

FARE IMPRESA NELLE CARCERI DEL MEZZOGIORNO

VITANTONIO ARESTA*

SOMMARIO: 1. Introduzione – 2. Il Mezzogiorno nella crisi – 3. La condizione di deficit di capitale sociale del detenuto nel Mezzogiorno – 4. Impresa, Mezzogiorno, responsabilità sociale e carcere – 5. La comunicazione sociale dell'impresa in carcere – 6. Made in Carcere. Caratteri di un'impresa di successo nel Mezzogiorno carcerario – 7. Conclusioni – 8. Bibliografia.

1. Introduzione

È nota in letteratura l'importanza del lavoro per la promozione di efficaci percorsi di inclusione sociale¹. Le ricerche in ambito penitenziario evidenziano i più bassi indici di recidiva in quei soggetti che, durante l'esecuzione della pena, svolgano attività lavorativa e, non a caso, lo stesso ordinamento penitenziario italiano pone il lavoro tra gli elementi cardine del trattamento carcerario². Tuttavia, nonostante la rilevanza e gli sforzi istituzionali tesi a incrementare le opportunità di lavoro per i detenuti, ancora scarsi, soprattutto in area meridionale, sono gli indici d'impiego e la presenza d'impresе esterne in ambito penitenziario.

In questo studio ci proponiamo di ricercare, in chiave socioeconomica, quei fattori di sviluppo e quelle forme d'impresa che possono favorire, nel Mezzogiorno d'Italia, percorsi d'inclusione socio-lavorativa di soggetti detenuti, nell'incremento di attività imprenditoriali in carcere.

Sul tema specifico la letteratura è alquanto carente e frammentaria. Gli studi di settore trattano infatti del lavoro in carcere prevalentemente sotto l'aspetto pedagogico, giuridico e storico; la sociologia della pena approfondisce la funzione del lavoro nell'ambito del sistema penale e un certo filone della sociologia strutturale socio-economica esamina la relazione carcere e mercato del lavoro, cicli economici e meccanismi disciplinari di controllo sociale. Alquanto povera, invece, risulta in Italia sul nostro tema la bibliografia socioeconomica e, eccettuati sporadici Rapporti in

* Direttore Coordinatore Area Pedagogica c/o C.C. Taranto.

¹ V. C. BRUNETTI, *Pedagogia penitenziaria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2005.

² V. C. BRUNETTI, M. Ziccone, *Diritto penitenziario*, Simone, Napoli, 2010.

esito a taluni progetti realizzati, solo in tempi abbastanza recenti la comunità scientifica nostrana mostra una certa attenzione per "l'impresa penitenziaria", soprattutto in relazione alle tematiche della "Responsabilità Sociale d'Impresa". Più corposa è invece la letteratura economica statunitense – relativa ad un sistema penale che è comunque differente – prevalentemente orientata al tema della competitività delle produzioni penitenziarie sui mercati e sugli effetti del lavoro sulla recidiva criminale.

Le teorie sociologiche della pena mostrano come il lavoro in carcere risulti intrinsecamente legato alla stessa concezione di pena, mutando nei suoi tratti strutturali, nelle sue funzioni e nei suoi rimandi simbolici, contestualmente all'evoluzione storica della stessa idea di penalità.³ Esso si contraddistingue in Italia per un'articolata legislazione speciale e per un suo complesso quadro organizzativo e disciplinare e la sua evoluzione storica denota la lenta transizione da un lavoro carcerario informato al principio dell'afflittività, al lavoro carcerario quale elemento cardine del trattamento rieducativo, sempre più assimilabile nei suoi caratteri al lavoro nello stato libero e sempre più orientato a favorire in questi percorsi la presenza d'impresе esterne.⁴

Le tante peculiarità del lavoro penitenziario rendono il fare impresa in carcere un fatto socioeconomico complesso, che non può essere compreso nella sua interezza con i soli principi dell'economia. Lo studio della regolazione dell'economia, in particolare, richiede che siano adeguatamente considerati anche il ruolo delle istituzioni sociali, del potere e della cultura⁵. Gli economisti marginalisti sostengono al contrario una visione atomista degli attori economici, che non considera il contesto sociale e culturale in cui essi sono immersi. Tutti i processi che regolano l'economia si baserebbero sostanzialmente sul «principio di utilità marginale decrescente», presupponendo che gli individui siano in grado di effettuare scelte puramente razionali, in una condizione di «equilibrio economico generale», ove un «mercato» perfettamente concorrenziale consente a tutti i soggetti di massimizzare i propri obiettivi. L'approccio sociologico, invece, rifiuta di considerare le istituzioni sociali, il potere e la cultura, quali elementi esogeni dell'economia, considerando che i processi economici non avvengono nel "vuoto", ma all'interno del mondo sociale⁶.

³ V. D. GARLAND, *Pena e società moderna*, Milano, Il Saggiatore, 1999.

⁴ Cfr. N. DI SILVESTRE, *Lavorare in carcere*, in "Le Due Città", DAP, n. 2, anno 2006.

⁵ C. TRIGILIA, *Sociologia economica*, Il Mulino, Bologna, 2002.

⁶ C. TRIGILIA, op. cit., p. 185.

Nell'ultimo ventennio, il dibattito sulle varie forme di organizzazione delle attività economiche, connesse alle trasformazioni del «modello fordista», ha trovato nella nuova sociologia economica un approccio teso ad analizzare la crescente varietà dei modelli di organizzazione economica, mettendo in luce il ruolo che rivestono le reti sociali, il capitale sociale ed i fattori culturali «nel plasmare l'organizzazione delle attività produttive e dei servizi»⁷. In particolare Mark Granovetter, caposcuola della *new economic sociology*, riprendendo il concetto polanyiano di *embeddedness* ha sottolineato come le varie forme di organizzazione economica risentano del «radicamento sociale» dell'azione economica, tale per cui cercare di interpretare istituzioni e comportamenti economici indipendentemente dalle reti di relazioni sociali e dalla cultura di una data società, non può che portare a gravi incomprensioni⁸. L'approccio strutturale, sviluppatosi nell'ambito della nuova sociologia economica, ha poi evidenziato i diversi esiti che i reticoli sociali possono portare sul piano delle attività economiche, approfondendo nel concetto di «capitale sociale» quanto incidano le relazioni sociali sui processi di sviluppo economico. Anche alla nozione di «capitale sociale» che Trigilia, richiamando Pierre Bordieu e James Coleman, definisce «l'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale o un soggetto collettivo dispone in un determinato momento»⁹, intendiamo ricorrere quindi, per proporre in questo studio una più articolata lettura dello sviluppo del lavoro penitenziario nel Mezzogiorno.

Considerata allora l'importanza analitica del contesto sociale in cui è radicata l'azione economica e la dimensione storica processuale dei fenomeni in questione, in questo lavoro passeremo in rassegna i caratteri salienti del tessuto politico e socioeconomico in cui l'azione di «impresa penitenziaria» viene ad espletarsi, richiamando a tal fine, nel primo paragrafo, le analisi socioeconomiche del più recente «Rapporto SVIMEZ 2010 sull'Economia del Mezzogiorno»¹⁰. Nel secondo e quarto paragrafo esamineremo poi l'importanza che il capitale sociale viene ad assumere per il detenuto e per le aziende che intendano fare impresa in carcere. Nel terzo paragrafo tratteremo invece il tema della responsabilità sociale d'impresa, quale *framework* concettuale sui cui basare efficaci progetti di

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem, p. 192.

⁹ Ibidem, p. 199.

¹⁰ SVIMEZ è l'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno. Risorse disponibili in: <http://www.svimez.it/>.

impresa nei penitenziari del Mezzogiorno. Nel quinto paragrafo concentreremo invece la nostra attenzione sulla funzione essenziale della comunicazione sociale ai fini del successo dell'impresa e della crescita del capitale sociale. Nell'ultimo paragrafo, infine, quale buona pratica ripetibile ed affidabile, osservando l'esperienza di "Made in Carcere" negli istituti di pena di Lecce e Trani, tratteremo le coordinate di un possibile positivo percorso imprenditoriale in ambito carcerario meridionale.

2. Il Mezzogiorno nella crisi

Le analisi socioeconomiche del *Rapporto Svimez 2010*¹¹ evidenziano, in primo luogo, che l'onda della crisi economica mondiale iniziata nel 2008 si è abbattuta in modo particolarmente duro nel Mezzogiorno d'Italia, determinando un grave processo di deterioramento di capitale fisso, sociale e produttivo. Il settore industriale è compromesso al punto che, nel 2009, il valore aggiunto delle produzioni manifatturiere si è ridotto di quasi il 17% e le esportazioni sono calate di quasi un terzo, con una perdita in termini assoluti di 350.000 posti di lavoro. Lo studio evidenzia come dall'inizio degli anni duemila fino alla recessione del 2008 e del 2009, il Mezzogiorno ha registrato una quota costantemente decrescente rispetto al Pil del Centro-Nord, con ritmi di crescita dimezzati, regredendo ai livelli di dieci anni prima. In Puglia la variazione percentuale del prodotto interno lordo rispetto all'anno precedente è una diminuzione del 5% ed il PIL pro capite risulta, insieme a Calabria e Campania, tra i più bassi d'Italia.

Espressione tangibile della crisi è anche la maggiore contrazione dei consumi, se si considera nel 2009 il Sud ha registrato una riduzione del 4% nel comparto dei beni essenziali. La contrazione dell'occupazione nel 2009 risulta nel meridione di intensità tripla rispetto al Centro-Nord, con un valore distante quasi venti punti. Nella classe di età 15-24 anni la disoccupazione nel Centro-Nord è arrivata al 20,1%, quella del Sud è arrivata al 36%. «Deve far riflettere – scrive la Svimez – il fatto che nel 2009 il tasso di attività sia sceso al Sud al 51,1%: ciò vuol dire che una persona su due in età lavorativa è completamente estranea al mercato del lavoro regolare»; vuol dire, continua Svimez, che oltre sei milioni e mezzo di donne e di uomini partecipa ad un «mondo "grigio", tra l'attività irregolare

¹¹ SVIMEZ (Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno), *Rapporto Svimez 2010 sull'economia del Mezzogiorno, Introduzione e sintesi*, Roma, 20 luglio 2010.

nell'economia sommersa e la ricerca estemporanea di lavori saltuari, attraverso canali informali se non di carattere clientelare»; con un tasso di disoccupazione totale effettivo che sfiora il 23,9%. Ancora peggio in Puglia, dove il tasso di disoccupazione corretto, sostiene Svimez, raggiunge nel 2009 il 25,3%.

Tra il 1990 e il 2009, a parte i pendolari, circa 2,4 milioni di persone, nella misura di 9 su 10, hanno abbandonato il Mezzogiorno per emigrare verso il Centro-Nord; solo 1 su 10 si trasferisce all'estero, prevalentemente in Germania, seguono Svizzera e Regno Unito.

