



Corso di laurea in
Economia e Management

Cattedra di Controllo di Gestione

Misurazione delle
Performance nel
Sistema Penitenziario
Italiano

Prof.ssa Adriana Rossi

RELATORE

Matteo Ferracioli
Matricola: 261591

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

Sommario

Introduzione	1
Argomento trattato	1
Perché questa scelta	1
1 Il Sistema Penitenziario italiano.....	3
1.1 Cos'è, evoluzione, obiettivi ed etica	3
1.2 La gestione del sistema penitenziario italiano	4
1.3 Partendo dal principio: suddivisione degli istituti penitenziari e rispettiva funzione.....	4
1.4 Fallimento del Sistema Penitenziario tra etica e costi: i soggetti che affrontano il carcere sono gli stessi che ci tornano.....	6
1.5 Cause del fallimento del Sistema Penitenziario	7
2 Le risorse.....	10
2.1 Quante sono e come vengono ripartite	10
2.2 Possibile miglioramento nell'allocazione delle risorse: com'è e come dovrebbe essere	12
2.2.1 Le strutture	13
2.2.2 Le figure professionali	13
2.2.3 Istituti tipici rieducativi: istruzione e lavoro	14
2.2.4 Il personale della polizia penitenziaria.....	18
2.3 Conclusioni ipotesi di spesa.....	19
2.4 Misure alternative: recidiva, costi.....	20
2.4.1 Il tasso di recidiva	20
2.4.2 Le condizioni di detenzione	20
2.4.3 I costi	22
2.5 Reperimento nuove risorse	22
3 Valutazione delle performance	23
3.1 In generale	23
3.2 Valutazione delle performance nelle grandi società: Balanced scorecard e KPI.....	23
3.2.1 Balanced scorecard.....	25
3.2.2 KPI	26
3.3 Valutazione delle performance nelle non-profit	28
3.4 Valutazione performance nelle organizzazioni amministrative: il sistema penitenziario	30
Conclusione	39
Bibliografia	41
Sitografia	43

Indice della tabella e dei grafici

Grafico 1: Recidiva nelle carceri italiane	6
Grafico 2: tendenza della popolazione carceraria dal 2000	6
Grafico 3: Il sovraffollamento nelle carceri	8
Tabella 4: Il reale costo del sistema penitenziario	10
Tabella 5: Costo Dipartimento Dell'Amministrazione della Polizia Penitenziaria (dati espressi in milioni di euro).....	11
Tabella 6: Spesa per l'educazione dentro e fuori dal carcere	12
Tabella 7: Fondi per la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture	13
Grafico 8: Detenuti iscritti alla frequenza di corsi di istruzione professionali negli ultimi 20 anni ..	15
Grafico 9: Studenti Universitari fuori e dentro le carceri	16
Grafico 10: Percentuale dei detenuti con impiego	17
Grafico 11: Ambito di impiego dei detenuti	18
Grafico 12: Ripartizione dei detenuti per tipologia di pena.....	20
Grafico 13: Detenuti per tipologia di reato (le 7 maggiori per numero).....	21
Tabella 14: I costi delle tipologie di pene	22
Immagine 15: Ciclo per la valutazione delle performance	24
Immagine 16: Aspetti principali della Balanced ScoreCard	25
Immagine 17: I KPI nella Balanced Scorecard	26
Immagini 18: KPI: indici di performance	27
Tabella 19: Esempio di Balanced scorecard nelle grandi società	28
Tabella 20: Esempio di Balanced scorecard nelle società non profit	29
Tabella 21: Ipotesi di Balanced scorecard e KPI applicabile al Sistema Penitenziario Italiano	31
Tabella 22: Ipotesi parametri valutativi del singolo detenuto	36

Introduzione

Argomento trattato

“Non fatemi vedere i vostri palazzi ma le vostre carceri, poiché è da esse che si misura il grado di civiltà di una Nazione”¹.

Il Sistema Penitenziario Italiano è ormai solito ricevere critiche, condanne e a finire sotto inchiesta per via delle condizioni in cui versano gli istituti di reclusione, per le mancanze di rispetto nei confronti dei diritti umani, degli obblighi costituzionali e legislativi, per i maltrattamenti e le torture inflitte ai detenuti.

La giustificazione di tali violazioni e mancanze viene spesso attribuita alla carenza di fondi, opportune legislazioni e di mancate riforme. Lo scopo di questa ricerca è proprio quello di capire la natura delle problematiche e tentare di trovare una soluzione, ovvero stabilire se realmente in Italia il Sistema Penitenziario necessita di più fondi e risorse o se una migliore gestione delle stesse, così come una più approfondita analisi dei risultati che si ottengono periodicamente, potrebbero portare ad un riscontro positivo in campo economico, etico e sociale.

Vi sono, anzitutto, delle premesse e delle valutazioni da fare, considerando che, in questi tempi, l'etica e l'attenzione sociale sono ormai aspetti fondamentali di qualsiasi attività, sia economica che non, ma in un contesto come quello che si vuole analizzare tali concetti saranno ancora più presi in considerazione, in quanto ogni analisi, statistica e dato mostrato non riguarderanno meramente il costo, la performance e ogni altro aspetto che si valuterebbe considerando un qualsiasi ente economico, bensì si tratterà di sistemi che si occupano di uno degli aspetti più delicati ed importanti della nostra comunità: di esseri umani, delle loro pene, dei loro percorsi e del loro reinserimento in società. Proprio per questo va sottolineato, ancora una volta, che ogni aspetto economico osservato andrà di pari passo con i corrispettivi aspetti etici e sociali, puntando quindi da un lato a migliorare le performance economiche, dall'altro a capire e implementare, ove possibile, l'impatto sociale in questo contesto.

Perché questa scelta

Il Sistema Penitenziario è quasi sempre stato considerato, nella nostra società come in molte altre, uno degli aspetti a cui dedicare meno attenzione e prestigio, come fosse un Istituto esistente solo ed esclusivamente per rinchiudere, punire ed escludere dalla società coloro che hanno commesso crimini contro il mondo esterno.

Fortunatamente tale concezione, seppur lentamente, sta cambiando, portando a far capire alla società esterna come tale argomento sia allo stesso tempo delicato ed importantissimo per l'evoluzione ed il progresso della stessa.

L'obiettivo di tale analisi è quello di incorporare a tale argomento e tali tematiche l'aspetto che ad oggi controlla l'andamento e le scelte in qualsiasi ambito, quello economico: difatti, immaginando un mondo idilliaco in cui ogni Società ed ogni Stato prendano decisioni esclusivamente sulla base di cosa sia giusto e sbagliato, senza badare ad altri aspetti, il Sistema Penitenziario e la considerazione che si ha di questo sarebbero completamente differenti.

Un presupposto spesso dimenticato quando si parla di carceri e di detenuti, è che spesso questi ultimi rappresentano un fallimento della Società e dello Stato, inteso come obiettivo mancato di formazione, educazione e collocamento nella società, che sono i principali aspetti per valutare il funzionamento o

¹ Voltaire.

meno di una comunità. Difatti uno dei ruoli dello Stato è quello di far perseguire e raggiungere tali obiettivi a tutti i suoi cittadini, tenendo conto delle differenze sociali ed economiche, dei disagi familiari e del contesto in cui un soggetto si forma ed andando ad agire di conseguenza. Questo fondamentale, tuttavia, non sempre viene onorato a dovere e, in tali casi, il risultato più diffuso è che venga intrapresa una strada che porta al protagonista di questa analisi: il carcere.

L'intento è quindi focalizzare l'attenzione sulle caratteristiche di quest'ultimo e come potrebbe e dovrebbe essere per far rimediare l'intera società alle mancanze avute in determinati contesti, focalizzandosi in modo concreto sulle modalità economiche per raggiungere tali fini.

1 Il Sistema Penitenziario italiano

1.1 Cos'è, evoluzione, obiettivi ed etica

Il Sistema Penitenziario Italiano è l'insieme di strutture e servizi che hanno lo scopo di gestire le persone sottoposte alla detenzione carceraria ed è regolato dall'Ordinamento Penitenziario (OP), ovvero l'insieme delle norme che regolano gli istituti di reclusione e la loro organizzazione.

L'ordinamento attuale vide per la prima volta la sua applicazione nel 1975, con la legge n. 354 sulle esecuzioni penali, andandosi a sostituire al Regio Decreto del 1861, il quale istituiva la *Direzione generale delle carceri* dipendente dal Ministero dell'Interno (poi trasferito alla dipendenza di quello della Giustizia durante l'Epoca Fascista).

Tra i tanti aspetti, tale riforma fu fondamentale in quanto introdusse, realmente per la prima volta, all'interno dell'ordinamento italiano, il principio del trattamento rieducativo dei detenuti (prima solo accennato ma mai attuato a dovere).

Difatti le prime forme rieducative vennero applicate negli anni 30 del '900, attuando però metodi di istruzione e lavoro coattivi, non rieducando realmente il detenuto, ma imponendo leggi, istruzione e lavoro in modo paternale, impedendo così la crescita individuale e personale dei soggetti, la comprensione del proprio essere e dei propri errori nei confronti della società.²

Questo aspetto fondamentale viene ribadito e rafforzato maggiormente dall'attuale ordinamento (art. 27 Cost.), il quale stabilisce che “Le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato”, e ciò al fine di permettere al condannato di reinserirsi nella società al termine della sua pena e mirando ad una diminuzione del rischio di recidiva.

Proprio per questo l'OP sottolinea tra i principi fondamentali del sistema penitenziario italiano, il rispetto dei diritti umani dei detenuti, la promozione della loro integrità fisica e psicologica e la garanzia di un adeguato livello di assistenza sanitaria e psicologica, così come la promozione di attività di formazione e lavoro.

Per raggiungere tali obiettivi e capire come ciò debba avvenire è fondamentale capire che il nostro ordinamento non intende solo rieducare al fine di correggere le carenze che il sistema stesso può aver avuto nei confronti dei soggetti interessati, ma bensì rieducare i soggetti affinché possano essere reinseriti nel contesto sociale in un modo migliore rispetto al momento precedente la condanna.

A tal fine, il sistema penitenziario italiano adotta una serie di misure, tra cui la promozione di attività di formazione e lavoro e la promozione di una cultura della legalità e del rispetto delle regole: dove, è bene sottolinearlo, con formazione non si intende la stessa in modalità coercitive, bensì intesa come cambiamento-opportunità.

Va inoltre considerato che per ogni soggetto va strutturato un percorso personale e adeguato che tenga conto delle cause sociali, culturali ed economiche che hanno portato a scelte antisociali e solo così sarà possibile seguire il soggetto in un percorso di crescita personale e di scelte consapevoli.

Questi aspetti sono fondamentali in vista dell'analisi di questo elaborato, in quanto rieducazione, lavoro e reinserimento nella società non sono, ma dovrebbero essere come da costituzione, il fulcro del sistema analizzato e questo non solo per garantire il massimo successo del sistema rieducativo,

² “*La realtà invisibile. Breve storia del diritto penitenziario dagli Stati preunitari ad oggi*”, di Federica De Angelis, Simone Torge; estratto da L. PACE, S. SANTUCCI, G. SERGES (a cura di) Aracne Editore Roma 2011 “Momenti di storia della giustizia Materiali di un seminario”.

ma anche al fine di ridurre i costi e rendere redditive il più possibile le spese affrontate dalla Giustizia per sostenere lo stesso.

1.2 La gestione del sistema penitenziario italiano

La gestione del sistema penitenziario italiano è affidata al Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria e al Dipartimento per la giustizia minorile, ovvero due dei quattro organi da cui è formato il Ministero della Giustizia (DPCM 15 giugno 2015, n. 84) oltre al Dipartimento per gli affari di giustizia e al Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi.

I Dipartimenti hanno il compito di garantire l'attuazione dei principi fondamentali del sistema penitenziario italiano, tra cui il rispetto dei diritti umani, la promozione della rieducazione e della riabilitazione sociale dei detenuti e la tutela della sicurezza dei detenuti e del personale penitenziario.³

1.3 Partendo dal principio: suddivisione degli istituti penitenziari e rispettiva funzione

Il sistema penitenziario è suddiviso principalmente in tre diverse categorie di istituti di reclusione, che variano a seconda delle esigenze della popolazione detenuta e delle finalità del loro trattamento, ai quali si aggiungono le misure alternative alla detenzione:

1. Istituti per le esecuzioni delle pene:

- Case Circondariali:
Sono gli istituti riservati a soggetti in attesa di giudizio o condannati a pene fino ai cinque anni.
- Case di Reclusione o Case Penali:
Sono gli istituti destinati a persone condannate a pene superiori ai cinque anni e che necessitano di un trattamento differenziato.
- Istituto Penale per Minorenni:
Tali istituti sono adibiti alla detenzione dei minori e giovani adulti (oltre i 14 anni).

2. Gli istituti per le esecuzioni delle misure di sicurezza detentiva:

- Case di Lavoro e Case Agricole:
Sono gli istituti destinati a “delinquenti abituali, professionali o di tendenza”, coloro che si sono sottratti alla libertà vigilata e che sono ricoverati nei riformatori giudiziari dopo il compimento della maggiore età.
Le due misure si differenziano esclusivamente per il genere di lavoro che dovrebbe caratterizzare la permanenza nell'istituto, se di natura agricola, industriale o artigianale.

³ Ministero della Giustizia: uffici dell'organigramma: dipartimenti.

- Casa di cura e di custodia:

È un ibrido tra Istituto curativo e di custodia ed è prevista per condannati con infermità psichica, per cronica intossicazione da alcool e per sordomutismo.

- Ospedale Psichiatrico Giudiziario:

Il ricovero in ospedale psichiatrico giudiziario è una misura di sicurezza detentiva destinata a persone non imputabili a causa di infermità psichica, intossicazione cronica da alcool o da sostanze stupefacenti, sordomutismo, che siano socialmente pericolose a persone sottoposte ad altra misura di sicurezza detentiva colpite da un'infermità psichica tale da richiederne il ricovero.

3. Istituti a custodia attenuata:

- Per detenute madri.
- Per il trattamento di Tossicodipendenti.

4. Misure alternative o di comunità:

Sono sanzioni e misure che mantengono il condannato nella comunità ed implicano una certa restrizione della sua libertà attraverso l'imposizione di condizioni e/o obblighi e che sono eseguite dagli organi previsti dalle norme in vigore.⁴

Tra tali misure vi sono:

- Affidamento in prova al servizio sociale:

È considerata la misura alternativa per eccellenza alla detenzione, in quanto si svolge totalmente nel territorio, mirando ad evitare al massimo i danni derivanti dal contatto con l'ambiente penitenziario e dalla condizione di privazione della libertà.

