurs are the solution. In *Skoll World Forum on Social Entrepreneurs*. Said School of Business, University of Oxford, UK.