In base agli ultimi dati disponibili (2007), si legge nel Rapporto, il 14% delle famiglie meridionali vive con meno di 1000 euro al mese e nel 47% dei casi vi è un unico stipendio. Una famiglia meridionale su 5 non ha soldi per andare dal medico e quasi una famiglia su due non ha potuto sostenere una spesa imprevista di 750 euro. Colpendo l'industria, evidenzia la Svimez, la crisi ha inferto un duro colpo anche all'accesso al credito delle imprese di settore, già critico di suo al Sud per motivi strutturali (maggiori rischi, minor numero di aziende, aziende di piccole dimensioni ecc.); l'impianto della legge per la Banca del Sud sarebbe infatti sbilanciato verso la raccolta e la fiscalità di vantaggio rivolta ai risparmiatori, cosicché le banche non avrebbero alcuna convenienza a investire nell'area.

«L'indice della Qualità della Vita dell'Impresa» elaborato dal Confartigianato sulla base di 42 indicatori, riporta il Rapporto, mostra come il Sud si confermi con poche eccezioni agli ultimi posti della graduatoria. «Il valore dell'Indice va dai 682 punti del Nord-Est, ai 632 del Nord-Ovest, ai 584 del Centro ai 469 del Sud e infine ai 438 delle Isole»¹². «Gli studi a disposizione mostrano – scrive il Sole 24 Ore – che nessuna delle ataviche strozzature allo sviluppo del Mezzogiorno risulta superata. In particolare per quel che riguarda il tessuto produttivo locale, che continua a essere caratterizzato dalla presenza di imprese molto piccole, spesso attive nei settori del *made in Italy*, che utilizzano tecnologie non avanzate. Imprese che continuano a puntare su una competitività da costi, benché ormai questa strategia abbia mostrato tutti i suoi limiti»¹³.

Peggioro al Sud, si legge ancora nel Rapporto, è anche la qualità dei servizi socio-assistenziali se, ad esempio, le persone molto soddisfatte dei servizi ospedalieri sono il 30,8% nel Mezzogiorno, a fronte del 44,7% del Centro-Nord. Dal punto di vista delle politiche di sviluppo si registra, sostiene Realfonzo nel quotidiano

¹² Ibidem, p. 33.

¹³ REALFONZO R., *Il Sud e quindici anni al macero*, in "Il Sole 24 Ore", 22 luglio 2010.

economico, il fallimento della programmazione per il meridione sperimentata negli ultimi 15 anni che, basata sull'abbandono del dirigismo e centralismo dell'intervento straordinario in favore di meccanismi di incentivazione che premiassero le vocazioni locali, avrebbe dovuto invece dare slancio all'imprenditoria del posto e attivare motori di sviluppo endogeno¹⁴. Abbiamo invece assistito «ad un polverizzazione della spesa che non ha inciso sul tessuto produttivo (se non per il sostegno indiretto alla domanda) e si è tradotta in un meccanismo assistenziale di spesa a pioggia, con derive clientelari e d'intermediazione impropria, che ha contribuito a ingessare ulteriormente il sistema produttivo meridionale»¹⁵. È falsa, si sostiene nel Rapporto, la tesi secondo cui il Mezzogiorno avrebbe avuto in questi anni maggiori risorse. La quota di spesa pubblica pro capite nel meridione non è infatti più alta del Centro-Nord, anzi dal 45% programmato si è scesi al 35%. Negli ultimi due anni il governo avrebbe tagliato il fondo per le aree sottoutilizzate di addirittura 26 miliardi di euro ed è largamente prevedibile che questo, unitamente alla politica di severa austerità e di tagli alla spesa pubblica della recente manovra finanziaria, ostacoleranno ulteriormente la ripresa di un'economia meridionale già gravemente sofferente.

Il quadro delineato richiede pertanto, si sostiene in conclusione, una nuova strategia di politica dello sviluppo che, adeguatamente finanziata, consenta un balzo tecnologico e dimensionale alle imprese del Mezzogiorno, che vada oltre gli assetti e gli interessi della piccola imprenditoria locale; uno sguardo lungo che sappia vedere la centralità del Mediterraneo nello scenario dell'economia globale e degli scambi internazionali, con il crescente ruolo dei paesi dell'Estremo Oriente. Bisogna pensare il Sud, suggerisce la Svimez, come terra di frontiera e di possibile integrazione, aperta ai processi di internazionalizzazione, così da superare l'attuale condizione di marginalità e di «periferia dell'impero», verso una centralità in grado di valorizzare le tante energie inutilizzate, divenendo fulcro per il rilancio economico. Certamente per assumere un tale «ruolo di cerniera» negli scambi internazionali, il Mezzogiorno deve dotarsi di grandi infrastrutture dei trasporti, ad elevata integrazione sistemica, che consentano un'adeguata mobilità delle merci e delle persone.

Nel quadro competitivo attuale, si legge nel Rapporto, è necessario perseguire al Sud un nuovo modello di specializzazione

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

produttiva. Al riguardo, principale leva strategica possono essere gli investimenti in ricerca e innovazione, nell'ambito di settori avanzati dell'economia legati allo sfruttamento tecnologico e sostenibile delle risorse naturali e ambientali. La *Green Economy* rappresenta, dunque, secondo Svimez, l'ideale volano di sviluppo per l'economia di un nuovo Sud.

3. La condizione di deficit di capitale sociale del detenuto nel Mezzogiorno

Un Meridione in crisi, una congiuntura economica difficile dunque, su cui insistono altresì, per l'area penitenziaria, ulteriori problematiche proprie.

L'ipotesi che proponiamo è che vi sia un rapporto di forte condizionamento tra le dinamiche socioeconomiche del contesto territoriale in cui il carcere è ubicato e la condizione dei detenuti. Riteniamo che questa relazione possa essere espressa richiamando il concetto di capitale sociale, declinabile in una duplice dimensione:

- da un lato rispetto alla quantità e qualità delle relazioni esistenti in un certo contesto territoriale;
- dall'altro può essere riferita al patrimonio di relazioni sociali di cui dispone ciascun attore sociale.

In via di prima approssimazione avanziamo l'ipotesi che esista una proporzionalità diretta tra capitale sociale territoriale e capitale sociale di ciascun detenuto. Il lavoro è fondamentale nel percorso di reinserimento del detenuto ma le opportunità occupazionali dipendono dal capitale sociale che egli possiede e questo dipende a sua volta dal capitale sociale di cui dispone quel territorio, che favorisce lo sviluppo di impresa e, parallelamente alle categorie di coesione, solidarietà e associazionismo, crea condizioni e sensibilità tali da favorire percorsi di inclusione sociale.

Articoliamo e sviluppiamo questa idea. Osserviamo anzitutto che prima della riforma penitenziaria le imprese private e conseguentemente le posizioni lavorative per i detenuti erano molto più numerose di adesso. Limitandoci ad una analisi di tipo meramente economico e prescindendo, per adesso, dalla diversa distribuzione del lavoro penitenziario nelle aree geografiche, la situazione attuale fa propendere non tanto, visto il dato storico, per l'assenza di una cultura d'impresa in ambito penitenziario, quanto invece per la sussistenza nella realtà carceraria di un contesto economico, organizzativo, sociale e di mercato, la cui complessità o, se vogliamo, problematicità, scoraggia l'iniziativa imprenditoriale

classica. Notiamo infatti che all'aumento del costo di lavoro, ormai allineato agli standard della società libera, il contesto penitenziario somma condizioni di non competitività imprenditoriale connesse alle rigidità organizzativa, logistica e strutturale, tipiche di qualsivoglia istituto carcerario, in cui suo malgrado l'impresa dovrebbe innestarsi. Da un punto di vista industriale, sono condizioni oggettivamente del tutto antitetiche ai moderni modelli di produzione che sulla flessibilità, sul *just in time*, sulle nuove tecnologie, basano l'intero processo ed il successo imprenditoriale. È allora fondato ritenere che, in generale, l'impresa in ambito penitenziario non abbia ancora trovato l'interesse degli imprenditori perché l'opportunità risulta intrinsecamente conservativa di modelli industriali ormai inadeguati e superati, gravati da problematiche specifiche, non adeguatamente compensate dagli utili. Tuttavia, se le suddette considerazioni possono spiegare in generale la scarsa presenza di imprese e cooperative nelle carceri, d'altro canto esse non sono sufficienti a spiegare l'esistenza di un divario così marcato tra Settentrione e Mezzogiorno d'Italia.

Approfondiamo il punto.

Richiamando le risultanze del Rapporto Svimez e osservando i dati statistici nazionali¹⁶ sulle aziende che impiegano detenuti, all'interno o all'esterno delle strutture penitenziarie, possiamo in prima battuta affermare che, pur nella loro peculiarità, esse riflettono l'andamento della più generale congiuntura economica delle aree territoriali in cui essere operano. Eccetto qualche sporadica realtà e con qualche dovuto distinguo, la differente situazione di lavoro penitenziario tra istituti carcerari del Centro-Nord e quelli del Sud, può essere quindi letta come l'ennesima conferma del divario socio-economico tra aree geografiche del nostro Paese che non risparmia, evidentemente, il carcere. Il Rapporto Svimez indica, quasi a corollario, che in assenza di specifiche politiche, sono le categorie sociali più marginali e le aree economiche più deboli a subire e a soffrire maggiormente il peso della crisi. Il carcere quale luogo di concentrazione della marginalità sociale e il Mezzogiorno quale area economica più debole, poste insieme sono pertanto destinate, in assenza di adeguate politiche e strategie mirate, ad una prognosi decisamente infausta¹⁷. È dunque necessario, per qualsiasi politica

¹⁶ DAP USGSIA. «Caratteristiche socio-lavorative, giuridiche, demografiche della popolazione detenuta.» a cura di Sezione Statistica. 2009. <http://dap.giustizia.it/html/areadetenuti.html> (consultato Settembre 2010)

¹⁷ Sulla «sindrome del fallimento» nel dibattito meridionalistico V. MUTTI A., *Capitale sociale e sviluppo – La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998.

penitenziaria interessata ad incentivare l'impresa e incrementare il lavoro carcerario nel meridione d'Italia, cercare di individuare quei fattori di sviluppo, non solo economici, che possono favorire nuovi percorsi di impresa. Iaccarino, commentando su Repubblica le *Mappe del Tesoro* di Cartocci¹⁸, mette in risalto quanto possano essere condizionanti tra i fattori di deficit territoriali, non solo le risorse economiche, ma anche tutte le altre componenti che compongono il tessuto socio-culturale dell'area di riferimento. Così anche Bagnasco sottolinea l'importanza dell' *habitat* per l'imprenditorialità e lo sviluppo locale¹⁹. Questa componente è ancora più determinante, noi affermiamo, quando la posta in gioco riguarda evidentemente non solo "fare impresa" ma anche realizzare percorsi di inclusione sociale in favore del carcerato, dell'«uomo marginale»²⁰. Le scelte economiche e lo sviluppo economico locale non sono influenzate soltanto, infatti, dalla disponibilità di risorse economiche, ma anche dalla disponibilità di quelle sociali, come le reti di relazioni di cui un soggetto (individuale o collettivo) dispone in un determinato momento²¹. La fiducia, la convivenza civile, le reti associative e lo spirito cooperativo, la cultura e la partecipazione civica, i costituenti insomma del «capitale sociale», l'azione etica e quella economica si incrociano drammaticamente, sentiamo di dire, al momento politico, alle ideologie della pena e della sicurezza, alla tradizione e al respiro economico di un certo territorio, portando infine come risultanza un Settentrione e un Mezzogiorno carcerario.