- La detenzione domiciliare:

Consiste nello sconto della pena nella propria abitazione o in altro luogo di privata dimora, in luogo pubblico di cura, assistenza e accoglienza e, solo in caso di donne incinta o madri di prole di età inferiore ad anni dieci con lei convivente, di case-famiglia protette.

- La semilibertà:

Consiste nella concessione al condannato e all'internato di trascorrere parte del giorno fuori dall'Istituto di pena per partecipare ad attività lavorative, istruttive o comunque utili al reinserimento sociale.⁵

⁴ Ministero della Giustizia: glossario: istituti penitenziari.

Ministero della Giustizia: "Il dipartimento dell'amministrazione penitenziaria" di V. Ferdinando Maria Abbondante.

⁵ Ministero della giustizia: pubblicazioni, studi e ricerca: Adulti in area penale esterna in misura alternativa alla detenzione (Analisi statistica dei dati - Anno 2021).

1.4 Fallimento del Sistema Penitenziario tra etica e costi: i soggetti che affrontano il carcere sono gli stessi che ci tornano

Grafico 1: Recidiva nelle carceri italiane⁶

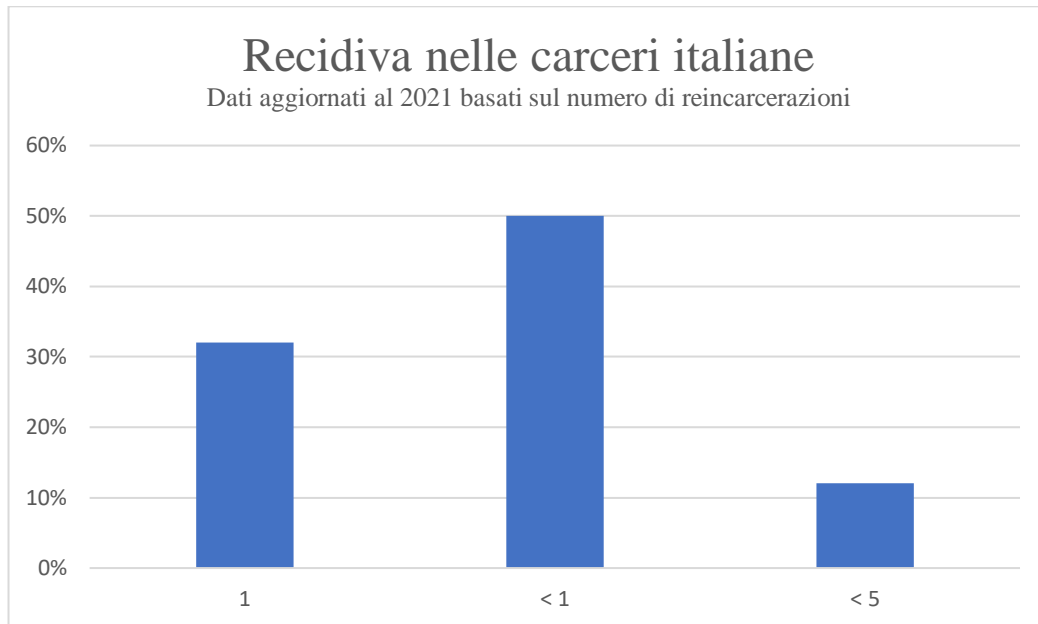
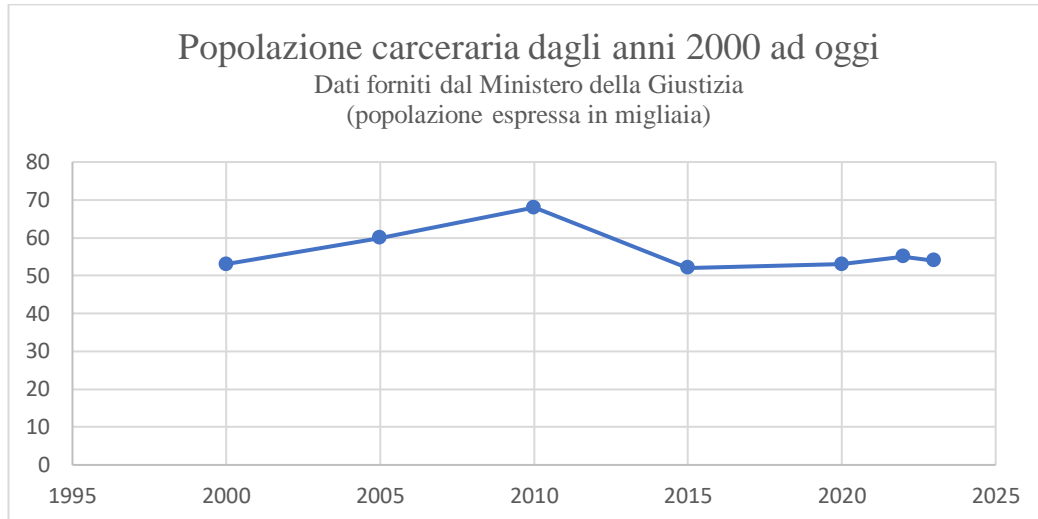


Grafico 2: tendenza della popolazione carceraria dal 2000⁷



Com'è facilmente osservabile dai grafici, pur avendo assistito ad un trend positivo negli ultimi 10 anni, che ha visto diminuire la popolazione carceraria di circa il 16%, passando dai circa 66000 detenuti del 2010 ai 56000 del 2023, va considerato come nello stesso periodo di tempo il tasso di recidiva, ovvero il tasso che rileva il numero di persone “che, in seguito a una condanna o a una liberazione da un'esecuzione di pena, commette nell'arco di tre anni un crimine o un delitto che

⁶ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti da Antigone: XVIII rapporto sulle condizioni di detenzione (redatto nel 2022 sulla base delle analisi svolte durante il 2021): tasso di recidiva

⁷ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti Ministero della Giustizia: statistiche: detenuti presenti: visualizzazione per anno

comporta una nuova condanna”⁸, sia aumentata esponenzialmente, passando dai circa 1,97 reati per detenuto a 2,37.

Ciò significa che secondo l’analisi del 2022 svolta da Antigone, nelle carceri solo poco più del 30% dei detenuti si trova ad affrontare la prima condanna, mentre circa la metà sta scontando e ha scontato tra 1 e 5 condanne e, dato ancor più grave è che oltre il 10% si ritrova alle spalle oltre 5 condanne.⁹

Questi dati mostrano come il fallimento del Sistema Penitenziario sia innegabile, e volendoli osservare in modo oggettivo e puramente economico, le risorse investite e spese dal Dipartimento Penitenziario risultano mal gestite e sperperate in quasi il 65% dei soggetti sottoposti a misure penitenziarie di reclusione.

1.5 Cause del fallimento del Sistema Penitenziario

L’andamento di tale tendenza va quindi attribuito principalmente al fallimento nella rieducazione del condannato, che, come osservabile, resta insufficiente e questo non solo a causa della mancanza di piani di istruzione, lavoro e reinserimento del soggetto nella società, ma anche a causa delle condizioni in cui i detenuti si trovano a vivere le loro sentenze.

Le problematiche principali che emergono dall’analisi:

1- Le condizioni della maggior parte degli istituti di pena:

Gli ambienti, deteriorati ed inadatti dal punto di vista architettonico e ambientale, vanno ad influenzare negativamente i comportamenti sociali degli individui (sia dei detenuti che degli appartenenti alla polizia penitenziaria): secondo un’analisi svolta da Antigone nel 2021, nelle camere detentive (comunemente chiamate celle) visitate, circa il 25%, non garantisce la superficie minima calpestabile di 3 m², ovvero uno dei fattori per valutare se i detenuti ricevono trattamenti umani o meno nelle carceri secondo le indicazioni UE, mentre il 20% non garantiscono o non dispongono di riscaldamento, circa il 36% non fornisce accesso garantito (ovvero non si può affermare che tali locali dispongano ininterrottamente ed in ogni momento) ad acqua calda e infine rispettivamente il 5% e il 57% non dispongono di un bagno separato dall’ambiente comune della camera detentiva e non dispongono di una doccia all’interno delle stesse¹⁰.

2- Il sovraffollamento:

Secondo le fonti ufficiali¹¹ l’affollamento attuale è del 107%, tuttavia questo risultato tiene in considerazione l’intero numero dei posti dichiarati dal Ministero della Giustizia, ovvero una disponibilità teorica di 50900 posti, senza però tener conto dei 3665 posti attualmente non disponibili, che portano la percentuale di affollamento a salire sino al 112% di media, ma va anche considerato che tale percentuale subisce delle pesanti oscillazioni considerando la presenza di Istituti che raggiungono il 200% di sovraffollamento:

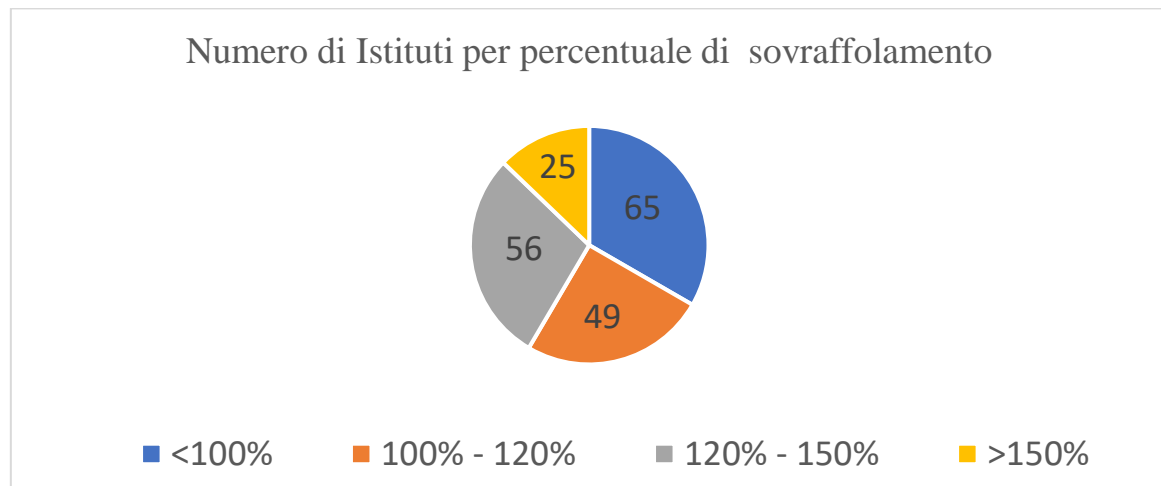
⁸ Ufficio federale di statistica Svizzero: “Statistica delle condanne penali del 2018: tasso di recidiva” del 20/01/2020

⁹ Antigone: XVIII rapporto sulle condizioni di detenzione (redatto nel 2022 sulla base delle analisi svolte durante il 2021): tasso di recidiva.

¹⁰ Antigone: XVIII Rapporto sulle condizioni di detenzione (redatto nel 2022 sulla base delle analisi svolte durante il 2021): Numeri del carcere: “caratteristiche delle camere detentive visitate”.

¹¹ Ministero della Giustizia: Statistiche: detenuti presenti: Rapporto Capienza regolamentare/totale detenuti presenti (aggiornamento marzo 2023).

Grafico 3: Il sovraffollamento nelle carceri¹²



Difatti stando ad un'analisi¹³ sul sovraffollamento per singolo istituto, le carceri non sovraffollate sono solo 65 su un totale di 195, con 49 che rimangono in una fascia compresa tra il 100 e il 120%, e dato che però si va ad aggravare in 56 carceri con un tasso compreso tra il 120% ed il 150%, per finire con i peggiori 25 carceri che arrivano a toccare anche il 190% di affollamento. Tali dati, già facilmente etichettabili in modo negativo, risultano ancora più gravi se si vanno a comparare con quelli medi europei, i quali mostrano una percentuale di affollamento media del 92,1%, ovvero non solo non vi è la presenza del fenomeno di sovraffollamento, ma non viene raggiunta neppure la capienza massima regolamentata;¹⁴

3- La mancanza di risorse umane dedicate ai trattamenti rieducativi dei detenuti:

All'interno del Sistema Penitenziario italiano è eliminata quasi totalmente la figura professionale di assistenza all'individuo nella costruzione, esecuzione e conclusione del suo percorso rieducativo, istruttivo e di reinserimento. Con tale figura si intende qualsiasi individuo che possa aiutare il detenuto nel raggiungimento dell'obiettivo finale, e tra queste figure una delle più importanti è il rieducatore, che vede il suo organico ridotto ad un numero di poco maggiore alle 900 unità, andando a costituire un rapporto di 1 ogni 60-90 detenuti (tale proporzione varia a seconda che si tengano a riferimento i dati ufficiali e quelli verificati da enti preposti, quali onlus di volontariato e associazioni dei lavoratori e soprattutto in base alla regione) e rendendo impossibile un lavoro omogeneo, approfondito e professionale per ogni detenuto.¹⁵

Purtroppo però non solo gli educatori presentano un organico molto ridotto, in quanto anche altre figure professionali quali gli psicologi (fondamentali in un contesto complesso come le prigioni) sono quasi totalmente assenti: vi sono solo circa 600 psicologi alle dipendenze del Sistema Penitenziario Italiano, i quali lavorano un monte ore massimo di 64 mensili, garantendo ai detenuti un massimo, in media, di soli 8 colloqui di un'ora all'anno, o, più nel

¹² Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti da Antigone: "La calda estate delle carceri" Rapporto di metà anno sulle condizioni di detenzione in Italia 28 luglio 2022.

¹³ Antigone: "La calda estate delle carceri" Rapporto di metà anno sulle condizioni di detenzione in Italia 28 luglio 2022.

¹⁴ Dati forniti dal report del Consiglio d'Europa: "Prisons and Prisoners in Europe 2021: Key Findings of the SPACE I report".