Trattando più in dettaglio del capitale sociale a partire dal soggetto detenuto, osserviamo che, per definizione, nel periodo di privazione della libertà, questi vede fortemente limitata la rete delle sue relazioni cosicché, quand'anche la stessa devianza non abbia trovato origine in situazioni di povertà economica e sociale, la stessa alienazione detentiva determina inevitabilmente una riduzione di quella che, richiamando Bourdieu, è la «rete di relazioni personali direttamente mobilitabili da un individuo per perseguire i suoi fini e migliorare la sua posizione».²² La carenza di relazioni sociali che il "detenuto comune" può impegnare in

¹⁸ IACCARINO L., *Quel capitale sociale che il Mezzogiorno non ha*, in "Repubblica", sezione Napoli, 06 agosto 2007; CARTOCCI R., *Mappe del Tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2007.

¹⁹ BAGNASCO A., *Teoria del capitale sociale e «political economy» comparata*, in AAVV, *Il capitale sociale – Istruzioni per l'uso*, il Mulino, Bologna, 2001, pp. 77-103.

²⁰ ELIAS N., SCOTSON J.L., *Strategie dell'esclusione*, Bologna, Il Mulino, 2004.

²¹ TRIGILIA, *Capitale sociale e sviluppo locale*, in AAVV, *Il capitale sociale – Istruzioni per l'uso*, op. cit., pp. 105-131.

²² BOURDIEU P., *Le capital social: notes provisoires*, in «Actes de la Recherche en Sciences Sociales», n. 31, 1980.

proprio favore, emerge nel percorso penitenziario in tutta la sua rilevanza quando il soggetto, prossimo alla scarcerazione o nella prospettiva di misure alternative alla detenzione, cerca di avviarsi in percorsi di inclusione lavorativa e sociale.

Diversa è invece la situazione dei detenuti appartenenti alla criminalità organizzata. Questi, benché carcerati, dispongono, potremmo dire, di quelli che Chiesi definisce «beni di club»²³ ovvero anche di un «capitale sociale di solidarietà»²⁴, derivante in questo caso dall'appartenenza ad associazione mafiosa. La nostra esperienza diretta in ambito penitenziario ci spinge a sottolineare un fatto fin troppo evidente: il detenuto mafioso non ha problemi, in senso lato, di «capitale sociale» e tanto meno di collocamento lavorativo. Non è un caso, riteniamo, che i vigenti dispositivi di «carcere duro» ruotino, nella sostanza, sulla drastica limitazione proprio delle relazioni con il mondo esterno²⁵.

Passando da un punto di vista micro ad un punto di vista macro, se si provano a comparare gli indici socioeconomici con quelli relativi alle tematiche del lavoro penitenziario, *La tradizione civica nelle regioni italiane* di Putnam²⁶, pur rappresentando ormai un classico tanto dibattuto, trova nella nostra analisi tutta la sua attualità. L'autore cerca di spiegare la diversa situazione nelle regioni italiane, associando il concetto di «capitale sociale» a quello di «comunità civica», della quale sarebbero principali costituenti:

- **l'impegno civico o *civicness***, ovvero quelle virtù civili che contribuiscono al riconoscimento e al perseguimento del bene comune;
- **i sentimenti di fiducia**, a base della coesione e della solidarietà sociale;
- **il tessuto associativo**, quale «stoffa» della società civile che mette in connessione gli individui.

Poco importa, ai fini delle nostre considerazioni, se la minore o maggiore consistenza di cultura civica nel Mezzogiorno dipenda, come pensa Putnam, da una diversa esperienza dei comuni medievali del Sud; il dato che a noi appare sostanziale è la forte corrispondenza tra gli indici di rendimento delle istituzioni nelle

²³ CHIESI A., *Problemi di rilevazione empirica del capitale sociale*, in *Inchiesta* n. 139, 2003.

²⁴ Per Pizzorno si tratta di quel «tipo di relazioni sociali che sorgono, o vengono sostenute, grazie a gruppi coesi i cui membri sono legati l'uno all'altro in maniera forte e duratura, ed è quindi prevedibile che agiscano secondo i principi di solidarietà di gruppo». V. Pizzorno A., *Perché si paga il benzinaio. Per una teoria del capitale sociale*, in AAVV, *Il Capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, 2001, p. 38.

²⁵ V. art. 41 bis Ordinamento Penitenziario.

²⁶ PUTNAM R., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Milano, Mondatori, 1993.

Regioni italiane e quelli relativi alla presenza di imprese nel settore penitenziario (v. fig. 1).

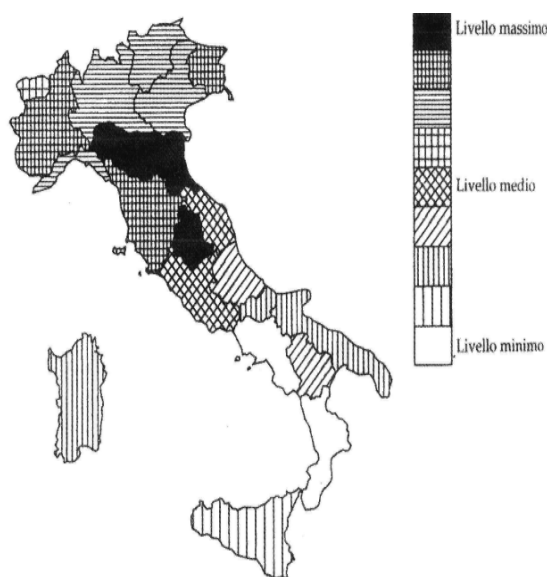


Figura 1. Il rendimento delle istituzioni nelle Regioni italiane, 1978-1985, Fonte: Putnam 1993.

Se al fattore fiducia integriamo anche, come nell'intuizione di Fukuyama, la funzione dell'azione cooperativa²⁷, ecco che ai possibili fattori sistemici essenziali per favorire lo sviluppo di impresa si aggiunge la **cooperazione sociale**. Riprendendo al riguardo gli studi del Censis, che è stato tra i primi a lanciare l'idea di impresa come terreno di cultura del capitale sociale, notiamo come il recupero dei legami fiduciari sia condizione imprescindibile per costituire condizioni favorevoli all'impresa. Osserviamo che una delle principali difficoltà che il detenuto incontra nei percorsi di inclusione socio-lavorativa è invece proprio la scarsa o nessuna fiducia che gli viene socialmente accordata in fase iniziale; dunque la necessità di figure che in qualche modo "garantiscono", compensino, con la loro mediazione questo *gap* iniziale di "credibilità". Ecco allora l'altro elemento fondamentale di capitale sociale per il lavoro penitenziario: la presenza di un forte **tessuto associativo territoriale** che, recepito il bisogno, se

²⁷ FUKUYAMA F., *Fiducia*, Milano, Rizzoli, 1996.

ne fa carico facendosi agenzia di solidarietà. Così, nella povertà di rete che solitamente caratterizza la maggior parte dei detenuti comuni, la presenza di volontariato in carcere diventa il fattore più importante per qualsiasi efficace iniziativa d'inclusione lavorativa e sociale. Del resto, che il volontariato e il terzo settore siano gli attori più capaci nel nostro sistema sociale di produrre «inclusione sociale e beni relazionali capaci di generare capitale sociale e quindi rafforzare il legame sociale», è un dato oramai abbastanza condiviso nella comunità scientifica²⁸. La netta prevalenza in carcere di *imprese no profit*, desunta dalle statistiche DAP, viene a confermare il dato. Questo aspetto se da un lato riflette le più favorevoli condizioni previste dalla legge per le imprese senza scopo di lucro, dall'altro conferma la maggiore rispondenza che questo modello organizzativo ed economico assume nelle aree del disagio, solitamente alienate dal circuito capitalistico. «Lo sviluppo capitalistico – afferma Razeto – ha una logica di espansione e di dominio in base alla quale tende a utilizzare a rendere funzionali alle proprie esigenze particolari tutte le risorse e le forme di produzione precedenti, che va assimilando; ma non è in grado di integrare nei propri circuiti tutti i gruppi componenti della società. Quelli che non riesce ad integrare li emargina e li esclude [...]. Il cooperativismo nasce esattamente da questi settori non integrati nel capitalismo. Le attività cooperative non sono determinate dal possesso dei capitali, ma piuttosto dalla mancanza di questi»²⁹. Il cooperativismo si colloca, dunque, come la forma più consona al reinserimento lavorativo dei detenuti, perché oltre a proporsi come fenomeno economico, socio-politico e ideologico culturale, attiva un processo di aggregazione di persone, integrante le diverse dimensioni della vita umana, individuale e sociale. In una parola: include³⁰.

Al termine di questo paragrafo, possiamo dunque riprendere la nostra ipotesi di partenza, sostenendo che il lavoro penitenziario, oltre a riflettere gli andamenti dell'economia locale, per le sue peculiarità, risulta fortemente condizionato, sia nella micro che nella macro dimensione, dalla ricchezza o povertà di capitale sociale di cui il detenuto, l'impresa e il territorio di riferimento dispongono, risultando particolarmente sensibile alle seguenti categorie:

²⁸ DONATI P., COLOZZI I., *Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

²⁹ Cfr. Razeto L., *Le imprese alternative*, EMI, Bologna, 2004, 9^a unità.

³⁰ Ibidem.

- senso civico e solidarietà;
- fiducia, sicurezza e trasparenza;
- associazionismo e cooperativismo.

4. Impresa, Mezzogiorno, responsabilità sociale e carcere

La crisi attuale del lavoro penitenziario, in particolare nella realtà del Mezzogiorno, ci porta a prendere coscienza del fatto che non è possibile approntare efficaci politiche per l'inclusione sociale di cittadini detenuti a prescindere da valide alternative di politica sociale, economica e culturale. L'ampiezza e la profondità della crisi del "Mezzogiorno carcerario", fanno sì che "l'alternativo" si proponga non solo come un ideale, ma anche come una necessità. La ricerca e le analisi sulle diverse realtà del lavoro penitenziario ci rendono consapevoli del fatto che non si possono realizzare alternative di cambiamento prescindendo dal tessuto socioeconomico e culturale in cui ogni singola realtà penitenziaria è radicata. Prospettive miranti a incrementare il lavoro penitenziario necessitano pertanto di un'azione su più livelli. Riteniamo che ruolo centrale possa rivestire in questo processo l'adozione di innovativi modelli di impresa, in grado di bilanciare adeguatamente gli interessi e le aspettative legittime dei vari livelli, ovvero dell'intera platea dei possibili *stakeholder*. La congiuntura economica del Mezzogiorno, le peculiarità del mondo penitenziario e i cambiamenti che si sono verificati anche in quest'ambito nel corso dell'ultimo trentennio, ci fanno infatti ritenere che in tale contesto un approccio di impresa classico, meramente orientato alla massimizzazione del profitto, non possa trovare significativi margini di interesse imprenditoriale. Come afferma Freeman, quando le «attuali teorie non sono coerenti con la quantità e i tipi di cambiamenti che si stanno verificando [...] è necessario trovare un nuovo *framework*»³¹. La nostra ipotesi è che, più che altrove, per fare impresa nelle carceri del Mezzogiorno occorra un innovativo impianto imprenditoriale: *mission e vision* di impresa adottanti specifiche forme e strategie aziendali, progetti pratici e compatibili con la realtà carceraria, che valorizzando le risorse territoriali sappiano però proiettarsi sul mercato globale; un "locaglobale penitenziario" noi pensiamo, che, in una economia solidale e socialmente responsabile, in partnership stretta con l'isti-

³¹ R.E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing Inc., 1984, p. 5, citato in R.E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 257.

tuzione carceraria e in un *habitat* favorevole, persegua nell'obiettivo economico il reinserimento lavorativo del detenuto.

Quali strategie di impresa possono meglio conseguire un tale risultato?

Abbiamo già osservato nel corso delle pagine precedenti come tra l'impresa e il suo ambiente sussista una condizione di reciproca influenza, due elementi che sono sistemicamente interrelati e interdipendenti. Al riguardo la *teoria degli stakeholder* ha da tempo sottolineato il rapporto bidirezionale che sussiste tra azienda e i vari portatori di interessi, nonché come le imprese più competitive si caratterizzino per un management legato non solo ai valori dell'organizzazione, ma anche a quelli dei propri *stakeholder* (v. fig. 2)³², superando così quel pensiero neoliberista che vorrebbe l'impresa libera da qualsiasi vincolo, «responsabile solo verso i propri azionisti, avendo come unico scopo il profitto»³³.

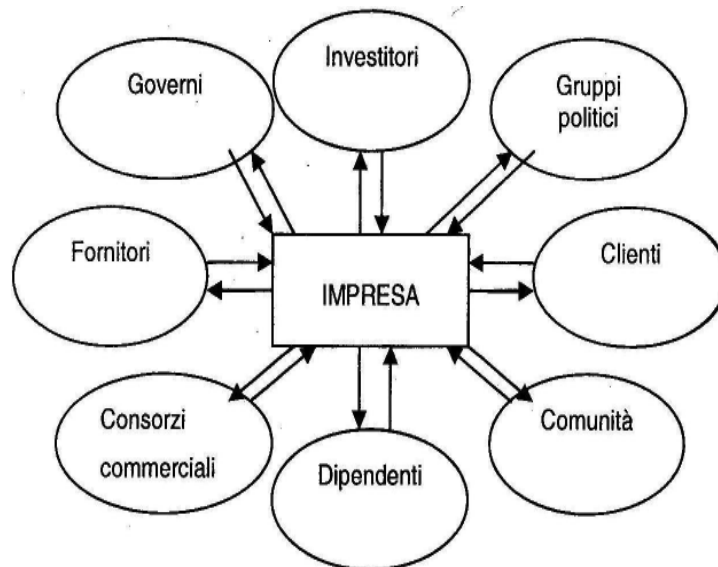


Figura 2, Impresa e stakeholder. Fonte: T. Donaldson e L. Preston (1995)

³² T. Donaldson, L. E. Preston, *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in *Teoria degli stakeholder*, op. cit., pp. 50-79.

³³ V. CAPECCHI, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci editore, Roma, 2005, p. 28.

Partendo da queste considerazioni la dottrina economica ha sviluppato nuovi modelli di gestione strategica dell'azienda, passando da una concezione interessata solo al profitto, ad una basata sulla consapevolezza della crescente interdipendenza tra risultati economici e risultati sociali. Così, se nel passato la responsabilità dell'impresa era legata esclusivamente ai metodi produttivi, alla qualità dei prodotti, ai rapporti con i dipendenti ecc., oggi essa coinvolge sempre più anche le relazioni con la collettività. «Il rapporto con il consumatore-cittadino è cambiato: non si compra più solo un prodotto o un servizio ma anche l'impresa che lo produce. Si cerca la condivisione di valori, principi in cui identificarsi, stili di vita, idee, emozioni»³⁴. Per questo le aziende più attente, oltre ad obiettivi economici, si propongono obiettivi di «posizionamento sociale dell'impresa», mediante la volontaria assunzione di responsabilità sociali.

Queste premesse introducono l'ipotesi di un possibile approccio per *stakeholder* in "imprenditoria penitenziaria" ad un tema di grande attualità e dibattito: la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Attese le profonde differenze che si possono celare sotto la stessa etichetta³⁵, riteniamo utile ai fini del nostro lavoro inquadrare preliminarmente le caratteristiche più rilevanti di questo concetto. Premesso che negli ultimi anni la bibliografia sul tema è cresciuta a dismisura, la definizione di RSI che quasi tutti riconoscono è quella formulata nel *Libro Verde* della Commissione Europea (2001), per la quale la «Responsabilità Sociale d'Impresa» può essere intesa come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate»³⁶. Questo concetto di impresa ha maturato nel tempo sempre più consenso, tanto che nel 2006 la Commissione delle Comunità Europee, nell'ambito del dibattito su globalizzazione, competitività e sostenibilità, lo ha indicato come via con la quale «le imprese di

³⁴ R. SOBRERO, *La comunicazione sociale*, paper del Corso di Comunicazione e Informazione Sociale, Università di Bologna, Bologna, 13 marzo 2006, p. 29, risorsa disponibile in: http://www.compass.unibo.it/Materiali/Documenti/2006/Documenti_Lalli06_ResponsabilitaSoc.ptt (risorsa verificata agosto 2010).

³⁵ V. CAPECCHI, op. cit..

³⁶ Commissione delle Comunità Europee, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001, p. 7, documento disponibile in:

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf (risorsa verificata settembre 2010).

ogni dimensione, in cooperazione con le parti interessate, possono contribuire a conciliare meglio le istanze economiche, sociali ed ambientali», nonché rispondere alla necessità «di difendere i valori comuni e di aumentare il senso di solidarietà e coesione»³⁷. L'approccio per *stakeholder* alla RSI trova tuttavia il limite di un impegno sociale delle imprese spesso inteso come semplice strategia d'impresa, finalizzata al risultato economico. Sarebbe un errore adottare la Responsabilità Sociale d'Impresa solo come strategia di marketing, così come lasciare la stessa sostanzialmente deregolamentata, per i comportamenti meramente opportunistici che ne possono conseguire, ma anche per il rischio che l'RSI «possa essere considerata come un sostituto alla regolamentazione o alla legislazione riguardante i diritti sociali o le norme ambientali, compresa l'elaborazione di una nuova normativa adeguata»³⁸. È questo un aspetto di non trascurabile importanza nel contesto da noi considerato, ove il lavoratore, essendo detenuto, soggiace di fatto ad una maggiore "debolezza contrattuale". Molto dipende, allora, dal reale grado di responsabilità sociale che l'impresa decide di assumere. Al riguardo Carrol individua nella sua «piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa», i diversi gradi in cui essa può concretizzarsi:

- 1) livello economico, nella prevalente logica del profitto;
- 2) livello legale, nella scrupolosa osservanza delle norme;
- 3) livello etico, nella conformità ai valori e alle norme sociali;
- 4) volontarismo e attività filantropiche, negli investimenti e nelle scelte imprenditoriali a favore della comunità (v. fig. 3)³⁹.

³⁷ Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale Europeo - Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 22 marzo 2006, p. 2, documento disponibile in: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:IT:NOT> (risorsa verificata settembre 2010).

³⁸ Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde*, op. cit., p. 7.

³⁹ A. B. CARROL, *La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale*, in R. E. FREEMANN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI, *Teoria degli stakeholder*, op. cit., p. 155.

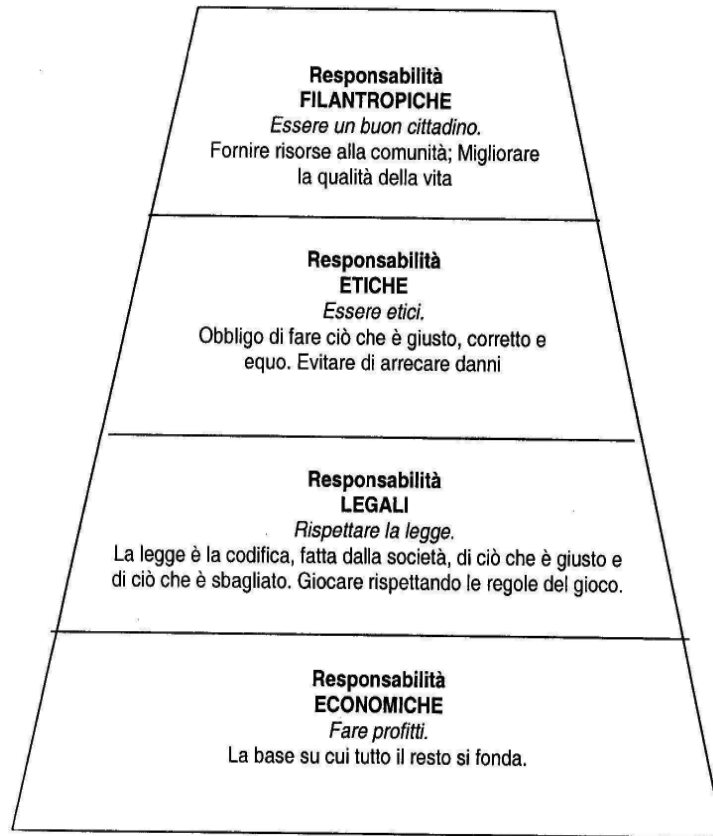


Figura 3. La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa. Fonte: Carrol (1991)

Ovviamente questi diversi livelli declinano diversi modelli di orientamento sociale d'impresa. Una ricerca di Molteni e Lucchini, condotta nel 2003 per Unioncamere e Istituto per i Valori d'Impresa, su un campione stratificato di aziende statisticamente rappresentativo di tutte le imprese operanti in Italia, ha individuato cinque grandi modelli di aziende italiane, caratterizzate da un diverso approccio alla RSI⁴⁰:

a) *Le imprese coesive*, che fanno della RSI non un'operazione di facciata ma un tratto caratteristico del proprio *framework* aziendale,

⁴⁰ M. MOLTENI, M. LUCCHINI, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano, 2004.

con una costante attenzione alle aspettative degli *stakeholder* interni ed esterni ed iniziative volte al coinvolgimento e alla valorizzazione personale, alla realizzazione di prodotti di particolare valenza sociale, ad interventi in favore della comunità, al commercio equo e solidale, alla elaborazione del Bilancio Sociale e il Codice Etico;

b) *Le imprese multi-certificate*, che richiedono ai propri fornitori ed esibiscono certificazioni di RSI, interessate più che altro al rispetto delle forme procedurali per politiche di comunicazione;

c) *Le imprese consapevoli*, le quali pur conoscendo strumenti e prassi della RSI l'adottano in modo limitato nelle proprie strategie di sviluppo, con minori iniziative in favore degli *stakeholder* e ridotto uso delle certificazioni;

d) *Le imprese mobilitabili*, solitamente piccole imprese che sconoscono la RSI ma sono sensibili ai temi sociali e possono sostenere iniziative di tipo informale e non sistematico;

e) *Le imprese scettiche*, che non fanno propria la cultura della RSI.