¹⁵ "Il Dubbio: Psicologi in carcere", 11 febbraio 2022 di Damiano Aliprandi.

dettaglio, 10 minuti alla settimana, monte orario oggettivamente insufficiente per garantire un reale sostegno ed aiuto nel mantenimento della salute mentale dei soggetti;

4- La mancanza di istruzione e formazione:

I soggetti che si trovano negli istituti di reclusione spesso non hanno ricevuto un'istruzione completa ed adeguata, così come la maggior parte non è mai stata formata per compiere lavori appaganti e adatti al soggetto e nelle strutture penitenziarie tale formazione continua a non essere presente;

5- Recidiva:

Ovvero la tendenza dei detenuti a commettere nuovi reati dopo essere stati rilasciati rappresenta un grave problema nel sistema carcerario italiano, in quanto oltre la metà dei detenuti torna a delinquere ed essere ricondannato entro tre anni dalla messa in libertà;

6- Suicidio:

All'interno degli istituti tali tragedie sono sempre più frequenti ed hanno raggiunto nel corso del 2022 cifre mai registrate così alte dal 2009, arrivando a registrare un suicidio ogni 670 detenuti, ovvero 84 durante l'intero anno. Tale andamento crescente viene spesso attribuito al sovraffollamento, alla scarsa qualità delle condizioni di vita e all'insufficiente assistenza sanitaria e psicologica, così come alla mancanza di prospettiva futura e speranza;¹⁶

7- La mancanza di garanzie del rispetto dei diritti fondamentali nelle carceri:

Solo nell'ultimo periodo vi sono state molteplici pronunce da parte della Corte Europea dei diritti dell'uomo a causa di denunce per trattamenti e condizioni inumane negli Istituti di detenzione italiani;

8- La crisi in cui versa l'organo della Polizia Penitenziaria:

Confrontando la formazione e il funzionamento di quella italiana rispetto ai migliori paesi europei (come risultati nell'ambito), appare che essa dovrebbe ricevere maggiori indicazioni su come avere una funzione di collaborazione attiva nell'esecuzione della pena in senso costituzionale.¹⁷

¹⁶ Pagella Politica: "Nel 2022 il numero di suicidi in carcere è stato il più alto dal 1990" di Lorenzo Ruffino (febbraio 2023).

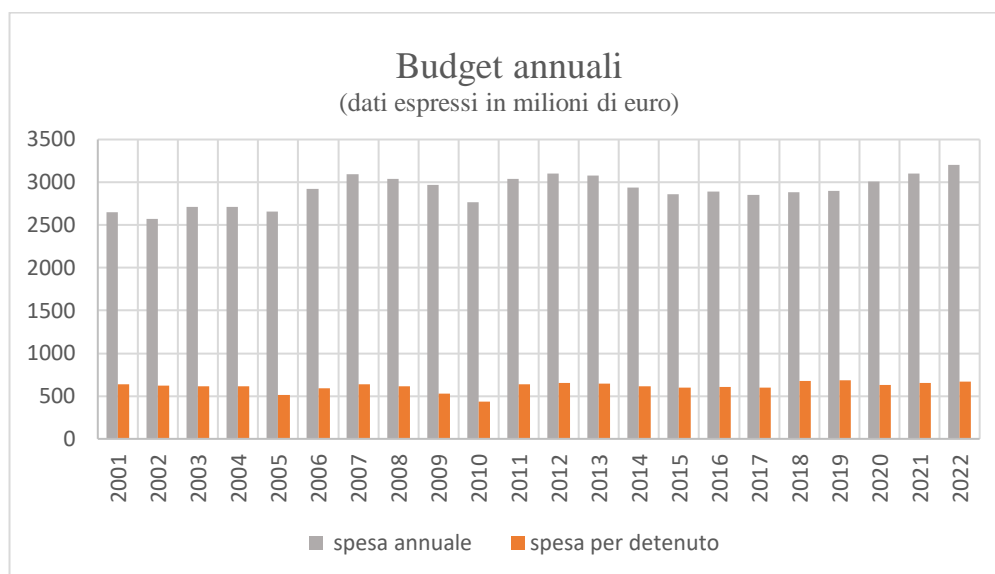
¹⁷ Consiglio d'Europa: "Prisons and Prisoners in Europe 2021: Key Findings of the SPACE I report".

2 Le risorse

2.1 Quante sono e come vengono ripartite

Le risorse stanziare ed utilizzate dall'Ordinamento Penitenziario dal 2001 ad oggi non hanno subito importanti variazioni, rimanendo in una media di circa 2,9 miliardi di euro l'anno per la gestione dell'intero sistema e potendo osservare un positivo incremento delle stesse a 3 miliardi tra il 2018 ed il 2022 (ultimi 5 anni, dati di riferimento disponibili fino al termine dell'anno 2022).¹⁸

Tabella 4: Il reale costo del sistema penitenziario¹⁹



La tabella sopra riportata mostra due dati fondamentali, ovvero l'andamento della spesa totale per l'intero Istituto Penitenziario e la spesa direttamente imputabile al detenuto e la differenziazione tra questi due dati sta nel fatto che la prima si riferisce al complesso delle spese che lo Stato affronta per mantenere, gestire e far vivere il detenuto, comprendendo anche, ovviamente, le spese amministrative e del personale, ovvero tutto ciò che serve a garantire l'attività del Sistema Penitenziario, mentre la seconda esclude l'ultima voce. Il problema posto da tale analisi nasce proprio con il secondo dato, ovvero la spesa allocata direttamente per il mantenimento del detenuto, che riguarda vitto, alloggio, rieducazione, trasporto e qualsiasi attività a lui collegata, ed il fattore allarmante è che tale dato si attesta in media al 10-20% del totale (dato variabile dalle fonti e dall'istituto di riferimento, in quanto non esistono statistiche ufficiali successive al 2013).

Quindi, nonostante la positiva tendenza di aumento di spesa del Ministero della Giustizia dedicata al sistema penitenziario, svolgendo un'analisi dei risultati vi sono due aspetti fondamentali che appaiono: il primo riguarda la proporzione tra la crescita della spesa totale, la quale è stata in media tra il 2018 e il 2022 del 2,6%, e la crescita della spesa per singolo detenuto, che è stata in media del 1,56% ed il secondo riguarda proprio la gestione delle spese:²⁰

¹⁸ Ministero della Giustizia: Bilancio annuale: sequenza storica.

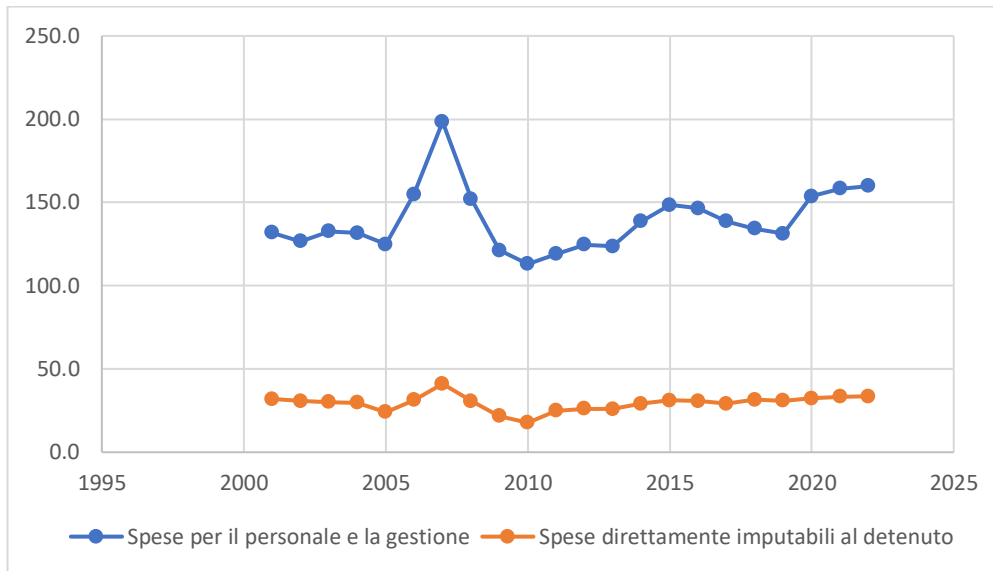
Antigone "Rapporto annuale": costi: confronto dati dal 2001 al 2022 da parte del candidato.

¹⁹ Grafico elaborato dal candidato sulla base dei dati forniti dai rapporti annuali Antigone (vedi nota 18).

²⁰ Antigone: XVIII rapporto: Costi.

- La voce più impattante dello studio è sicuramente il mantenimento della struttura e dell'organico della polizia penitenziaria che occupa (dati aggiornati al 2022) quasi il 63% dell'intera spesa;²¹

Tabella 5: Costo Dipartimento Dell'Amministrazione della Polizia Penitenziaria²² (dati espressi in milioni di euro)



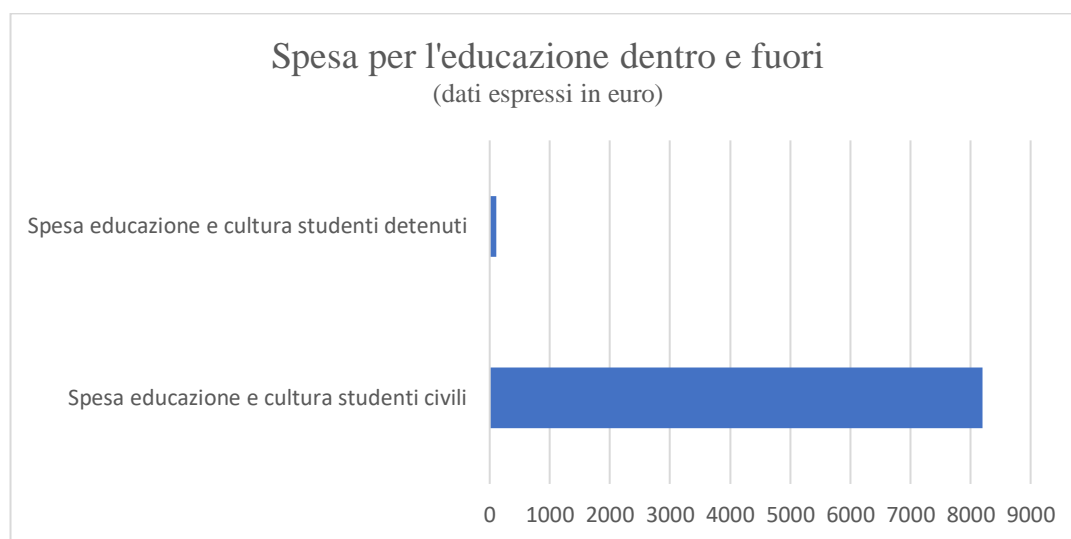
- La rieducazione del detenuto, ovvero l'aspetto più importante dell'interno sistema analizzato, viene conteggiato in bilancio come pari a circa 0,30 euro al giorno per detenuto, che su una spesa totale di circa 60.000 euro annui per detenuto (dati al 2022), vanno a rappresentare neppure lo 0,2%.²³

²¹ Antigone: XVIII rapporto: Costi: "Bilancio del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria Anni 2001-2022".

²² Grafico elaborato dal candidato sulla base dei dati forniti da Antigone: XVIII rapporto: Costi: "Bilancio del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria Anni 2001-2022".

²³ Antigone: XVII rapporto: Costi: "Bilancio del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria anno 2021".

Tabella 6: Spesa per l'educazione dentro e fuori dal carcere²⁴



Per fare un confronto in termini reali, va calcolato che lo Stato per la sola istruzione scolastica di un civile libero (strutture, organico e materiali) spende in media 8200 euro all'anno, mentre per un detenuto spende una cifra pari al pari all'1,34% di questa, ovvero 110 euro all'anno per tutte le attività culturali, rieducative ed istruttive (comprehensive anche in questo caso di strutture, organico e materiali).

- Per la manutenzione ordinaria degli immobili il dato in proporzione è ancora più grave, difatti i fondi restano quantitativamente immutati, diminuendo percentualmente dal 0,79% al 0,77% (dati al 2021), mentre vi è stata una svolta significativa nel 2022, per la stessa voce in aggiunta a quella di costruzione di nuove infrastrutture grazie al PNRR. Tuttavia, tale implemento in un'analisi generale non può essere considerato statisticamente rilevante in quanto si tratta di un evento unico e che in circostanze differenti non avrebbe mai visto l'allocazione di tali quantità di risorse.
- Per i professionisti, quali psicologi, la spesa aumenta, di circa il 5%, arrivando a 4,5 milioni l'anno, pari ad un budget annuo per detenuto di 83,90 euro.

2.2 Possibile miglioramento nell'allocazione delle risorse: com'è e come dovrebbe essere

Oltre alle risorse solo teoricamente reperibili, nel 2022 vi è stato un reale incremento del budget del Ministero della Giustizia, apportato principalmente dal PNRR e focalizzato sull'aggiornamento e ammodernamento delle strutture penitenziarie.

I principali aspetti da considerare per effettuare un teorico miglioramento nell'allocazione delle risorse sono:

- Strutture (condizioni e sovraffollamento)
- Figure professionali (educatori e psicologi)

²⁴ Grafico elaborato dal candidato sulla base dei dati forniti da Antigone: XVII rapporto: Costi: "Bilancio del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria anno 2021".
MIUR: Costo medio per studente: ultimo aggiornamento 2022

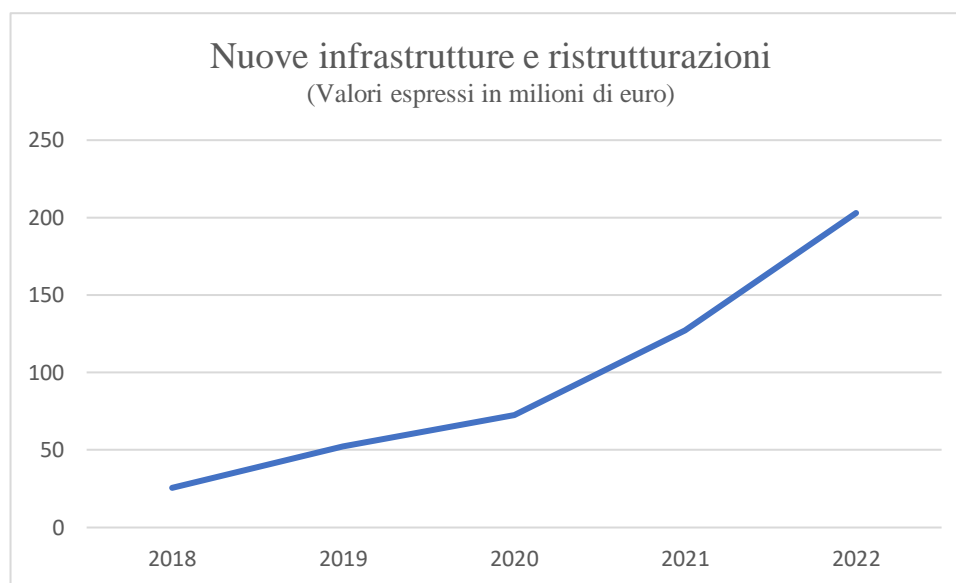
- Istruzione e attività culturali
- Lavoro
- Polizia penitenziaria

2.2.1 Le strutture

Il budget per la manutenzione ordinaria delle strutture, stando ai dati attuali (ultimo aggiornamento al 2022), non dovrebbe necessitare di ulteriori incrementi, difatti grazie al PNRR il budget annuale per la costruzione e ristrutturazione degli istituti ha giovato di una crescita del 60% rispetto al 2021 e al 300% rispetto al 2019, e ciò, si auspica, dovrebbe permettere un miglioramento degli ambienti, garantendo un ammodernamento ed un'umanizzazione degli spazi, rendendo, ad esempio, i wc privati dove sono a vista, installando docce ed acqua calda e riscaldamento dove non vi sono e permettendo di creare spazi comuni e sociali ove non sono presenti e soprattutto creare abbastanza ambienti da abbattere il tasso di sovraffollamento.

In conclusione, al fine di prevedere un'ipotesi di spesa anche per gli anni successivi, si potrebbe ipotizzare, una volta terminati i lavori straordinari in corso previsti da PNRR, un budget della spesa invariato rispetto ai dati degli anni precedenti, ad esempio al 2019, dove la spesa per nuove infrastrutture e ristrutturazioni era pari a 72,6 milioni, e non necessitando nel breve periodo di ulteriori operazioni straordinarie, tali stanziamenti per l'ordinario dovrebbero risultare efficienti.²⁵

Tabella 7: Fondi per la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture²⁶



2.2.2 Le figure professionali

Per quanto riguarda i professionisti, quali gli psicologi e psichiatri, al fine di garantire una frequenza di sedute con i detenuti di una media di 2 al mese, andrebbero aumentati nel numero ed arrivare ad essere 650 circa, bisognerebbe portare a 40 ore il monte orario settimanale dei lavoratori equiparandolo alla media nazionale ed andrebbe inoltre adeguato il compenso, perlomeno

²⁵ Antigone: XVIII rapporto: Costi: “Bilancio del Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria Anni 2001-2022”. Ministero della Giustizia: PNRR: Mappa edilizia e giudiziaria. Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori (CNAPPC): “CARCERI: NEL PNRR FONDI PER RISTRUTTURAZIONI”

²⁶Antigone: XVIII rapporto: Costi: “Bilancio del Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria per capitoli, Anni 2017-2022”

avvicinandolo al minimo stabilito dal Tariffario dell'Ordine (che stabilisce 60 euro l'ora, mentre attualmente è di 18-20 euro). La spesa andrebbe quindi innalzata, passando dagli attuali 4,5 milioni annui ad un minimo di 50 necessari.

Altra figura fondamentale in fortissima carenza è l'educatore, ovvero colui che analizzando, conversando e conoscendo il detenuto pianifica e struttura il miglior programma con quest'ultimo.

Tuttavia, negli istituti italiani vi è una forte carenza di organico a riguardo, contando al 2021 solo 789 educatori su oltre 54000 detenuti, 1 ogni 70 circa, quando questi, stando ai dati del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria, dovrebbero essere all'incirca il doppio, ovvero quasi 1400, mentre per affiancarsi alla media europea dovrebbero invece essere circa 1700, ovvero 1 ogni 27 detenuti, con una spesa annuale complessiva prevista di circa 46 milioni di euro.²⁷

2.2.3 Istituti tipici rieducativi: istruzione e lavoro

Al fine di raggiungere gli obiettivi fondamentali del sistema detentivo, è ovviamente necessario che i soggetti sottoposti a reclusione seguano dei percorsi ben definiti che mirino a migliorare determinate carenze riscontrate al momento dell'inizio della detenzione o che abbiano esse stesse causato quest'ultima.

Nel dettaglio gli istituti tipici che vengono adottati nella fase rieducativa del detenuto sono:

- L'istruzione:

Ovvero l'istituto che permette ai detenuti di conseguire un titolo di studio, aiutando, tra le tante cose, a ridurre il tasso di recidiva tra i detenuti, in quanto, statisticamente, l'accesso all'istruzione aumenta le opportunità di trovare lavoro e costruirsi successivamente una vita migliore. Gli aspetti positivi di tale istituto sono inoltre già visibile nel corso della pena, in quanto emerge da diverse analisi come l'istruzione possa aiutare a ridurre i comportamenti violenti e gli atti di insubordinazione all'interno della prigione, in quanto porta i detenuti che partecipano a programmi educativi ad essere meno inclini a comportamenti distruttivi. Infine, l'istruzione negli istituti può aiutare a migliorare la salute mentale dei detenuti, offrendo loro un'opportunità di crescita personale e di sviluppo delle competenze.²⁸

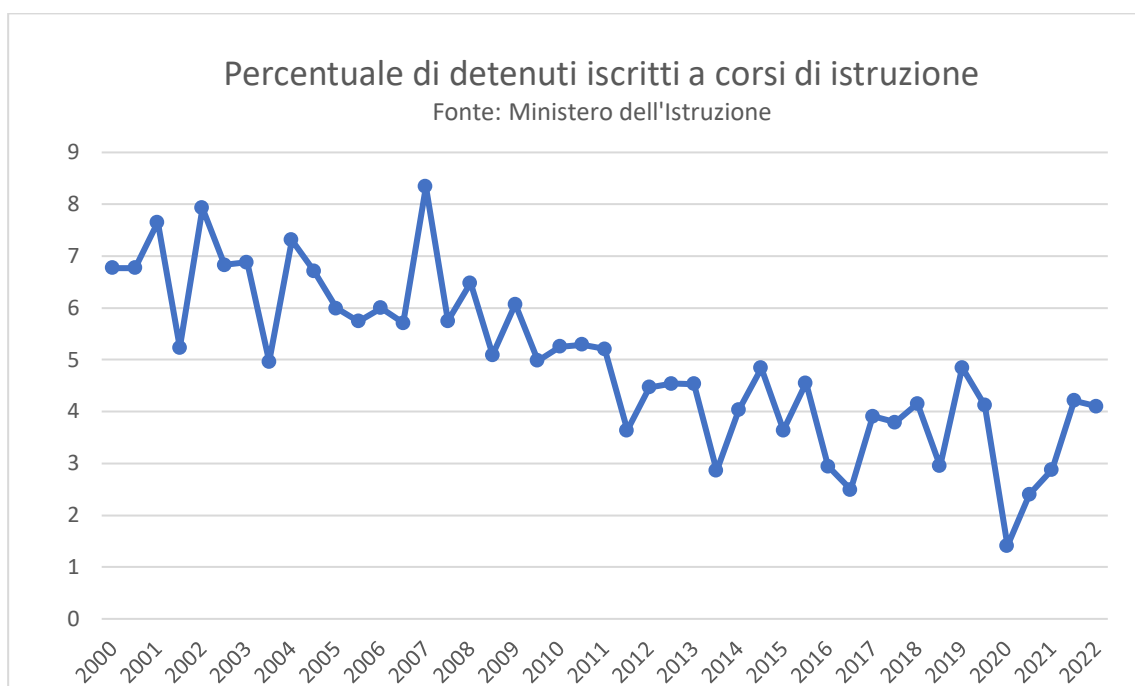
²⁷ Dati elaborati dal candidato sulla base delle normative di legge, sui dati attualmente disponibili, sulle prospettive e obiettivi indicati.

²⁸ "Correctional Education" (2021). RAND Corporation.

"Education in prison: A literature review" UNESCO, Institute for Lifelong Learning (2021).

"The Oxford Handbook of Prisons and Imprisonment" di John Wooldredge e Paula Smith (2016).

Grafico 8: Detenuti iscritti alla frequenza di corsi di istruzione professionali negli ultimi 20 anni²⁹



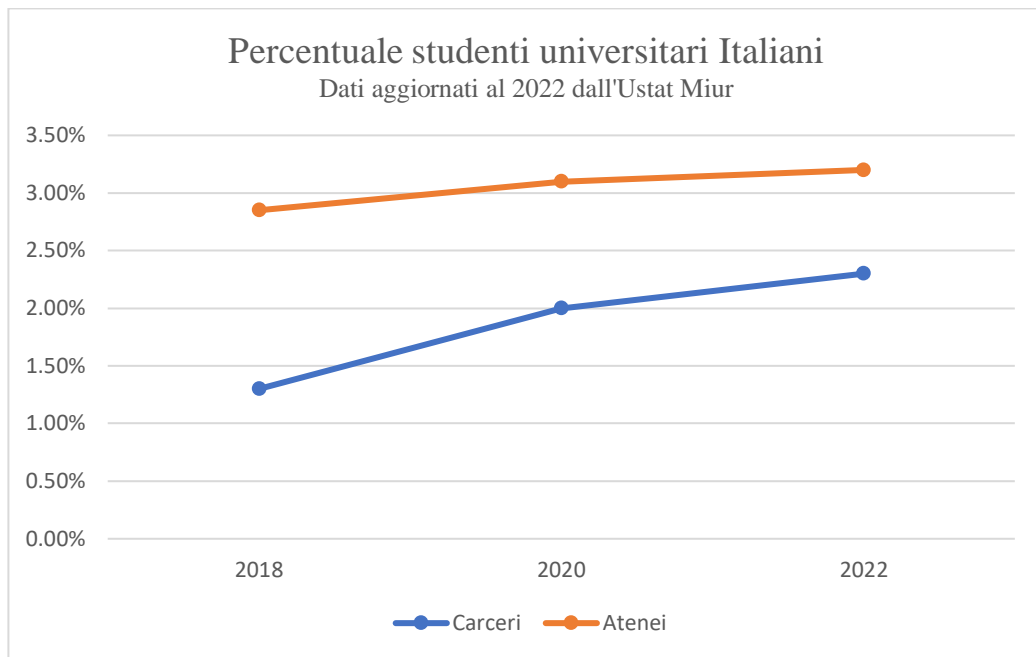
È interessante osservare come la percentuale di detenuti che sceglie di prendere parte ai corsi di istruzione negli istituti di detenzione sia molto altalenante, ma soprattutto l'aspetto più grave e su cui focalizzare maggiormente la propria attenzione è che, rispetto all'8,34% (percentuale di adesione più alta dall'inizio raccolta dati nel 1992) del 2007, l'adesione si è mediamente dimezzata sino a scendere al 4,1% del 2022 e con picchi, fortunatamente isolati, negativi scesi sino all'1,41% come nel 2020.

Va però considerato che tali dati non possono essere osservati in modo assoluto, ma anzi, svolgendo un'analisi più oggettiva e ampia e prendendo ad esempio la fascia universitaria, è da tenere sotto forte osservazione come la percentuale di adesioni sia poco al di sotto della media di studenti universitari esterni al carcere e soprattutto con una crescita percentuale maggiore rispetto a quest'ultima. Tale dato fa quindi osservare una tendenza molto positiva e ancor di più se si considera che sole 75 carceri su 190 garantiscono l'accesso alla possibilità di seguire e frequentare tali studi. Anche per quanto riguarda i percorsi di primo e secondo livello i risultati rimangono buoni, raggiungendo una percentuale moderatamente alta, che sfiora il 13% per singola fascia.³⁰

²⁹ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti dal Ministero della Giustizia: statistiche: "Corsi universitari serie storica 1992-2022"

³⁰ Istat Miur: Didattica: Dataset: Iscritti: Riepilogo studenti. Ministero della Giustizia: statistiche: Corsi attivi.

Grafico 9: Studenti Universitari fuori e dentro le carceri³¹



Se si volesse ipotizzare un miglioramento delle condizioni di tale istituto in carcere, bisognerebbe considerare che al 2022, il 5,1% degli internati risulta essere analfabeta o non in possesso di un titolo di studio, mentre 17,5% della popolazione carceraria è in possesso della sola licenza elementare, per un totale di un 22,6% di internati che non hanno di conseguenza completato la scuola dell'obbligo. Tuttavia, pur avendo mostrato una buona tendenza nella frequenza dei corsi di istruzione, rimane ancora basso il numero di soggetti che migliorano le proprie condizioni culturali all'interno delle mura carcerarie: solo il 40,5% dei soggetti che frequentano corsi per la licenza elementare raggiungono l'obiettivo, il 50,1% per il diploma biennale e il 70% la maturità.

Tale problema è dato da due fattori egualmente gravi: vi sono Istituti Penitenziari che non dispongono di locali, organico e risorse per coinvolgere tutti i detenuti nelle attività scolastiche e ve ne sono altri che non hanno ancora mai avviato alcun percorso.³²

Per dare centralità a tale fondamentale aspetto, gli stanziamenti dovrebbero passare dai circa 6 milioni attuali ad un minimo di 92 milioni l'anno, permettendo così a tutti gli internati di poter frequentare i corsi necessari e desiderati.³³

- *Il lavoro:*

È un elemento fondamentale per la crescita, l'umanizzazione e il reinserimento dell'individuo e può essere sia intra-muraria, ovvero internamente al carcere, che extra-muraria, inteso come in collaborazione con enti pubblici o privati. In ognuno di questi casi il detenuto lavoratore ha gli stessi medesimi diritti del lavoratore civile ed anche per questo, tale istituto, è fondamentale al fine

³¹ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti dal sito Istat Miur: Didattica: Dataset: Iscritti: Riepilogo studenti.

Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti dal Ministero della Giustizia: statistiche: Corsi attivi.