Pur nel necessario contemperamento degli interessi, nella nostra prospettiva postuliamo per l'impresa in carcere una forte partnership con il carcere e la comunità, tale da rendere l'azienda parte integrante dell'ambiente in cui opera, così da assumere un'autentica «cittadinanza d'impresa»⁴¹. *Imprese coesive* dunque, che adottino strategie di piena integrazione con l'ambiente in cui esse operano (comprendendo tutti i possibili *stakeholders*), impegnate nella definizione non solo del "bilancio sociale d'impresa" ma anche di un "bilancio sociale del territorio", propedeutico e necessario per autentici percorsi di risocializzazione socio-lavorativa del detenuto. La costante attenzione dell'impresa verso tutti i portatori di interessi sviluppa infatti relazioni positive e determina, si legge nel *Libro Verde*, un'accumulazione di capitale sociale⁴², utile tanto all'azienda quanto alla comunità quanto, nella fattispecie, al lavoratore detenuto.

La responsabilità sociale può essere dunque un'opportunità di reale miglioramento per l'impresa. Al riguardo Sobrero individua tra i vantaggi diretti i seguenti fattori di sviluppo⁴³:

- maggiore reputazione e valore della marca;
- maggiore motivazione dei dipendenti;

⁴¹ La Commissione delle Comunità Europee nel *Libro Verde*, op. cit., p. 27, definisce la cittadinanza d'impresa come «la gestione della totalità dei rapporti esistenti tra un'impresa e il suo contesto d'azione locale, nazionale e mondiale».

⁴² Ibidem, p. 13.

⁴³ ROSSELLA SOBRERO, *La comunicazione sociale*, paper Corso di Comunicazione e Informazione Sociale, Università di Bologna, Bologna, 13 marzo 2006, p. 31.

- migliore performance finanziaria;
- maggiore competitività;
- migliore gestione dei rischi e delle crisi;
- migliori relazioni con istituzioni e comunità locali.

A questi vantaggi si aggiungono, scrive la stessa autrice, anche gli sgravi fiscali: «grazie alla *"dai-versi"* è possibile dedurre gli investimenti sociali dell'utile dell'impresa (10% fino ad un massimo di € 70.000). Inoltre INAIL concede agevolazioni sulle tariffe alle imprese socialmente responsabili»⁴⁴.

Rispetto al delineato panorama giuridico, normativo e socioeconomico del contesto carcerario meridionale, postuliamo dunque che la Responsabilità Sociale d'Impresa possa essere oggi una buona base concettuale di partenza, per l'azienda interessata ad operare in ambiente penitenziario.

Rispetto a possibili critiche di politica sociale osserviamo che, a differenza di altri settori del welfare, dove l'ingresso del privato potrebbe in qualche modo preludere ad un certo disimpegno dello stato sociale, in ambito penitenziario, per definizione, il reinserimento socio-lavorativo del detenuto/ex detenuto abbisogna della società esterna. La presenza del privato è, cioè, non solo auspicabile ma necessaria per realizzare veri percorsi di inclusione socio-lavorativa del carcerato, che vadano oltre il "lavoro assistito" o la finalità rieducativa-penale, attraverso un *framework* d'impresa, dunque, che contemperi adeguatamente la logica imprenditoriale del profitto, la logica del benessere sociale e ambientale, la logica della comunità in cui l'impresa opera.

Al riguardo vogliamo rimarcare l'importanza che spirito e dimensione comunitaria rivestono. Questo fattore, che a nostro avviso può rappresentare nei contesti locali un valido antidoto anche verso un certo «familismo amorale», di cui il meridione è fin troppo spesso icona, può mettere a valore l'identità di queste imprese, in quanto supera logiche esclusivamente burocratiche e/o mercantili, attraverso un'azione di "coagulazione" delle risorse pubbliche e private intorno a specifiche iniziative di rilevanza sociale, come nel nostro caso il reinserimento socio-lavorativo di detenuti, attivando e sostenendo la formazione di coalizioni orientate di attori comunitari e istituzionali. Questo mettere in comune azione pubblica e azione privata, le risorse materiali, la forza lavoro, le conoscenze tecniche e le competenze specifiche dei diversi attori, possono diventare dunque nella dimensione comunitaria, un vero e proprio valore aggiunto, con effetti tangibili

⁴⁴ Ibidem.

e concreti sul risultato dell'operazione economica. Cooperazione, comunità, collettività, coordinazione, collaborazione: l'azione congiunta è quindi – sostiene Razeto – quella condizione che consente «un insieme di benefici a ciascun componente nonché un rendimento e un'efficacia migliori all'unità economica nel suo insieme. Ciò si deve ad una serie di economie di scala, di economie di associazione e di esternalità, coinvolte nell'azione comune e comunitaria»⁴⁵. L'impresa che esercita la responsabilità sociale trae dunque non solo un vantaggio competitivo diretto, «ma collabora al miglioramento del clima sociale della comunità nella quale opera. Infatti – evidenzia Sobrero – aggiunge credito alla percezione che la comunità ha del mondo imprenditoriale nel suo insieme e aiuta la coesione sociale contribuendo a contenere fenomeni di emarginazione, povertà, conflittualità»⁴⁶.

Tutto questo si può coniugare a una concreta politica penale, in cui il recupero del reo attraverso il lavoro sia vero lavoro e la risocializzazione sia vera inclusione. Lo sviluppo in economia di solidarietà, scrive infatti Razeto, comporta «un impatto significativo sullo sviluppo personale degli individui associati, perché la cooperazione diventa un elemento favorevole allo sviluppo di una personalità più integrata, in grado di articolare le diverse dimensioni della vita in un processo di crescita che è al tempo stesso personale e comunitario»⁴⁷.

La dottrina e la storia insegnano, tuttavia, come l'economia possa scadere, quando non vi sono adeguati vincoli, in comportamenti meramente opportunistici⁴⁸. In ambito penitenziario, però, la normativa prevede che l'azienda interessata ad impiantare un'impresa in carcere debba sottoscrivere con l'Amministrazione penitenziaria un'apposita «convenzione». Parafrasando la «teoria del contratto costituzionale» elaborata da Sacconi⁴⁹ sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, a nostro avviso è proprio la «convenzione» - nonché altri possibili protocolli d'intesa - lo strumento giuridico che può offrire alle parti l'opportunità di sancire, in chiari termini contrattuali, l'orientamento sociale di una certa iniziativa imprenditoriale in carcere e la definizione di una struttura di *governance* d'impresa, in cui siano specificati i criteri di

⁴⁵ Cfr. RAZETO L., op. cit., 12^a unità.

⁴⁶ R. Sobrero, op. cit., p. 9.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ V. CAPECCHI, op. cit., passim.

⁴⁹ L. SACCONI, *Teorie etico-normative degli stakeholder: un esame critico e l'alternativa contrattualista*, in R.E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, op. cit., p. 337 – 377.

bilanciamento tra gli *stakeholders*. Viene così a formalizzarsi un vero e “garantito” *mix* tra pubblico, privato e mondo del volontariato, che può conquistare e combinare le energie dei contesti locali in una più chiara «cittadinanza d’impresa». Prima della forma, però, nella “sostanza”, la prima cosa da fare, afferma Ota De Leonardis, «è trovare le cose che uniscono, che rendono interscambiabili gli interessi di ciascuno»⁵⁰. Significativa è, al riguardo, la testimonianza del presidente di una cooperativa di Parma, riportata nel testo della stessa De Leonardis: «L’impresa più recente, in proposito, è stata l’iniziativa della nostra cooperativa Sirio di risistemare e restituire alla città il parco di Cittadella, abbandonato dalla municipalità, con il lavoro volontario di un gruppo di 24 ergastolani che sommano 500 anni di pena. Hanno creato un parco giochi per bambini, un centro per anziani, un percorso ginnico, una palestra all’aperto. All’inizio c’era una grande distanza tra loro e i frequentatori del parco. Ma dopo qualche mese succedeva che la mamma si fermava a parlare con il detenuto, il detenuto prendeva il bambino in braccio, il vecchio offriva una sigaretta al detenuto. [...] Il successo di questa impresa ha fatto sì che, su proposta dei detenuti, i comitati di gestione delle scuole materne, elementari e medie della città, i genitori e i loro rappresentanti, le stesse direttrici e insegnanti, promuovessero una convenzione con la cooperativa perché i detenuti potessero continuare il loro lavoro nella manutenzione dei giardini delle scuole. A ogni scuola vengono garantite quattro ore settimanali di lavoro. Si taglia l’erba, si fa pulizia, si raccolgono le siringhe eventuali, ma anche si aggiusta il citofono che non funziona da sette mesi, si pitturano pareti, si cambia una lampadina, tutte quelle piccole opere che l’organizzazione comunale riesce a fatica a soddisfare [...]. Poi da qua sono maturate altre convenzioni: con l’Azienda della nettezza urbana, con i Comuni di Fidenza e di Traversetolo, e ingaggi anche da parte di privati»⁵¹. I dati statistici del DAP dimostrano che la suddetta esperienza non è affatto unica nei contesti settentrionali. Fare impresa in modo socialmente responsabile, che per gran parte del Mezzogiorno può essere novità, in aree dove c’è una buona cultura imprenditoriale e un più denso capitale sociale è già da tempo cosa sperimentata. Non è dunque un caso che proprio al Nord abbia trovato ancora compimento il progetto «Responsabilità sociale di impresa: lavoro, carcere e imprese», realizzato nel 2009 da Regione Lombardia e Unioncamere

⁵⁰ O. DE LEONARDIS, D. MAURI, FRANCO ROTELLI, *L’impresa sociale*, Anabasi, Milano, 1994, p. 114.

⁵¹ *Ibidem*, pp. 114 – 115.

Lombardia, in collaborazione con il Provveditorato dell'Amm.ne penitenziaria Lombardia, Confindustria e Confcooperative. Di esso si è discusso a Milano, in un convegno dal titolo molto significativo: «L'impresa sprigiona lavoro»⁵². Da esso traiamo spunto per individuare alcuni aspetti che riteniamo a maggior ragione importanti per la realtà meridionale. La prima considerazione di sistema riguarda la necessità di trasformare le direttive di principio in specifiche legislazioni regionali atte a favorire la competitività di queste imprese. Secondo la risoluzione del Parlamento europeo del 2007, afferma Massimo Vasarotti, «la Responsabilità Sociale di Impresa consiste in un'integrazione volontaria da parte delle imprese delle tematiche sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. La legge n. 1/2007 (Regione Lombardia) prevede le seguenti attività come strumenti di competitività per le imprese e il territorio lombardo: lo sviluppo del capitale umano, la ricerca e l'innovazione, il mercato e l'internazionalizzazione, la sostenibilità dello sviluppo e la *governance* del sistema economico»⁵³. La seconda considerazione che traiamo riguarda la necessità di attivare un processo intenzionale e dinamico che nasce ed evolve nella responsabilità sociale, combinando sistemi di relazioni formali ed informali, la sfera istituzionale alla sfera del privato. L'intervento di Marco Grumo nello stesso Convegno conferma, infatti, quanto sia determinante il pieno coinvolgimento in queste iniziative di detenuti lavoratori, imprese, collettività ed istituzioni pubbliche e non solo, nonché quanto sia «necessario un salto culturale rilevante a tutti gli attori in gioco nella direzione di una imprenditorialità di maggiore qualità»⁵⁴. Una terza considerazione, infine, riguarda la natura stessa del piano imprenditoriale da realizzare: «Bisogna passare da modelli di semplice collaborazione – sostiene ancora Grumo – che sono poco imprenditoriali a modelli di impresa veri [...]. Finché l'impresa in carcere non sarà identica a quella fuori – afferma lo studioso – la situazione non decollerà. Il modello da cercare è quello di un'impresa interna che abbia una relazione solida con l'impresa esterna, che non sia scollegata dalla comunità

⁵² Convegno: *L'Impresa Sprigiona Lavoro*, 2 dicembre 2009, Palazzo Pirelli, Milano.