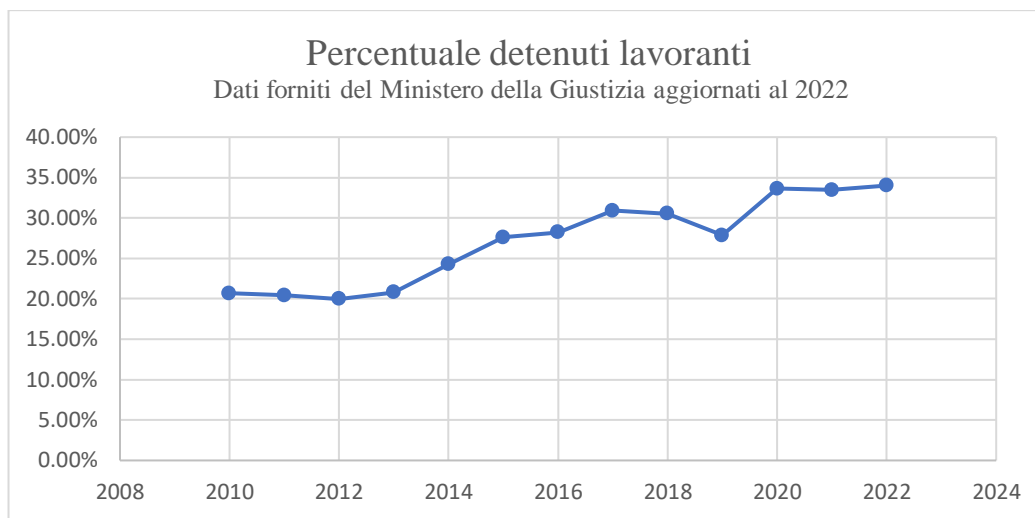
³² Antigone "XVII rapporto sulle condizioni di detenzione": scuola

Antigone "XVIII rapporto sulle condizioni di detenzione": scuola

³³ Dati elaborati dal candidato sulla base delle normative di legge, sui dati attualmente disponibili, sulle prospettive e obiettivi indicati.

di far mantenere all'interno i contatti con la società e per reinserirlo nel migliore dei modi al suo interno al termine della pena.³⁴

Grafico 10: Percentuale dei detenuti con impiego³⁵



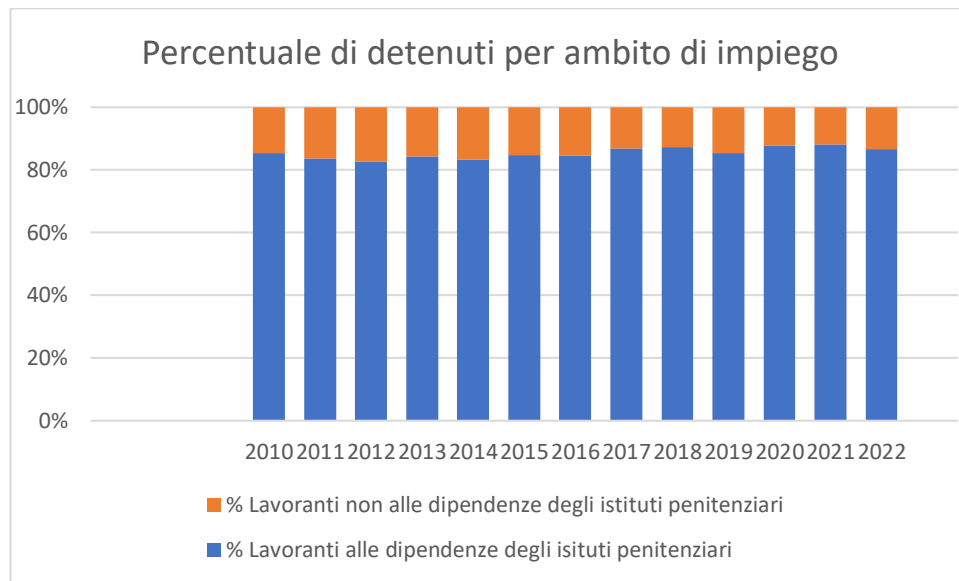
È osservabile in questo caso come la percentuale dei detenuti lavoratori sia mediamente alta e, pur se lentamente, segua una tendenza crescente. Nonostante ciò possa apparire positivo in quanto in linea con i principi fondamentali dell'ordinamento, purtroppo si può considerare parzialmente in conflitto con l'intento reale del legislatore, in quanto la maggior parte dei detenuti non svolge lavori che possano preparare o formare ad un reinserimento nella società, bensì svolgono mansioni interne agli istituti, le quali a livello di formazione e di contatto con il mondo esterno non arrecano significativi benefici. Pur considerando ciò, il lavoro, qualsiasi esso sia, all'interno delle strutture penitenziarie, va considerato come un enorme passo del soggetto verso l'obiettivo rieducativo prestabilito.³⁶

³⁴ Ministero della Giustizia: Carcere e probation: In carcere: Lavoro: Lavoro dei detenuti.

³⁵ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti dal Ministero della Giustizia: Statistiche: Detenuti Lavoranti Serie Storica 1991-2022

³⁶ Ministero della Giustizia: Statistiche: Detenuti Lavoranti Serie Storica 1991-2022

Grafico 11: Ambito di impiego dei detenuti³⁷



La carenza del Sistema rispetto a tale problematica sta venendo pian piano meno, in quanto ai sensi dell'art. 21 ord.penit, le imprese che assumono detenuti e semiliberi godono di benefici fiscali, portando, almeno sul piano teorico, ad un aumento della percentuale di soggetti impiegati in lavori più utili a garantire un corretto e facilitato rientro in società, considerando anche che nella maggior parte dei casi, l'impiego trovato durante la pena viene protratto dalle aziende anche nel momento successivo alla messa in libertà definitiva.

Volendo ipotizzare un miglioramento rispetto all'approccio al lavoro, è in primis necessaria e auspicabile una diffusione di lavori che siano esterni al carcere e diversi dalla mera dipendenza dall'amministrazione penitenziaria, stanziando ad esempio fondi per dar vita alle iniziative dei detenuti stessi, o utilizzando parte dei fondi al fine di formare i soggetti interessati in lavoratori specializzati e strutturati, di facilitare i detenuti nel trovare degli impieghi e fornire ulteriori incentivi alle imprese per assumere gli stessi.

Andrebbe risolta la problematica degli stipendi dei detenuti, i quali, stando alle loro denunce, risultano essere lavoratori sia part-time che full-time, ma che non vengono pagati con stipendi in linea ai contratti nazionali come sarebbe invece previsto dal legislatore.

Tali fondi, che ad oggi sono stimati intorno ai 60 milioni (di cui circa 50 per stipendiare, fortemente al di sotto del regolare, i 16000 detenuti dipendenti dell'amministrazione penitenziaria) andrebbero come minimo raddoppiati a 120 milioni, facilitando così tutti gli scopi sopra elencati.³⁸

2.2.4 Il personale della polizia penitenziaria

Stando ai dati forniti dal DAP e dall'OP, il rapporto tra detenuti e agenti è di 1,6 e si pensi che paesi europei come Spagna, Francia e Inghilterra (ovvero quelli più simili all'Italia dal punto di vista penitenziario) riportano dati come 3,7-2,5 e 3,9, con una media europea intorno al 2,4.

Ciò significa che il numero di agenti non scarseggia affatto come spesso lamentato dai dipartimenti stessi o dalle testate giornalistiche, bensì è errata la distribuzione degli stessi che porta ad avere carenze in determinati ambiti e surplus non necessari in altri: in Europa la percentuale di agenti di

³⁷ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti dal Ministero della Giustizia: Statistiche: Detenuti Lavoranti Serie Storica 1991-2022

³⁸ Dati elaborati dal candidato sulla base delle normative di legge, sui dati attualmente disponibili, sulle prospettive e obiettivi indicati.

polizia, sul totale del personale dell'amministrazione penitenziaria, non supera il 60%, mentre in Italia tale dato arriva ad oltre l'80%. Si può quindi concludere che non sono le quantità a dover essere modificate, bensì la gestione e la ripartizione delle stesse.

Altra fondamentale modifica da apportare è la modalità di formazione degli agenti, i quali nella maggior parte proviene dall'ambiente militare e ha quindi ricevuto un addestramento ed una formazione completamente differenti dalla tipologia necessaria negli istituti di detenzione.

Va poi considerata una reale carenza che si riscontra, ovvero quella dei direttori e vice-direttori nei carceri, poiché quelli presenti si trovano a dover gestire fino a 3-4 istituti (si consideri che oltre 40 istituti su circa 190 non hanno un direttore), per un sotto-organico totale di circa 250 unità (attenuato ora dall'assunzione di 45 unità nel 2023)³⁹ ed il conseguente aumento di circa 34 milioni al budget annuale predisposto per tali assunzioni e ulteriori 10 per la formazione ed aggiornamenti degli agenti di custodia, per un totale di spesa aggiuntiva di 44 milioni di euro l'anno.⁴⁰

2.3 Conclusioni ipotesi di spesa

L'implemento delle risorse necessarie sarebbe pari a circa 300 milioni di euro l'anno, ma va considerato che all'interno del Sistema Penitenziario vi sono normative applicabili che però solo adesso stanno trovando sempre più riscontro, come ad esempio quelle inerenti le misure alternative alla detenzione, che oltre ad avere delle caratteristiche molto positive, comporterebbero, ipotizzando una applicazione alla totalità dei casi possibili, un risparmio di circa 500 milioni di euro l'anno, ovvero molto più di quanto sarebbe necessario per rendere il sistema attuale più funzionale.

E pur essendo ovvio come tale bozza sia meramente teorica e di difficile applicazione, è utile osservare come rappresenti quello che potrebbe essere un miglior modo di ottimizzare le risorse e garantire degli standard elevatissimi sia ai detenuti che alla società stessa, nel rispetto di tutte le normative, pur se non tradizionali (come l'utilizzo della detenzione come unica modalità di pena).

Va inoltre considerato, come spesso purtroppo non accade, il beneficio sul lungo periodo: tali miglioramenti garantirebbero un drastico abbassamento del tasso di recidiva (che potrebbe scendere, in media, anche al di sotto del 30%, dove quello attuale è di oltre il 60%) ed avendo oltre il 70% dei detenuti una pena inferiore ai 7 anni, in 10 anni, questo, sommato al timore della pena certa (ovvero l'influenza che il timore imposto da quest'ultima ha sul numero di crimini commessi), potrebbe comportare una diminuzione del numero di detenuti pari al 30%, portando a far ridurre il numero degli stessi ogni 100.000 abitanti da 90 a 67 circa, dati paragonabili a paesi quali Armenia (66,4), Danimarca (66,8), Cipro (67,0), Svezia (70,0) e Germania (71,0), ovvero tra gli Stati con i tassi più bassi in Europa.⁴¹

³⁹ Polizia Penitenziaria Società Giustizia e Sicurezza: "Carceri italiane: oltre quaranta penitenziari non hanno un direttore" febbraio 2023.

Senato della Repubblica: Ministro della Giustizia Bonafede; "Legislatura 18 Risposta ad interrogazione scritta n° 4-03520".

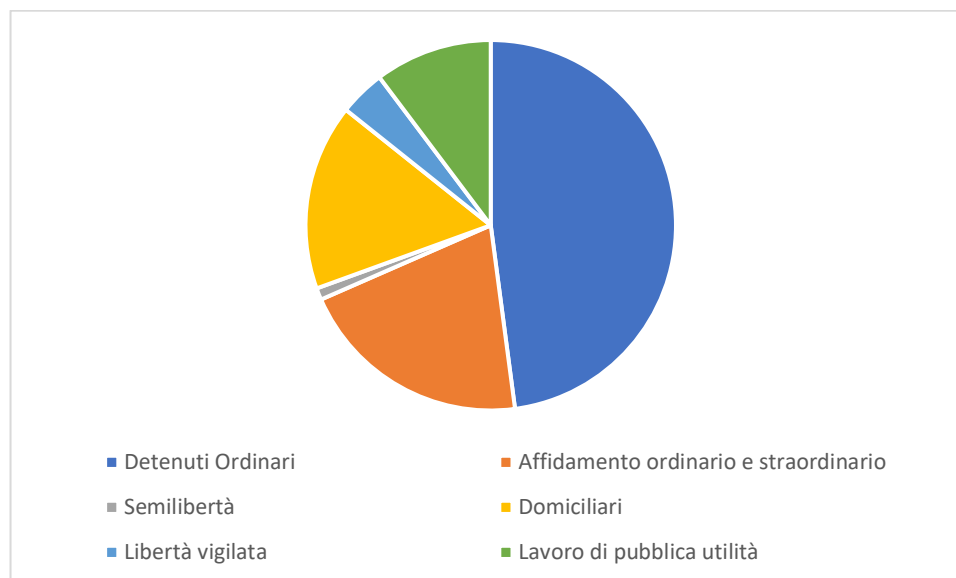
⁴⁰ Dati elaborati dal candidato sulla base delle normative di legge, sui dati attualmente disponibili, sulle prospettive e obiettivi indicati.

⁴¹ Dati forniti dal report del Consiglio d'Europa: "Prisons and Prisoners in Europe 2021: Key Findings of the SPACE I report"

2.4 Misure alternative: recidiva, costi

Analizzando i dati forniti dal Ministero della Giustizia⁴², il dato che più sorprende è il numero di soggetti sottoposti a misure alternative:

Grafico 12: Ripartizione dei detenuti per tipologia di pena⁴³



Oltre il 50% dei soggetti che devono scontare una pena in Italia sono sottoposti a misure alternative e tale dato continua a crescere di anno in anno in maniera esponenziale a seguito della legge n. 199 del 2010, che riguarda le “Disposizioni relative all’esecuzione presso il domicilio delle pene detentive non superiori a un anno”.

Tali dati sono fondamentali per molteplici aspetti che si vogliono analizzare, come il tasso di recidiva, le condizioni di sconto della pena e, focalizzandosi sull’obiettivo principale di tale studio, i costi.

2.4.1 Il tasso di recidiva

Difatti già basandosi sul primo aspetto, stando al Dipartimento di Amministrazione Penitenziaria⁴⁴, se nei soggetti che scontano una pena in carcere il tasso di recidiva sfiora il 70%, nei casi in cui il soggetto ha scontato la sua pena attraverso misure alternative alla detenzione, tale tasso scende sin sotto al 19% e, dato ancora più importante, i soggetti a compiere reato durante lo sconto della stessa non arrivano neppure allo 0,5%.

2.4.2 Le condizioni di detenzione

Tali dati, quindi, evidenziano una tendenza molto positiva e ciò dipende fortemente anche dalle condizioni in cui la pena viene scontata: come già descritto le condizioni negli Istituti Penitenziari italiani sono, in media, molto al di sotto delle condizioni ritenute umane dagli standard europei ed i risultati che ne derivano ne sono una chiara rappresentazione; sotto il punto di vista psicologico il detenuto subisce dei mutamenti rilevanti in quanto avviene un disgregamento della sua personalità,

⁴² Ministero della Giustizia: Statistiche: Detenuti usciti dagli istituti penitenziari per effetto della legge 199/2010 (aggiornamento a Febbraio 2023).

⁴³ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti dal Ministero della Giustizia: Statistiche: Detenuti usciti dagli istituti penitenziari per effetto della legge 199/2010 (aggiornamento a Febbraio 2023).

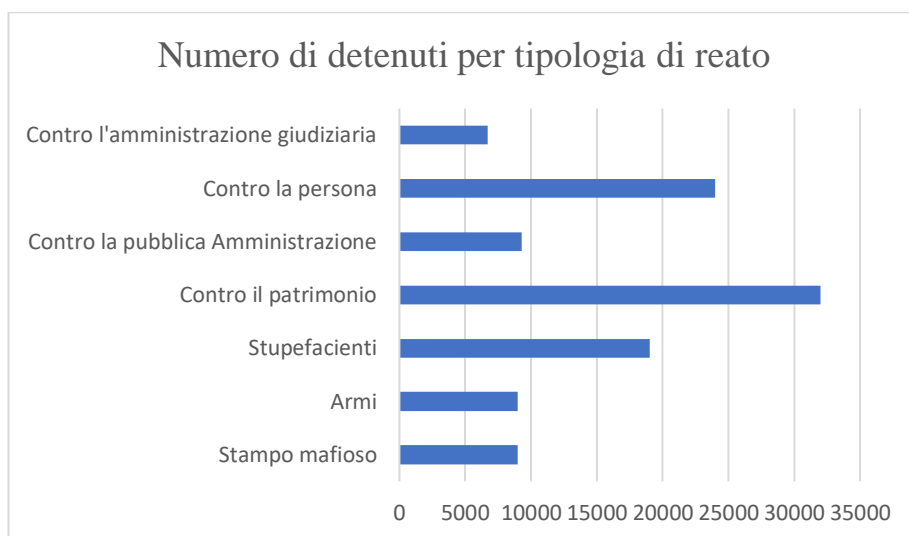
⁴⁴ Report del Dipartimento della Polizia Penitenziaria aggiornato a settembre 2018.

della sua persona e del suo essere. Va considerato che i soggetti detenuti trascorrono anni rinchiusi negli stessi luoghi e si vedono ridotti al minimo i contatti con la realtà: si pensi, ad esempio, a coloro che hanno iniziato a scontare la pena prima dell'entrata in vigore dell'Euro, quando vi era ancora la Lira, o che non hanno mai conosciuto il mondo trasformato dalle novità tecnologiche posteriori al telefono fisso e che si sono persi altre centinaia di invenzioni e cambiamenti in una società che, una volta usciti, nella maggior parte dei casi, non li accetterà in virtù degli errori che hanno compiuto ma per i quali hanno fatto ammenda.⁴⁵

D'altra parte, vi sono i condannati a misure alternative, che scontano le loro pene all'interno della società, privati ovviamente di molte libertà e sottoposti ad una strettissima sorveglianza, ma comunque rimanendo in un contesto libero: ciò permette loro di mantenere un contatto con la comunità e con i cambiamenti della stessa, senza perdersi ed essere esclusi, e garantendosi un posto quando e se saranno pronti a tornare completamente liberi nella società in una versione migliore di se stessi.

Ovviamente tale pratica non può essere applicata a chiunque, ma solo a chi ha commesso reati cosiddetti minori, i quali prevedono pene brevi (sotto i 4 anni) e che ovviamente non hanno commesso azioni violente o che hanno messo in pericolo la società: al momento tra i maggiori beneficiari di tali misure vi sono i soggetti condannati per reati connessi a droghe e sostanze, ma resta comunque solo una piccola parte quella a non essere reclusa (basti pensare che sulla totalità della popolazione carceraria quella internata per droga rappresenta, al 2022, circa il 35%).⁴⁶

Grafico 13: Detenuti per tipologia di reato (le 7 maggiori per numero)⁴⁷



⁴⁵ Vittorio Foa, pubblicato ne Il Ponte – Rivista di politica economia e cultura fondata da Piero Calamandrei.

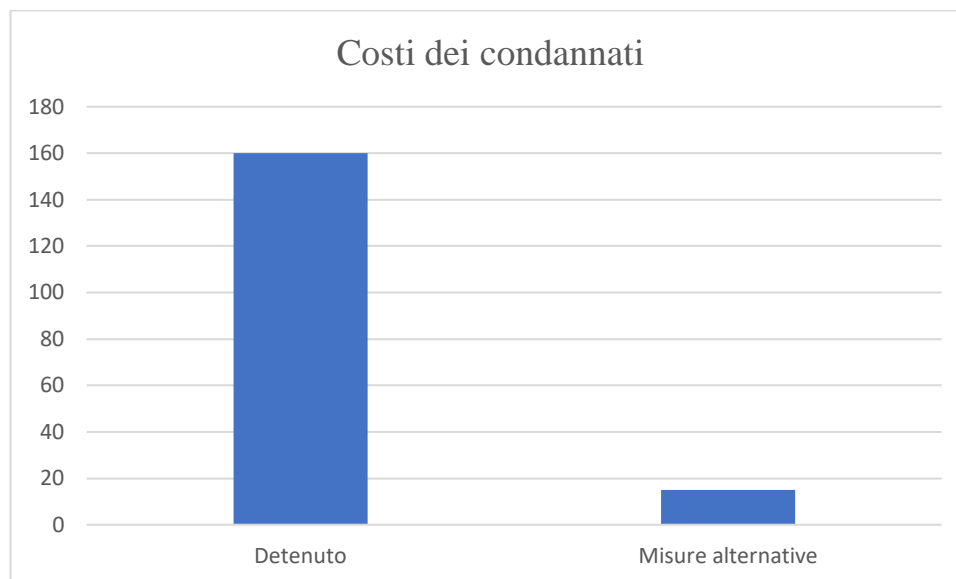
⁴⁶ Ministero della Giustizia: Statistiche: Detenuti per tipologia di reato (Anni 2008 – 2022)

⁴⁷ Grafico elaborato dal candidato su elaborazione dei dati forniti dal Ministero della Giustizia: Statistiche: Detenuti per tipologia di reato (Anni 2008-2022). Nota: La numerosità indicata per ogni categoria di reato corrisponde esattamente al numero di soggetti coinvolti. Nel caso in cui ad un soggetto siano ascritti reati appartenenti a categorie diverse egli viene conteggiato all'interno di ognuna di esse. Ne consegue che ogni categoria deve essere considerata a sé stante e non risulta corretto sommare le frequenze.

2.4.3 I costi

Altro aspetto da non sottovalutare è quello economico: se da un lato un detenuto ha un costo di circa 160 euro al giorno, la spesa per un soggetto condannato ad una pena scontata attraverso misure alternative il costo scende anche di oltre 10 volte, tra i 15 ed i 40 euro giornalieri.⁴⁸

Tabella 14: I costi delle tipologie di pene⁴⁹



2.5 Reperimento nuove risorse

Osservando i dati e i criteri di affidamento, sugli oltre 56000 detenuti presenti al 28 febbraio 2023, circa il 15% avrebbe i requisiti per ottenere l'esecuzione della pena tramite misure alternative alla detenzione: tale misura comporterebbe svariati vantaggi, come l'abbassamento medio del rischio di recidiva dal 70 al 15%⁵⁰ dei detenuti presi in considerazione, con annesso incremento delle possibilità nell'avere già un contratto di lavoro al termine della pena ed un risparmio per lo stato di oltre 500 milioni di euro l'anno.

Tali risorse, ipotizzando il budget e il numero di detenuti negli anni successivi invariati, gioverebbe per un importo di oltre 1000 euro annui a detenuto, che, pur sembrando pochi, rappresenterebbero un incremento del 2% rispetto al budget annuale attuale.

⁴⁸ Antigone: XVIII Rapporto sulle condizioni di detenzione (redatto nel 2022 sulla base delle analisi svolte durante il 2021): I costi.

Ministero della Giustizia: statistiche: costo medio per detenuto
Il dubbio: "Misure alternative" di Damiano Aliprandi (2020)

⁴⁹ Grafico elaborato dal candidato sulla base dei dati forniti da: Antigone: XVIII Rapporto sulle condizioni di detenzione (redatto nel 2022 sulla base delle analisi svolte durante il 2021): I costi.

Ministero della Giustizia: statistiche: costo medio per detenuto
Il dubbio: "Misure alternative" di Damiano Aliprandi (2020)

⁵⁰ Antigone: "Presentazione del XVIII rapporto sulle condizioni di detenzione" febbraio 2022

3 Valutazione delle performance

3.1 In generale

La valutazione delle performance è uno strumento volto a gestire e massimizzare le risorse dell'azienda, focalizzando la propria attenzione sul raggiungimento degli obiettivi rispetto ai bisogni, l'attuazione dei piani programmati, la rilevazione del grado di soddisfazione, il grado di miglioramento dell'organizzazione generale, l'efficienza nello sfruttamento delle risorse e la minimizzazione dei costi al fine di massimizzare i ricavi e la qualità e quantità dei servizi e beni offerti.

Ovviamente tali parametri e priorità variano a seconda della tipologia di società e del contesto in cui si devono attuare, in quanto, per definizione, l'interesse nel valutare le performance di una grande società quotata non potrà essere lo stesso di una società non-profit o di un'organizzazione governativa, ma vi sarà sempre un fattore comune a tutte le tipologie di imprese considerate, ovvero la necessità per sopravvivere di rendere conto agli stakeholder e agli shareholder: nel primo caso appare ovvio che i soggetti che hanno interessi economici nella società vogliano delle informazioni rispetto alla gestione e all'andamento del proprio capitale, attendendosi un rientro sotto forma di diverse tipologie; d'altro canto nel caso delle non-profit gli interessati vorranno essere messi a conoscenza di come i loro finanziamenti vengano gestiti ed ottimizzati per il perseguimento dello scopo; nell'ultimo caso, quello delle organizzazioni governative, sono tutti i cittadini e/o contribuenti ad essere interessati e ad avere il diritto di conoscere come i loro fondi vengono utilizzati e gestiti.

Tali considerazioni, seppur estremamente riassuntive, sono necessarie al fine di capire quali sono le differenze e soprattutto le somiglianze che vi sono tra queste tipologie di analisi e questo per poter stabilire quale sia il modo più preciso ed utile per rispondere alla domanda principale di questo studio: come misurare, valutare e migliorare le performance in un sistema così dinamico, complesso e "nuovo" (dal punto di vista valutativo) come quello penitenziario.

La risposta più adatta è che la metodologia più efficace per perseguire questo obiettivo al momento non sia ben definita e per stabilire quale sia, si ritiene che si debbano fondere i due ambiti più diffusi e di cui si hanno nozioni e studi: quello delle grandi società e quello delle non-profit, traendo dalla prima la fortissima attenzione all'efficienza ed all'efficacia, mentre dalla seconda parte la sua definizione, ovvero "enti senza scopo di lucro che svolgono attività di interesse generale e di utilità sociale senza ottenerne un profitto", riuscendo tramite questa unione a creare degli standard valutativi ottimali per questo caso specifico.

3.2 Valutazione delle performance nelle grandi società: Balanced scorecard e KPI

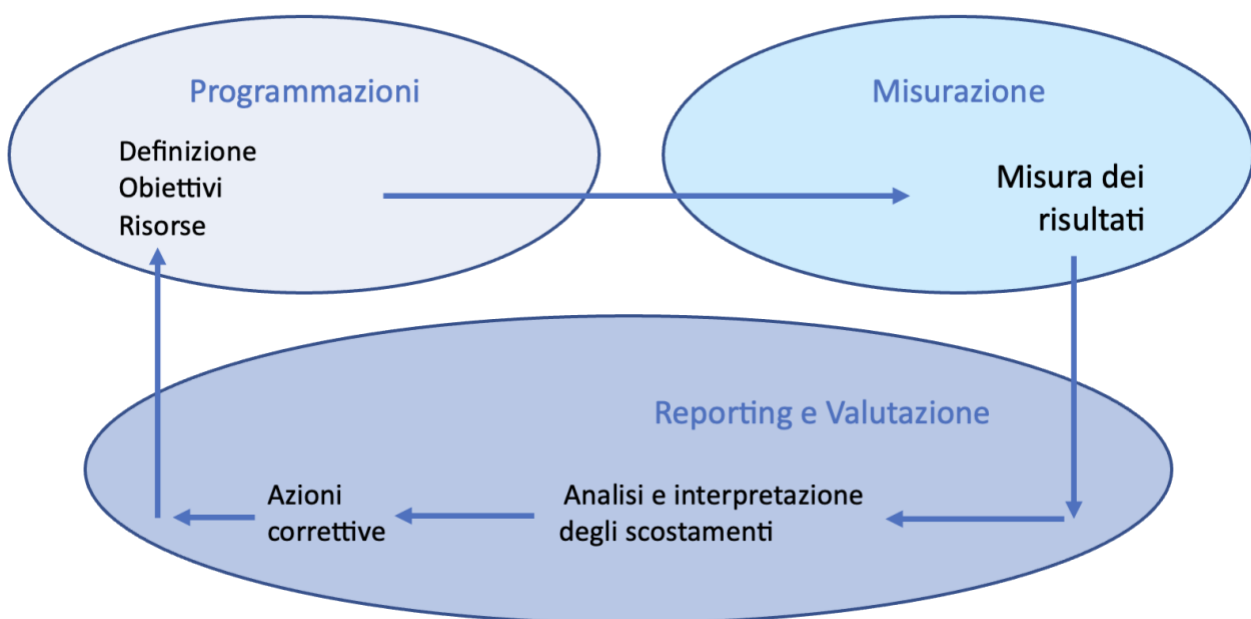
La valutazione delle performance nelle grandi società avviene attraverso diverse modalità e processi, ma in linea generale tende a seguire delle comuni macro-fasi che possono essere descritte nel seguente modo:

1. Definizione degli obiettivi: per poter stabilire se le modalità di azione della società sono state corrette, è dapprima necessario stabilire degli obiettivi da perseguire e valutare i risultati anche in funzione del raggiungimento degli stessi da parte dei dipendenti e della società. È inoltre fondamentale a tal fine che gli obiettivi siano chiari, specifici, misurabili e realistici, ed in linea con la strategia aziendale e gli obiettivi a lungo termine.
2. Monitoraggio delle prestazioni: durante il periodo analizzato, le prestazioni dei dipendenti devono essere monitorate e ciò avviene attraverso una serie di strumenti, come il feedback continuo, le valutazioni periodiche o le performance dashboard. Tale procedimento permette

ai manager di avere una visione chiara e aggiornata delle prestazioni dei dipendenti e di identificare quali potenzialmente possano essere le aree di miglioramento.