⁵³ VASAROTTI M., Direzione Generale Artigianato e Servizi Regione Lombardia, in *Atti Convegno "L'impresa sprigiona lavoro"*, op. cit.

⁵⁴ GRUMO M., Università Cattolica del Sacro Cuore, ALTIS, op. cit..

e dal mercato reale e che inserisca il lavoro in carcere nella propria strategia economica»⁵⁵.

Quale forma di unità economica può dunque meglio avvalersi dei fattori fin qui individuati?

Osserviamo che i fattori individuati non hanno di per sé carattere di esclusività. È evidente che qualsiasi forma imprenditoriale adattando i propri modelli organizzativi e gestionali ai requisiti dell'agire socialmente responsabile, può ricavarsi nelle carceri del Mezzogiorno nuovi spazi imprenditoriali e di mercato. Opportunamente alcuni studiosi, proprio a sottolineare una possibile mediazione tra impresa classica e aziende no profit, hanno introdotto la categoria delle «imprese meticce»⁵⁶. Fatta questa doverosa premessa, la congenita valenza sociale connessa al fare impresa in ambito carcerario ed i maggiori vantaggi contributivi e fiscali previsti dalla vigente normativa, indicano a nostro avviso, nell'impresa sociale di tipo cooperativistico/comunitario, ovvero onlus, la forma aziendale maggiormente rispondente al profilo imprenditoriale fin qui delineato.

È nota la relazione esistente tra capitale sociale e associazionismo. Così la maggiore promozione del privato sociale nel Mezzogiorno carcerario, incrementando la realtà associativa ed il suo radicamento nel territorio, potrebbe peraltro ridurre, almeno in ambiente penitenziario, il forte divario che anche per il volontariato si registra tra regioni settentrionali e meridionali⁵⁷, determinando in un circuito virtuoso anche la crescita di capitale sociale. Riteniamo cioè che le organizzazioni non profit possano assumere nel settore carcerario un peso e un ruolo diverso, contribuendo allo sviluppo e al benessere della comunità locale. Anche Rebora, scrive Bernocchi, «riconosce alle organizzazioni non profit una funzione particolarmente importante nella "gestione di attività e servizi di una valenza sociale e di utilità pubblica"». Negli ultimi anni, sostiene ancora Rebora, «numeroso organizzazioni non profit hanno saputo sviluppare nuovi modelli di sviluppo, sia nell'impostazione strategica, sia nelle modalità organizzative e gestionali»⁵⁸.

Siamo così giunti ad identificare nell'impresa sociale l'istituzione economica che, sia che provenga dal terzo settore, sia

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ ALLERUZZO G., *Le imprese meticce. Riflessioni sul no-profit ed economia di mercato*, Centro Studi Erikson, Trento, 2004.

⁵⁷ R. BERNOCCHI, *La comunicazione delle organizzazioni non profit*, in G. Gadotti (a cura di), *La comunicazione sociale*, Arcipelago Edizioni, Milano 2001, p. 83.

⁵⁸ Ibidem, p. 90.

che provenga dall'impresa, nel complesso quadro delineato, meglio può contemplare, ci sembra, la molteplicità degli interessi e delle finalità in gioco. La legge 118/2005 (Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale) e i suoi decreti applicativi ci aiutano a tracciare meglio l'identikit di questa unità economica. Ne riportiamo sinotticamente le caratteristiche, integrandole con l'auspicato "fattore comunità", così come nelle considerazioni di Demozzi e Zandonai⁵⁹:

- a) è privata e può assumere diverse forme giuridiche sia del terzo settore che dell'impresa in generale;
- b) gestisce in forma «stabile e continuativa» produzione di beni e servizi;
- c) è priva di finalità di lucro;
- d) produce beni e servizi di «utilità sociale» (valorizzando e rafforzando, nella dimensione comunitaria, le reti di relazione) ;
- e) opera in diversi settori di attività o «materie di rilevanza sociale» (in una connessione strutturata con i principali attori del sistema di protezione sociale);
- f) prevede il coinvolgimento di alcuni «*stakeholder* chiave» come i lavoratori e i beneficiari dei servizi (nonché la comunità, favorendo la partecipazione dei lavoratori, utenti, volontari ecc. sia nel governo dell'organizzazione sia nei processi di produzione dei beni e dei servizi; non tanto con vincoli normativi quanto adottando strategie consapevoli di selezione, incentivazione e coordinamento degli *stakeholder*);
- g) rendiconta socialmente le proprie attività attraverso il bilancio sociale.

Rivolgiamo adesso la nostra attenzione ad un altro aspetto fondamentale per una efficace strategia imprenditoriale nell'ambito del Mezzogiorno carcerario: la comunicazione sociale d'impresa.

5. La comunicazione sociale dell'impresa in carcere

Nel paragrafo precedente, rilevato che fare impresa con i detenuti richiama quasi congenitamente un approccio di impresa marcatamente sociale, abbiamo trattato della Responsabilità Sociale d'Impresa come utile base concettuale sui cui costruire nelle carceri del Mezzogiorno efficaci progetti di impresa, evidenziando

⁵⁹ M. DEMOZZI, F. ZANDONAI, *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa*, Quaderni Equal Restore, Trento 2007.

i molteplici benefici che azienda, territorio e comunità possono trarne.

Attesa l'importanza assoluta che la comunicazione sociale assume per il successo di questi percorsi d'impresa, in questo paragrafo, senza pretese di esaustività, riteniamo utile richiamare i principali i concetti e gli strumenti che le imprese possono utilizzare.

Osserviamo in premessa come il paradigma comunicazionale, che l'impresa in carcere può attivare, può generare, a partire dall'interazione con tutti i suoi *stakeholder* e, più estesamente, con l'ambiente in cui essa è inserita, una nuova epistemologia che attraverso il processo comunicativo può giungere a soluzioni di sintesi rispetto a fatti sociali in prima battuta dicotomici, come carcere e inclusione sociale, etica e profitto economico, misura penale e solidarietà⁶⁰. «L'adozione di una prospettiva socialmente responsabile in un'impresa – sostiene De Pauli – ne moltiplica il potenziale comunicativo, conferendole quella "terza dimensione" che rende le cose reali, materiali, tangibili; questo non solo per questioni d'immagine o puramente etiche, ma per l'essenza stessa del processo comunicativo, che tende per sua natura a sintetizzare due sistemi»⁶¹.

Tuttavia, chi non comunica nulla di quanto finora detto realizza. Chi non comunica, ricordano Mastrofini e Rossi, non esiste⁶².

Non si può fare impresa socialmente responsabile, dunque, senza comunicare la responsabilità sociale, ancor più, riteniamo, nel Mezzogiorno dove la «tradizione civica»⁶³ risulta meno sensibile a certi temi e, conseguentemente, *l'audit sociale*⁶⁴ per l'impresa penitenziaria meno favorevole.

Se da un lato l'azione di impresa socialmente responsabile in carcere non può ovviamente risolversi in una questione di immagine, dall'altra il livello di competitività molto accentuata sui mercati e la necessità di interagire in un contesto ambientale favorevole, impongono oggi all'impresa una capacità di comunicazione evoluta, «battendo la concorrenza sul piano della visibilità, dell'inventiva, della capacità di convincimento. La comunicazione non è più un elemento accessorio dell'attività di un ente, ma un elemento strategico che orienta le scelte manageriali

⁶⁰ Sul potenziale comunicativo della RSI v. S. De Pauli, *Il Valore dei Valori. Comunicare la responsabilità sociale dell'impresa*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano, 2004.

⁶¹ S. DE PAULI, op. cit., p. 14.

⁶² F. MASTROFINI, G. ROSSI, *Comunicare l'impresa sociale*, Carocci editore, Roma, 2009.

⁶³ R. PUTNAM, *La tradizione civica nelle regioni italiane*, op. cit..

⁶⁴ Ovvero la valutazione dell'impatto sociale di un'impresa rispetto a norme ed aspettative.

nel raggiungimento degli obiettivi fondamentali e nella ricerca del consenso»⁶⁵. Al riguardo Mastrofini e Rossi enumerano le diverse tipologie di comunicazione nelle quali la comunicazione d'impresa può declinarsi⁶⁶:

- a. *la comunicazione di identificazione*, volta a rendere riconoscibile l'azienda nel suo marchio e logo, nel suo stile aziendale e nella sua filosofia, nella sua *mission*, *design* e *packaging*;
- b. *la comunicazione commerciale*, dal posizionamento dei prodotti nei luoghi di vendita, al *direct marketing*, alla pubblicità;
- c. *la comunicazione di appartenenza*, attraverso la quale l'azienda manifesta la condivisione di valori e interessi collettivi (sponsorizzazioni, campagne sociali, *cause-related marketing* ecc.);
- d. *la comunicazione di ascolto e controllo*, con indagini conoscitive, sondaggi d'opinione, analisi della propria immagine.

Gadotti e Glisenti⁶⁷ approfondendo i vantaggi che una efficace comunicazione sociale conferisce all'impresa, sottolineano come essa:

- rafforzi il valore del proprio marchio e lo renda più competitivo nei mercati sempre più affollati;
- attiri l'attenzione dei media e accresca la sua reputazione complessiva;
- fidelizzi i consumatori e raggiunga nuove nicchie di mercato;
- crei un legame profondo con il territorio e riduca i rischi di iniziative di boicottaggio;
- migliori l'accesso al credito in virtù di una riduzione del profilo di rischio;
- valorizzi le proprie persone e ne accresca la credibilità;
- sviluppi il business e solleciti fenomeni di emulazione.

Contestualmente, anche la comunità che ospita l'impresa, evidenzia Rosella Sobrero, ricava tangibili vantaggi dalla comunicazione socialmente responsabile; essa:

- contribuisce alla crescita culturale del cittadino;
- migliora il livello di consapevolezza del consumatore;
- rafforza il senso di appartenenza dei dipendenti dell'impresa, del volontariato, dei cittadini alla comunità e al

⁶⁵ F. MASTROFINI, G. ROSSI, op. cit., p. 11.

⁶⁶ Ibidem p. 12 – 15.

⁶⁷ GADOTTI G., GLISENTI M., *L'azienda privata nel sociale*, in Gadotti G. (a cura di), *La comunicazione sociale*, Arcipelago edizioni, Milano 2001, pp. 199–233.

territorio;

- rinforza la coesione sociale, attivando processi di solidarietà e collaborazione tra i diversi attori, per il benessere comune⁶⁸.

Per quanto riguarda le modalità, la comunicazione d'impresa, per la sostanziale similitudine, viene spesso associata alla pubblicità commerciale, ma possiamo osservare come l'azienda socialmente responsabile tratti orizzonti ben più vasti. La comunicazione, quando diventa sociale, va ben oltre l'induzione all'acquisto. Essa può informare, attualizzare, sensibilizzare, spingere all'atto, modificare i comportamenti, incidere sulle convinzioni; influire cioè significativamente sulla sfera delle cognizioni, su quella delle azioni, sui comportamenti e sui valori, arrivando addirittura a «modificare o influenzare convinzioni, credenze e pregiudizi radicati nel sistema dei valori degli individui, vale a dire tutto ciò che contribuisce a formare la visione del mondo e l'identità di ognuno»⁶⁹. Al riguardo, per molti versi esemplare è l'esperienza comunicativa di Pubblicità Progresso, che da oltre trent'anni promuove e realizza in Italia campagne pubblicitarie a favore di cause sociali, diffondendo e promuovendo cultura civica⁷⁰.