3. Valutazione delle prestazioni: una volta terminato il periodo di riferimento, si procede alla valutazione conclusiva delle prestazioni dei dipendenti ed in questa fase è previsto l'utilizzo di strumenti specifici, come i sistemi basati sull'analisi di competenze ed i sistemi basati sugli obiettivi. Può essere, e lo è sempre maggiormente, fondamentale per la società tenere in considerazione altri fattori quali il comportamento etico, la cultura aziendale e altri aspetti che esulano dalla sfera prettamente della performance ma che possono inficiare, direttamente e non, sulla performance del soggetto.
4. Feedback e sviluppo: terminata la valutazione delle prestazioni, i dipendenti ricevono un feedback inerente i loro risultati e che metta in risalto le aree che necessitano un miglioramento, quelle che hanno riscontrato un miglioramento ed infine quelle che hanno avuto un risultato negativo. Anche e soprattutto basandosi su questi risultati, le aziende affiancano e supportano i dipendenti al fine di facilitare uno sviluppo professionale attraverso programmi di formazione e coaching personalizzati.
5. Revisione dei processi: ovviamente l'analisi delle prestazioni dei dipendenti non può essere l'unico aspetto analitico del contesto, ma è necessario che l'azienda, per migliorare, svolga un'analisi approfondita anche sui suoi processi interni, al fine di identificare eventuali punti di forza e di debolezza e per apportare un miglioramento continuo e costante in tutti questi ultimi.⁵¹

Immagine 15: Ciclo per la valutazione delle performance⁵²



⁵¹ "Performance Management: A Systematic Review of the Literature and an Agenda for Future Research" di Trevor C. Brown, Paula O'Kane. (2017)

"The Evolution of Performance Management: Searching for Value" Kiefer T., Rock D., Rock L.

"Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems" di Elaine Diane Pulakos.

⁵² Immagine rielaborata dal candidato sulla base di quella fornita dal Ministro per l'amministrazione pubblica: "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance".

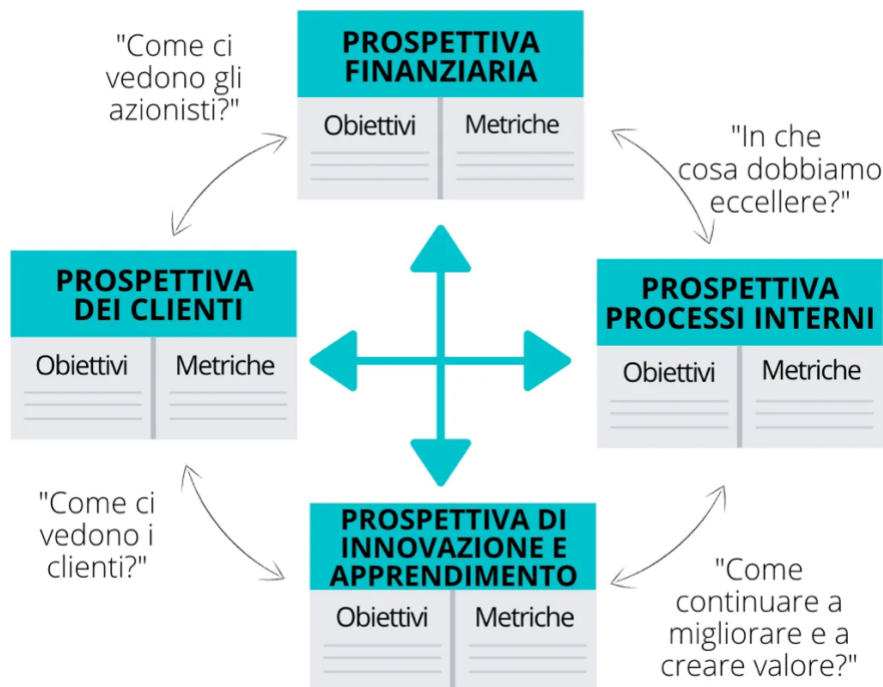
Due dei sistemi di programmazione e valutazione maggiormente utili a questi fini sono la Balanced Scorecard (BSC) e i Key Performance Indicators (KPI), dove con BSC si intende lo “strumento di pianificazione e controllo che, oltre a permettere una maggiore conoscenza e coscienza del business aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione, contribuisce in maniera determinante allo sviluppo della cultura manageriale”⁵³ e con KPI “indicatori che riflettono i fattori critici di successo per un'organizzazione, usati per misurare i risultati conseguiti dall'organizzazione medesima”⁵⁴.

3.2.1 Balanced scorecard

La Balanced Scorecard è quindi un metodo di valutazione delle prestazioni basato sul principio che l'azienda debba essere valutata sulla base di quattro prospettive: finanza, cliente, crescita ed apprendimento, ed infine processi interi. Per ciascuna di queste vengono stabiliti obiettivi specifici e indicatori di performance per valutare il raggiungimento di questi ultimi, consentendo così anche di collegare gli obiettivi strategici dell'azienda ai suoi obiettivi operativi e di misurare le prestazioni a livello aziendale e individuale.

Sotto un punto di vista “evolutivo” della materia, la presenza di una vasta gamma di indicatori rispetto al sistema tradizionale (che prevedeva principalmente solo quello economico-finanziario di breve periodo) è giustificata dalla necessità di esplorare i vari fattori che influenzano le performance aziendali e sebbene i risultati possano essere riassunti nelle prospettive economico-finanziarie e dei clienti, la comprensione completa dei fattori di successo dell'organizzazione richiede una valutazione anche del suo patrimonio intangibile ed è questo ciò che rappresenta la vera fonte di vantaggio competitivo dell'azienda e della sua sostenibilità a lungo termine.

Immagine 16: Aspetti principali della Balanced ScoreCard⁵⁵



⁵³ “La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance” Di Barbara Bagnara.

⁵⁴ “KPI” da Glossario Marketing.

⁵⁵ Immagine fornita da “Fare Numeri”, società di consulenza di Giuseppe Brusadelli.

Dal punto di vista economico-finanziario, l'obiettivo principale della BSC è quello di evidenziare l'impatto delle strategie sulla creazione di valore per gli azionisti, e questo viene fatto attraverso l'analisi dei risultati del medesimo ambito ed è importante che la BSC continui a concentrarsi su questi risultati finali, poiché sono alla base di tutte le altre misure incluse nella scheda. Tuttavia, è altrettanto importante evitare la miopia e le distorsioni che possono derivare dal concentrarsi esclusivamente sul miglioramento delle misure economico-finanziarie a breve termine.

Per quanto riguarda la prospettiva clienti, questa permette ai manager di preparare una strategia orientata al mercato e al cliente, che possa quindi assicurare la sua soddisfazione e di conseguenza la fidelizzazione, al quale si va ad aggiungere la maggiore facilità nell'individuare il targeting in cui l'unità di business potrebbe diventare competitiva.

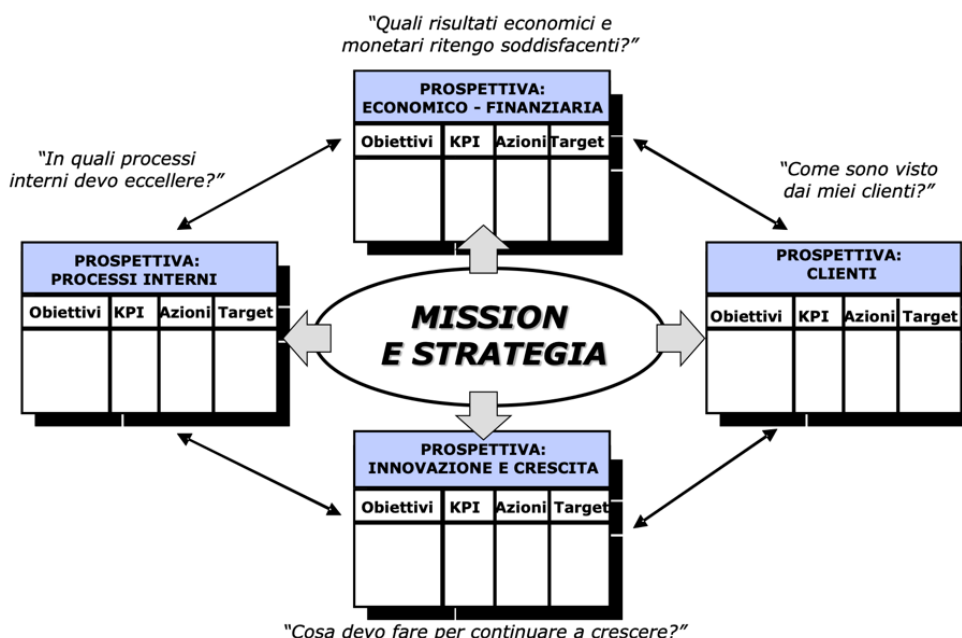
Rispetto alle prospettive processi interni e apprendimento e crescita, la BSC identifica dei percorsi di modifica, aggiornamento e implementazione dei processi al fine di migliorare il percorso di creazione di valore, riuscendo così di pari passo ad elaborare l'infrastruttura che l'organizzazione deve costruire per creare crescita e miglioramento nel lungo periodo.⁵⁶

3.2.2 KPI

I Key Performance Indicators sono invece metriche specifiche utilizzate (nel breve periodo) per valutare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, che possono essere definiti in base alle aree funzionali dell'azienda, come ad esempio la produzione, le vendite, il marketing o le risorse umane. Ciascun KPI, al fine di essere il più funzionale possibile, deve essere collegato agli obiettivi strategici dell'azienda ed essere misurabile e quantificabile.

Sono definiti come indicatori chiave delle prestazioni proprio perché si concentrano su un determinato obiettivo e offrono una valutazione quantitativa della performance e avendo queste caratteristiche possono essere utilizzati per migliorare l'efficacia delle decisioni aziendali, aumentare la produttività, ridurre i costi, aumentare la soddisfazione dei clienti e migliorare la qualità dei prodotti o dei servizi.

Immagine 17: I KPI nella Balanced Scorecard⁵⁷



⁵⁶ Prof.ssa Adriana Rossi, da "Pianificazione e controllo: Misurazione delle performance"

⁵⁷ Immagine fornita da: Prof.ssa Adriana Rossi, da "Management System & Balanced Scorecard"

Rispetto ad una valutazione delle performance va osservato come tali indicatori possano essere utilizzati sia in autonomia che all'interno della BSC, aiutando la stessa a tradurre la visione e strategia in azioni concrete e misurabili.

I KPI possono essere di diverse tipologie e valutare aree aziendali differenti, ad esempio possono essere:

- **Finanziari:** si riferiscono ai risultati economici dell'organizzazione, come il fatturato, il margine di profitto, il ROI (Return on Investment) e l'EVA (Economic Value Added).
- **Operativi:** si focalizzano sulle attività operative dell'organizzazione, come la produzione, le vendite, la logistica e la gestione delle risorse umane.
- **Dei clienti:** ovvero valutano l'esperienza del cliente nel suo complesso, partendo dall'acquisto, passando per la soddisfazione del cliente al fine ovviamente di ottenere la fidelizzazione dello stesso.
- **Dei processi:** ovvero quei parametri che misurano l'efficienza dei processi aziendali, come la riduzione dei tempi di ogni ciclo, la riduzione degli errori e dei costi.
- **Della crescita:** servono a valutare la crescita dell'organizzazione, tramite parametri quali l'espansione sul mercato, la penetrazione e l'aumento delle quote dello stesso.

Immagini 18: KPI: indici di performance⁵⁸



⁵⁸ Immagine fornita da "Headvisor" società di consulenza strategica: "KPI - Key Performance Indicator, come strutturarli"

Ogni organizzazione, al fine di selezionare i KPI appropriati, deve considerare la propria strategia aziendale, così come i propri obiettivi e le priorità ed è fondamentale che tali indicatori siano pertinenti, misurabili, realistici e specifici e che vengano comunicati a tutti i livelli dell'organizzazione in modo che i dipendenti siano consapevoli dei loro obiettivi e del loro contributo alla realizzazione di questi.⁵⁹

Un esempio di Balanced Scorecard potrebbe essere:

Tabella 19: Esempio di Balanced scorecard nelle grandi società⁶⁰

Quadrante	Obiettivo strategico	Indicatore di performance	Target di performance	Iniziative strategiche
Finanza	Aumentare il fatturato	Vendite totali	Aumentare il fatturato di 1.000.000 euro annui	Aumentare il numero di clienti
Clienti	Migliorare la soddisfazione	Valutazione del cliente	Arrivare ad una valutazione media da parte del cliente di 4,5 su 5	Migliorare il servizio clienti e l'assistenza post acquisto
Processi interni	Ridurre i costi operativi	Costo del ciclo di produzione	5% di riduzione annua	Migliorare l'efficienza produttiva
Apprendimento e crescita	Migliorare le competenze dei dipendenti	Numero ore di corsi di formazione	100 all'anno	Implementare programmi di formazione

3.3 Valutazione delle performance nelle non-profit

La natura solidale delle organizzazioni non profit ed il bisogno di indirizzo e controllo dell'amministrazione, necessitano della trasparenza nella comunicazione delle performance e pertanto la misurazione e la comunicazione corretta delle stesse richiede la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia della gestione, in quanto essenziali per la sopravvivenza delle non-profit e il raggiungimento delle loro finalità. Difatti il rendere più chiari i risultati perseguiti e raggiunti va a rappresentare un punto di forza ed un supporto all'attività decisionale e consente di introdurre elementi di razionalità economica nella gestione delle organizzazioni in oggetto. Va anche considerato che la coerenza tra orientamenti gestionali e gli obiettivi enunciati sono elementi fondamentali per i portatori di interessi, i quali devono essere coinvolti con codici e canali comunicativi adeguati, al fine di garantire l'apporto di risorse necessarie per l'espletamento dell'attività caratteristica.⁶¹

La valutazione dell'efficacia, intesa come grado di conseguimento degli obiettivi dichiarati, costituisce un momento nodale dell'informativa e la rendicontazione economico-finanziaria richiede l'integrazione e il completamento attraverso la diffusione di notizie inerenti la linea sociale e quella della missione, mediante la predisposizione di un sistema di indicatori, in grado di cogliere il valore dell'impatto sociale generato dall'organizzazione. È altresì fondamentale che tale sistema di indicatori

⁵⁹ "Key performance indicators for measuring construction success" di Chan A. P.C. e Chan A. P. L. (2004).

"A taxonomy for key performance indicators management" di Eladio Domínguez, Beatriz Pérez, Ángel L. Rubio, María A. Zapata.

⁶⁰ Tabella ipotizzata e sviluppata dal candidato.

⁶¹ "Measuring Performance in Nonprofit Organizations" di Theodor H. Poister
 "Performance Measurement: Getting Results" di Harry P. Hatry.

non sia basato su metriche esclusivamente quantitative, ma anche sugli aspetti qualitativi, come la soddisfazione degli utenti, l'impatto sul territorio, la capacità di coinvolgere i diversi attori della comunità e la sostenibilità ambientale.