Utilizzando tecniche e canali abitualmente usati dalla comunicazione commerciale, la comunicazione sociale, considerato l'alto grado di competenza maturato oggi dai consumatori, per essere efficace non può non avere un approccio professionale, un lavoro di seria progettazione articolato in una fase di ricognizione, preparazione, comunicazione e controllo⁷¹. Né può limitarsi a episodi sporadici, perché la peculiarità di comunicare il sociale, osserva Zancchi, «deriva dal dover agire su atteggiamenti e comportamenti che richiamano in causa valori assai diversi, che riguardano interessi ben più profondi rispetto a quelli relativi all'area dei consumi»⁷², che richiedono coerenza e continuità.

Relativamente ai principali strumenti al servizio della comunicazione sociale, essi si distribuiscono, scrive Bernocchi, su quattro aree⁷³:

⁶⁸ R. SOBRERO, op. cit..

⁶⁹ A. VENTURI, *L'efficacia delle campagne sociali*, in G. Gadotti (a cura di), *La comunicazione sociale*, Arcipelago edizioni, Milano, 2001, pp. 283 - 341.

⁷⁰ G. GADOTTI, *La comunicazione di Pubblicità Progresso*, in G. Gadotti (a cura di), *La comunicazione sociale*, op. cit., pp. 51 - 78.

⁷¹ G.A. ROGGERO, *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano, 1993 p. 16; citato in G. GADOTTI (a cura di), *La comunicazione sociale*, op. cit..

⁷² A. VENTURI, op. cit., p. 262.

⁷³ R. BERNOCCHI, *La comunicazione delle organizzazioni non profit*, in G. GADOTTI (a cura di), *La comunicazione sociale*, Arcipelago Edizioni, Milano 2001, p. 101.

- a) *direct respons e direct marketing*, tramite il contatto personale, porta a porta, tramite posta, telefono e Internet;
- b) *eventi*, tramite spettacoli, manifestazioni, eventi di piazza, eventi e maratone televisive;
- c) *pubbliche relazioni*, tramite comunicazione interna, ufficio stampa, conferenze stampa, congressi, convegni, seminari, meeting, incontri;
- d) *pubblicità*, pagina stampa, inserti, allegati, spot televisivi, annuncio radio, affissioni, video istituzionali, volantini, materiale da distribuzione per la pubblicità diretta.

Concludiamo questa breve panoramica sottolineando come l'attività di *marketing sociale*⁷⁴, attraverso la sensibilizzazione e l'attualizzazione di una causa sociale particolarmente complessa, qual è il reinserimento sociale del condannato, determini dunque non solo vantaggi diretti per lo sviluppo dell'impresa ma, introducendo elementi di cambiamento alla scala dei valori e dei comportamenti di singoli gruppi e di intere società, possa anche concorrere significativamente, in aree poco dotate di *civiness*, al miglioramento della qualità della vita della comunità.

Come abbiamo potuto osservare, nel Centro-Nord i buoni esempi di impresa socialmente responsabile e di efficace comunicazione sociale non mancano.

Anche nel Mezzogiorno carcerario, tuttavia, qualcosa inizia ad affermarsi. È il caso di un'interessante iniziativa imprenditoriale attivata presso gli istituti penitenziari di Lecce e Trani, nella quale ritroviamo molti dei fattori di sviluppo fin qui individuati. Di essa veniamo a parlare nel prossimo paragrafo.

6. Made in Carcere. Una buona pratica ripetibile ed affidabile

«Made in Carcere» è un marchio di «Officina Creativa», Società Cooperativa Sociale non a scopo di lucro, creato nel 2007 per commercializzare una linea di borse, accessori e *shopper bag*, realizzate presso la sezione femminile della Casa Circondariale di Lecce e di seguito presso la Casa di Reclusione Femminile di Trani. Sul proprio sito web, Officina Creativa si presenta come impresa

⁷⁴ KOTLER E ROBERTO definiscono il marketing sociale «una tecnologia di gestione del cambiamento sociale che comprende la progettazione, l'esecuzione e il controllo di programmi destinati a facilitare l'accettazione di un'idea o di una pratica sociale in uno o più gruppi di utenti designati». Cfr. P. KOTLER, E.L. ROBERTO, *Marketing sociale. Strategie per modificare i comportamenti collettivi*, Edizioni di Comunità, Milano, 1991, p. 26.

sociale costituita per realizzare:

- Reinserimento risorse disagiate;
- Creazione nuovi mestieri;
- *Networking* per i giovani;
- Inclusione sociale.

Made in Carcere dichiara come sua *mission* principale quello di diffondere la «filosofia della “seconda chance”»: un'altra opportunità alle detenute e una doppia vita a tessuti ed oggetti. Tutti i manufatti di Made in Carcere infatti – si legge sul web – sono confezionati da «donne ai margini della società»: 14 detenute alle quali, attraverso l'apprendimento di un nuovo mestiere, viene offerto un percorso di apprendimento consapevole per un riscatto di vita e la conquista di una “seconda chance”, attraverso l'avvicinamento a valori culturali e morali condivisi con l'obiettivo finale della definitiva inclusione nella società civile. I manufatti sono realizzati, con tessuti e materiali di scarto riciclati [...] donati da aziende di moda italiane virtuose e sensibili alle tematiche ambientali e sociali»⁷⁵. In particolare, per quanto riguarda l'inclusione sociale, Officina Creativa mette in primo piano l'inserimento lavorativo delle persone in situazioni di disagio e individua nel radicamento sul territorio, attraverso il coinvolgimento di referenti istituzionali e non, la via maestra per fare inclusione sociale. In quest'ottica la costituzione in Officina Creativa di un altro marchio, «ER-RE®» (Sportello per l'Energia Rinnovabile Facile), in partnership con l'Università del Salento – Adusbef e altre società leader del settore. Strategia dichiarata è la creazione di nuovi mestieri, attraverso una «mappatura dei bisogni, dei servizi offerti e delle potenzialità di occupazione del territorio attraverso la sensibilizzazione dei vari attori (disagiati, aziende, operatori, istituzioni) [...]. L'obiettivo è quello di promuovere dibattiti su nuovi modelli di sviluppo, seguendo logiche dell'Impresa Sociale e creando l'opportunità di lavoro e nuovi mestieri [...] Recuperando tradizioni e mestieri locali, stimolando la creazione di nuove professioni e mettendo insieme impegno, capacità di lavoro di gruppo e sviluppo della creatività, Officina Creativa aiuta queste persone a reinserirsi nella società e crea un collegamento produttivo tra mondi che solitamente stentano a comunicare»⁷⁶.

Quanto sia fondamentale per il successo di un'impresa alternativa la figura di un manager autenticamente innovativo, lo comprendiamo osservando il percorso e le strategie

⁷⁵ V. <http://www.madeincarcere.it/> (risorsa verificata settembre 2010).

⁷⁶ V. <http://www.o-c.it/> (risorsa verificata settembre 2010).

dell'amministratore unico di Officina Creativa: Luciana Delle Donne. Un vulcano di idee e di energie l'hanno definita i giornali economici, nominata nel 2009 Ambasciatrice delle Imprenditrici di Puglia presso la Commissione Europea a Stoccolma, vincitrice nel 2010 del Premio "GammaDonna 10 e lode" quale esempio di eccellenza imprenditoriale femminile italiana. Già alto dirigente di successo nel settore bancario, con marcata esperienza nel *Change Management* (gestione del cambiamento) e nell'Innovazione Strategica in ambito tecnologico e organizzativo, Delle Donne ha avuto modo di raccontare la sua esperienza imprenditoriale anche nell'ambito di un incontro con gli studenti del corso di sociologia economica dell'Università di Lecce⁷⁷. «Non è stato semplice – ha detto – dopo un passato pluriennale di top manager di banca, mettere in piedi una cooperativa sociale nel Salento, ma volevo sperimentare qualcosa di innovativo, darmi da fare nel sociale perché quando sono tornata giù (n.d.r., lavorava a Milano per Banca San Paolo) ho visto una realtà desolata e desolante»⁷⁸. Da qui l'idea di un'impresa sociale che contemplasse «un modello di sviluppo sostenibile, basato su nuove forme di coesione sociale, per stare sul mercato e nella società, in maniera responsabile ed eticamente corretta»⁷⁹.

Con grande intuizione, dobbiamo dire, Delle Donne ha individuato nell'area penitenziaria salentina uno dei possibili sbocchi di nuove opportunità, terreno vergine di iniziative imprenditoriali. Così ella ha coniugato sapientemente la grande motivazione al lavoro ed al reinserimento sociale delle detenute, con i possibili vantaggi derivanti alle aziende dalla legislazione sulla cooperazione e sull'impresa sociale, sull'imprenditoria femminile e sull'imprenditoria in carcere. Attenta alle prospettive della nuova economia, ha puntato l'azione imprenditoriale su settori in crescita (ambiente, riciclaggio, benessere sociale), con un grande lavoro di tessitura del reticolo di rete con altre imprese, istituzioni, mondo della politica, mondo della finanza. L'analisi del tessuto socioeconomico salentino dell'imprenditrice è emblematica di una contesto ancora difficile: «Devo dire che la realtà locale, politica e imprenditoriale, è ancora piuttosto chiusa. Per non parlare della burocrazia che ammazza i progetti come un insetticida»; una sfida complessa a cui Delle Donne ha opposto la forza della rete: «sono

⁷⁷ Univ. degli Studi di Lecce, Prof. Angelo Salento - *Corso di Sociologia Economica*, anno accademico 2008/09.

⁷⁸ MARTELLA A. (articolo), *Un vulcano di imprenditoria. E benessere*, in *Il Paese Nuovo*, 8 Aprile 2006.

⁷⁹ V. <http://www.o-c.it/>.

abituata a mettere in relazione tra loro professionalità intelligenze e risorse assai diverse. Lo chiamo networking, retaggio della mia professione passata»⁸⁰.

Quasi a conferma delle considerazioni teoriche sull'importanza della comunicazione riportate nel precedente paragrafo, un ultimo fattore di successo ravvisiamo nella strategia di marketing adottata da «Made in carcere». Essa è stata costruita su una comunicazione sociale a tutto campo, con forte risonanza su organi di stampa, mass media locali, nazionali ed internazionali nonché, significativamente in era di mercato globale, sul web. La promozione e la partecipazione a numerosi eventi e vetrine importanti (mostre e fiere expo, sfilate di moda in carcere, "Notte Bianca Lecce", passerella per "Thelethon", "Notte della Taranta" a Melpignano, iniziativa la "Borsa più grande del Mondo"...), con testimonial di primissimo piano nel campo della cultura, della moda, dello spettacolo, hanno caratterizzato una comunicazione in cui alla sensibilizzazione per il tema sociale è stata associata un'attenta, ricercata e costante valorizzazione del marchio. Nella medesima linea si pone, ci sembra, anche un'altra iniziativa innovativa adottata da Officina Creativa, riguardante la sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa con il Ministero della Giustizia. Si tratta di un accordo per la costituzione di un'agenzia a supporto dell'avvio d'imprese all'interno delle carceri femminili d'Italia con la creazione di un marchio collettivo, denominato «Sigillo®», attestante l'impegno sociale di queste imprese, quale valore aggiunto delle loro produzioni⁸¹. Le parti si impegnano a sviluppare congiuntamente azioni tese ad attivare sinergie tra soggetti, pubblici e privati, in grado di incrementare le attività lavorative all'interno delle sezioni femminili degli istituti penitenziari, anche attraverso l'implementazione della rete di servizi e di commercializzazione dei generi e prodotti realizzati nelle carceri. Il marchio collettivo «Sigillo®» si qualifica dunque come «attestazione/connotazione etica circa l'intento di perseguire interessi imprenditoriali che vedano la persona detenuta al centro di un progetto complessivo di crescita, finalizzato al pieno recupero della sua capacità produttiva per un sereno e proficuo reinserimento sociale»⁸².

Una buona pratica, dunque, ripetibile ed affidabile.

⁸⁰ Tratto da intervista di Martella A., op. cit..

⁸¹ Ministero della Giustizia, *Protocollo d'Intesa e Disciplinare d'uso del marchio collettivo "Sigillo"*, Roma 07 maggio 2009.

⁸² Cfr. *Protocollo d'Intesa*, Ministero della Giustizia (D.A.P. – Direzione Generale Detenuti e Trattamento) e Cooperative sociali, Roma 7 maggio 2009.

7. Conclusioni

«L'impresa penitenziaria» non ha ancora trovato l'interesse degli imprenditori, perché l'opportunità risulta intrinsecamente conservativa di modelli industriali ormai inadeguati e superati, gravati da problematiche specifiche non adeguatamente compensate dagli utili. Inoltre il lavoro penitenziario, oltre a riflettere gli andamenti dell'economia locale, per la sua peculiarità, risulta maggiormente condizionato dal deficit di «capitale sociale» che il detenuto, l'impresa e l'area del Mezzogiorno presentano.

Per fare impresa nel Mezzogiorno carcerario occorre pertanto un'azione su più livelli, adottandosi innovativi modelli d'impresa che incrementino i reticoli sociali, in grado di bilanciare gli interessi e le aspettative dell'intera platea dei possibili *stakeholders*.

Rispetto al panorama normativo, culturale e socioeconomico del contesto carcerario meridionale, la Responsabilità Sociale d'Impresa sembra costituire una buona base concettuale, per un *framework aziendale* in grado di temperare la logica del profitto, la logica del benessere sociale, la logica della comunità in cui l'impresa opera. Al riguardo abbiamo postulato per l'imprenditoria penitenziaria *imprese coesive*, caratterizzate da una forte partnership con il carcere e la comunità locale, tale da rendere l'azienda parte integrante dell'ambiente in cui opera, in un'autentica «cittadinanza d'impresa».

Tra gli strumenti giuridici utili a stipulare in chiari termini contrattuali l'orientamento sociale, la struttura di *governance* d'impresa e i criteri di bilanciamento tra gli *stakeholders*, abbiamo individuato la «convenzione» tra impresa e carcere nonché altri possibili protocolli d'intesa.

Relativamente alla forma aziendale, maggiormente rispondente al profilo imprenditoriale delineato risulta l'impresa sociale di comunità, di tipo cooperativistico oppure onlus, quale modello di unità economica che meglio sembra poter temperare i molteplici interessi in campo.

Infine, esaminando i caratteri di una «impresa penitenziaria» di successo in area meridionale, abbiamo individuato, tra i fattori di sviluppo, il ruolo fondamentale di un *management* autenticamente innovativo e confermato l'importanza di un'efficace comunicazione sociale a tutto campo.

Bibliografia

AA.VV., NALDI A. e. *Araba Fenice*. Roma: Quaderni di Antigone Sinnos Editrice, 2004.

ALLERUZZO, G. *Le imprese meticce. Riflessioni sul no-profit ed economia di mercato*. Trento: Centro Studi Erikson, 2004.

BAGNASCO, A. «Teoria del capitale sociale e «political economy» comparata.» In *Il capitale sociale - Istruzioni per l'uso*, di AA.VV., 77-103. Bologna: Prismi Il Mulino, 2001.

BAUMAN, Z. *La società dell'incertezza*. Traduzione it. Bologna: Il Mulino, 1999.

BERNOCCHI, R. «La comunicazione delle organizzazioni non profit.» In *La comunicazione sociale*, di Gadotti G. (a cura di), 79 - 146. Milano: Arcipelago Edizioni, 2001.

BOURDIEU, P. «Le capital social: notes provisoires.» *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1980.

—. *La parola ed il potere*. Napoli: Guida Editori, 1988.

BRUNETTI, C. *Pedagogia Penitenziaria*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2005.

BRUNETTI, C., e M. ZICCONI. *Diritto Penitenziario*. Napoli: Simone, 2010.

CAMPESI, G. *Il controllo delle "nuove classi pericolose", Sotto-sistema penale di polizia ed immigrati*. Bologna: Univ. di Bologna. Giurisprudenza., a.a. 2003-2004.

CARROL, A.B. «La piramide della C.S.R.» In *Teoria degli Stakeholder*, di Freeman R.E. e altri (a cura di), 148 - 166. Milano: FrancoAngeli, 2007.

CARTOCCI, R. *Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia*. Bologna: Il Mulino, 2007.

CERSOSIMO, D., e C. DONZELLI. «Mezzo giorno. Realtà, rappresentazioni e tendenze del cambiamento meridionale.» 2000.

CIRILLO, A. «Seconda chance. "Sprigioniamoci", il lavoro occasione di riscatto.» *Repubblica*, 12 marzo 2010.

Commissione delle Comunità Europee. *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo sulla Responsabilità Sociale*. Bruxelles: UE, 2006.

—. *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles: UE, 2001.

DAP USGSIA. «Caratteristiche socio-lavorative, giuridiche, demografiche della popolazione detenuta.» *dap.giustizia.it*. A cura di Sezione Statistica. 2009. <http://dap.giustizia.it/html/areadetenuti.html> (consultato Settembre 2010).

DE GIORGI, A. *Il governo dell'eccedenza. Postfordismo e controllo della moltitudine*. Verona: Ombre Corte, 2002.

DELLE DONNE, L. «Imprenditrice nel carcere.» *Corso di Sociologia Economica. Incontri*. Lecce, anno accademico 2008-09.

—. *Made in carcere*. <http://www.madeincarcere.it/> (consultato Settembre 2010).

—. *Officina Creativa*. http://www.o_c.it/ (consultato Settembre 2010).

DEMOZZI, M., e F. SANDONAI. *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa*. Trento: Quaderni Equal Restore, 2007.

ELIAS N., SCOTSON J.L., *Strategie dell'esclusione*, Bologna, Il Mulino, 2004.

DI GENNARO, G., B. BONOMO, e R. BREDI. *Ordinamento penitenziario e misure alternative alla detenzione*. Milano: Giuffrè, 1976.

DI SIVESTRE, NICOLA. «Lavorare in carcere.» *Le Due Città*, 2006.

DONALDSON, T., e L.E. PRESTON. «La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenze e implicazioni.» In *Teoria degli Stakeholder*, di Freeman R.E. e altri (a cura di), 50 - 79. Milano: FrancoAngeli, 2007.

DONATI, P., e L. COLOZZI. *Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori*. Milano: FrancoAngeli, 2006.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc., 1984.

FREEMAN R.E., RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*. Milano: FrancoAngeli, 2007.

FUKUYAMA, F. *Fiducia*. Milano: Rizzoli, 1996.

GADOTTI, G. «La comunicazione di Pubblicità Progresso.» In *La comunicazione sociale*, di Gadotti G. (a cura di), 51 - 78. Milano: Arcipelago Edizioni, 2001.

GADOTTI, G., e M. GLISENTI. «L'azienda privata nel sociale.» In *La comunicazione sociale*, di Gadotti G. (a cura di) AA.VV., 199 - 233. Milano: Arcipelago edizioni, 2001.

GARLAND D., *Pena e Società Moderna*, Milano, Il Saggiatore, 1999.

GRANOVETTER, M. *La forza dei legami deboli e altri saggi*. Napoli: Liguori, 1998.

GRUMO, M. «CSR.» *L'Impresa Sprigiona Lavoro*. Milano: ALTIS, 2009.

HESTER, S., e P. EGLIN. *Sociologia del crimine*. A cura di M. Strazzeri. Traduzione di C. Loddo. Lecce: Manni, 1999.

IACCARINO, L. «Quel capitale sociale che il mezzogiorno non ha.» *Repubblica*, 06 Agosto 2007.

KOTLER, P., e E.L. ROBERTO. *Marketing sociale. Strategie per modificare i comportamenti collettivi*. Milano: Edizioni di Comunità, 1991.

MARTELLA, A. «Un vulcano di imprenditoria. E benessere.» *Paese Nuovo*, 08 Aprile 2006.

MASTROFINI, F., e G. ROSSI. *Comunicare l'impresa sociale*. Roma: Carocci editore, 2009.

MELOSSI, D., e M. PAVARINI. *Carcere e fabbrica*. Bologna, 1977.

MOLTENI, M., e M. LUCCHINI. *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*. Milano: FrancoAngeli, 2004.

MOSCONI, G., e C. (a cura di) SARZOTTI. *Antigone in carcere*. Roma: Carocci, 2004.

MUTTI, A. *Capitale Sociale e sviluppo - La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998. Bologna: Il Mulino, 1998.

PIZZORNO, A. «Perchè si paga il benzinaio. Per una teoria del capitale sociale.» In *Il Capitale Sociale. Istruzioni per l'uso*, di AA.VV., 19-45. Bologna: Prismi Il Mulino, 2001.

PUTNAM, R. *La tradizione civica nelle regioni italiane*. Milano: Mondadori, 1993.

RAZETO, L. *Le imprese alternative*. Bologna: EMI, 2004.

REALFONZO, R. «Il Sud e quindici anni al macero.» *Il Sole 24 Ore*, 22 Luglio 2010.

REYNERI, EMILIO. «L'analisi sociologica dei mercati del lavoro.» In *La sociologia economica contemporanea*, di Marino Regini. Roma - Bari: Editori Laterza, 2007.

SVIMEZ. «Rapporto Svimez 2010 sull'economia del Mezzogiorno. Introduzione e sintesi.» Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno, 20 Luglio 2010.

SWEDBERG, R. *Sociologia economica*. Milano: Egea, 2005.

TRIGILIA, C. «Capitale sociale e sviluppo locale.» In *Il capitale sociale*, di A. BAGNASCO, F. PISELLI, A. PIZZORNO e C. TRIGILIA, 105-128. Bologna: Prismi Il Mulino, 2001.

VASAROTTI M. e AA.VV. «Atti Convegno.» *L'Impresa Sprigiona Lavoro*. Palazzo Pirelli Milano, 02 Dicembre 2009.

VENTURI, A. «L'efficacia delle campagne sociali.» In *La comunicazione sociale*, di G. (a cura di) Gadotti, 283 - 342. Milano: Arcipelago edizioni, 2001.