Per quanto concerne invece l'efficienza, ovvero la capacità di perseguire un obiettivo efficientando al meglio l'utilizzo ed il consumo di risorse di qualsiasi genere, che sia di tipo economico, materiale o organico, è un altrettanto fondamentale aspetto della valutazione in questo settore, in quanto garantisce che in settori che non dispongono solitamente di ingenti quantità di risorse, quelle reperite vengano gestite e fatte fruttare al meglio dalle capacità della società.⁶²

In conclusione, in questo caso specifico, l'operazione di valutazione può complicarsi maggiormente, in quanto gran parte degli aspetti finanziari delle grandi imprese vengono meno, ma esistono comunque diverse metodologie che possono essere utilizzate per valutare le performance di una non-profit, come ad esempio:

1. Un indicatore di impatto sociale: ovvero l'impatto sociale che l'organizzazione crea nel contesto in cui opera.
2. La misurazione dell'efficacia operativa dei programmi: ovvero una valutazione delle prestazioni dei programmi specifici dell'organizzazione.
3. La misurazione dell'efficienza: ovvero di quanto l'organizzazione stia utilizzando in modo corretto le proprie risorse, sia finanziarie che umane.

Risulta ovvio come ogni organizzazione non-profit debba sviluppare degli indicatori di performance specificatamente adattati alla propria missione e scopo, tenendo quindi conto delle sue esigenze e dei suoi obiettivi.⁶³

Un esempio di Balanced scorecard, fondendo le nozioni di introduzione con quelle sui vari sistemi di valutazione delle performance, potrebbe essere, nel caso del Sistema Penitenziario italiano:

Tabella 20: Esempio di Balanced scorecard nelle società non profit⁶⁴

Quadrante	Obiettivo strategico	Indicatore di performance	Target di performance	Iniziative strategiche
Finanza	Aumentare le donazioni	Totale delle donazioni	+ 500.000 euro annui rispetto all'anno precedente	Migliorare la visibilità dell'organizzazione
Clienti	Migliorare la qualità dei servizi (impatto sociale)	Valutazione del cliente	Aumentare del 10% la media di voto dei feedback	Migliorare l'esperienza dei beneficiari
Processi interni	Aumentare l'efficienza operativa	Percentuale di spese amministrative	20% di riduzione annua	Migliorare la gestione dei processi interni
Apprendimento e crescita	Migliorare le competenze dei dipendenti	Numero di ore di formazione	Raggiungere quota cento ore annue	Implementare programmi di formazione

⁶² "The Balanced Scorecard for Nonprofit Organizations" di Robert S. Kaplan e David P. Norton.

⁶³ Harvard business review: How to Measure a Company's Real Impact di Ronald Cohen e George Serafeim. Global Reporting Initiative (GRI).

⁶⁴ Tabella ipotizzata e sviluppata dal candidato.

3.4 Valutazione performance nelle organizzazioni amministrative: il sistema penitenziario

Andando nel dettaglio di questo studio, per quanto riguarda il sistema penitenziario italiano, esso non può essere considerato come una società non-profit, in quanto esula dalla definizione di quest'ultime, che vengono definite come organizzazioni che perseguono obiettivi sociali, culturali, educativi, religiosi, sportivi, artistici o scientifici, senza scopo di lucro, ma che utilizzano i loro profitti per reinvestire nella propria attività e per il raggiungimento dei propri obiettivi, così come non può essere considerata come grande società per ovvie ragioni.

Se da un lato, quindi, sia il sistema penitenziario sia le non-profit sono accumulate dalla mancanza di scopo di lucro, il primo non ha alcun'entrata identificabile come profitto, ma può vedere le sue entrate identificate come stanziamenti statali, senza considerare la mancanza di pianificazione di un rientro economico diretto, ma preventivando in cambio un beneficio sociale nel lungo periodo.

È pertanto facilmente deducibile come la principale differenza tra il sistema penitenziario, identificabile in definitiva come organizzazione amministrativa, e una qualsiasi impresa, sia che la valutazione delle performance non si possa basare esclusivamente sul risultato finanziario, sulla crescita dei profitti o delle vendite e su fattori economici; questi vanno tenuti in considerazione al fine di capire se si sta seguendo il giusto percorso per ottimizzare le risorse impiegate, ma, in quanto "impresa" pubblica senza fini di lucro non può avere tali parametri come principali.

Per stabilire dei parametri di valutazione bisogna innanzitutto capire quindi quali sono gli obiettivi di questo istituto ed in particolare spiccano tali aspetti:

- **Rieducazione dei detenuti:**
 - Livello di scolarizzazione in entrata e in uscita: ovvero i programmi offerti al detenuto e portati a compimento dallo stesso, sia in ambito formativo (ad esempio in campo lavorativo) che rispetto all'istruzione, spesso mancante all'esterno dell'istituto e perciò perseguita all'interno dello stesso;
 - Tasso di recidiva: il sistema penitenziario dovrebbe collaborare con le comunità locali e le agenzie governative per sviluppare programmi e politiche finalizzati alla prevenzione del crimine e alla riduzione della criminalità.
 - Impiego al momento del reinserimento nella società: ovvero quanti soggetti rimangono disoccupati nei tre anni successivi al rilascio, quanti trovano un impiego a tempo determinato e quanti a tempo indeterminato;
 - Giustizia riparativa: ovvero incoraggiare i detenuti a prendersi le responsabilità per i reati da loro commessi e cercare di riparare al danno causato alle vittime e alla società nel suo complesso.
 - Raggiungimento degli obiettivi prefissati nel percorso personale di ogni singolo detenuto.

- **Sicurezza e difesa sociale per l'esterno ma anche all'interno:**
 - Numero di vittime carcerarie (suicidi, omicidi e aggressioni sia tra i detenuti che tra il personale penitenziario);
 - Sicurezza sociale: deve essere assicurato che i detenuti scontino la loro pena in modo sicuro, prevenendo la violenza, le fughe e altre attività illecite all'interno del carcere.
 - Sicurezza personale: deve essere garantito che i diritti umani dei detenuti siano rispettati, compresi il diritto alla salute, il diritto all'accesso all'assistenza legale e il diritto alla libertà di religione;

- Detenzione nel rispetto delle norme e dei diritti:
 - Qualità della vita all'interno delle strutture: ovvero le condizioni delle strutture, gli spazi dedicati al recupero, alla socialità, al benessere psico-fisico dei soggetti trattati.
 - Rispetto dei requisiti e degli standard nazionali ed europei: ovvero ampiezza degli spazi, trattamento del detenuto e servizi ad esso disponibili e dedicati.⁶⁵

Per definire quali siano i parametri per stabilire le performance di ogni singolo istituto e del sistema in generale, si potrebbe ipotizzare un sistema generale di valutazione di tutti questi parametri, che dia un punteggio ad ogni categoria in base al progresso ed al risultato ottenuto.

Un esempio di tale ipotesi potrebbe essere:

Tabella 21: Ipotesi di Balanced scorecard e KPI applicabile al Sistema Penitenziario Italiano⁶⁶

Prospettiva	Obiettivo strategico	Indicatore	Target	Iniziativa
Prospettiva del cliente (detenuto)	Rieducazione dei detenuti	Piani per la rieducazione dei detenuti ¹	Aumentare il numero di detenuti iscritti a corsi di formazione ed istruzione del 60% nei prossimi 5 anni	Programmi di formazione, istruzione e riabilitazione personalizzati
Prospettiva del cliente (detenuto)	Sicurezza e difesa sociale e fisico-psicologica per i detenuti	Qualità della vita negli istituti secondo i detenuti ²	Aumentare il riscontro medio positivo delle risposte del 30% in 4 anni	Rinnovamento, ristrutturazione e creazione di spazi sociali migliori
Prospettiva del cliente (detenuto)	Rieducazione dei detenuti	Numero di visite concesse da parte di coniugi e familiari ³	Aumento del 50% in 3 anni	Aumentare il numero di visite concesse ed introdurre stabilmente la possibilità di incontri coniugali

⁶⁵ Rapporto annuale del Garante nazionale dei diritti delle persone private della libertà personale: Meccanismo nazionale di prevenzione della tortura e dei trattamenti o pene, crudeli, inumani o degradante: "Pubblicazioni e relazioni al Parlamento".

Ministero della Giustizia: Pubblicazioni, studi e ricerche: La dignità della persona in carcere - Dispense ISSP n.4 (settembre 2013).

Ministero della Giustizia: Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria: "Piano delle performance 2013".

⁶⁶ Tabella ipotizzata e sviluppata dal candidato.

Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Sicurezza e difesa sociale per l'esterno e interno	Tasso di recidiva nei 3 anni successivi la scarcerazione ⁴	Ridurre il tasso di recidiva del 40% nei prossimi 5 anni	Programmi di formazione, riabilitazione e affiancamento nel periodo post scarcerazione
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Rieducazione dei detenuti	Percentuale disoccupati, occupati a tempo determinato e a tempo indeterminato ⁵	Aumentare numero dei soggetti occupati del 30% in 3 anni	Programmi di assistenza nell'allocazione dei soggetti negli ambiti lavorativi della società
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Rieducazione dei detenuti	Numero di attività rieducative ⁶	Aumentare numero della attività del 20% in 2 anni	Programmi di formazione, riabilitazione personalizzati
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Rieducazione dei detenuti	Numero di attività di reinserimento ⁷	Aumentare numero della attività del 20% in 2 anni	Programmi di formazione, riabilitazione personalizzati
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Rieducazione dei detenuti	Percorsi di sostegno post-pena ⁸	Aumentare numero della attività del 20% in 2 anni	Programmi di assistenza nel reinserimento dei soggetti nella società
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Sicurezza e difesa sociale per l'esterno e interno	Numero di Vittime ⁹	Ridurre il tasso di suicidi e omicidi del 40% nei prossimi 5 anni	Miglioramento delle condizioni di vita interne agli istituti e la costruzione di garanzia di prospettive future. Implementazione di programmi di ascolto attivo dei detenuti.

Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Sicurezza e difesa sociale e fisico-psicologica per i detenuti	Rapporto quantitativo detenuti-polizia penitenziaria ¹⁰	Riduzione del 10% dei soggetti non necessari e qualificati nei prossimi 5 anni	Diminuzione e migliore ripartizione del personale penitenziario non indispensabile (allineamento alla media europea)
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Sicurezza e difesa sociale e fisico-psicologica per i detenuti	Rapporto quantitativo detenuti-educatori ¹¹	Aumento delle figure del personale professionale del 30% nei prossimi 4 anni	Aumentare il numero di figure professionali
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Sicurezza e difesa sociale e fisico-psicologica per i detenuti	Rispetto dei requisiti minimi di qualità della vita ¹²	Aumentare numero di processi volti a perseguire tale obiettivo del 50% in 4 anni	Aumentare numero di processi volti a perseguire tale obiettivo
Prospettiva del cliente (detenuto) e del processo	Rieducazione dei detenuti e Sicurezza e difesa sociale per l'esterno e interno	Aumentare il numero di soggetti sottoposti a pene alternative alla detenzione ¹³	Aumentare numero della attività del 20% in 3 anni	Dimostrare i benefici e l'applicabilità di tale operazione
Prospettiva del processo interno	Sicurezza e difesa sociale per l'esterno e interno	Tasso di evasione ¹⁴	Ridurre il tasso di evasione del 30% nei prossimi 2 anni	Rafforzare la sicurezza delle strutture, migliorare i controlli e le condizioni di detenzione
Prospettiva del processo interno	Detenzione nel rispetto delle norme e dei diritti dei detenuti	Tasso di violazioni dei diritti umani ¹⁵	Ridurre il tasso di violazioni dei diritti umani del 30% nei prossimi 3 anni (inteso sia in rapporto alle denunce che alle indicazioni UE)	Ammodernamento delle strutture e adeguamento degli stessi e maggiore formazione e attenzione ai soggetti di controllo. Implementazione di programmi di ascolto attivo dei detenuti

Prospettiva del processo interno	Detenzione nel rispetto delle norme e dei diritti	Tasso di reclami dei detenuti ¹⁶	Ridurre il tasso di violazioni dei diritti umani del 30% nei prossimi 3 anni	Ammodernamento delle strutture e adeguamento degli stessi e maggiore formazione e attenzione ai soggetti di controllo
Prospettiva del processo interno	Detenzione nel rispetto delle norme e dei diritti	Tasso di richiami dalla Corte Costituzionale europea ¹⁷	Ridurre il tasso di violazioni dei diritti umani del 30% nei prossimi 3 anni	Ammodernamento delle strutture e adeguamento degli stessi e maggiore formazione e attenzione ai soggetti di controllo Implementazione di programmi di ascolto attivo dei detenuti
Prospettiva finanziaria	Migliore allocazione delle risorse economiche	Costo medio per detenuto ¹⁸	Allineare il costo medio alle nuove esigenze e standard europei nei prossimi 5 anni	Ottimizzazione dei processi e miglioramento della gestione delle risorse
Prospettiva finanziaria	Migliore allocazione delle risorse economiche	Spesa specifica per l'educazione per detenuto ¹⁹	Aumento della spesa per l'istruzione del 60% nei prossimi 4 anni	Istituzione in tutti gli istituti del maggior numero di corsi frequentabili e reputati utili nell'ambiente di attuazione
Prospettiva finanziaria	Migliore allocazione delle risorse economiche	Spesa specifica per garantire una corretta qualità degli ambienti per detenuto ¹⁸	Aumento della spesa per l'istruzione del 20% nei prossimi 3 anni	Ammodernamento delle strutture e adeguamento degli stessi
Prospettiva finanziaria	Migliore allocazione delle risorse economiche	Spesa specifica per il benessere psicologico del detenuto ¹⁹	Aumento della spesa per l'istruzione del 60% nei prossimi 4 anni	Istituzione in tutte le strutture di un maggior numero di corsi frequentabili e identificati come utili nell'ambiente di attuazione

Prospettiva finanziaria	Migliore allocazione delle risorse economiche	Spesa finalizzata esclusivamente al reinserimento del detenuto ²⁰	Aumento della spesa per l'istruzione del 30% nei prossimi 4 anni	Programmi di assistenza nel reinserimento dei soggetti nella società
-------------------------	---	--	--	--

Indice

- 1- Progresso dei soggetti su tutti i piani educativi, quali ad esempio istruzione e formazione;
- 2- Qualità della vita all'interno delle strutture (ad esempio ambienti e servizi) secondo giudizio dei detenuti che vivono all'interno degli stessi (volta ad individuare le carenze e i miglioramenti da apportare);
- 3- Il numero delle volte che mensilmente il detenuto può aver contatti ed incontri con i propri familiari;
- 4- Analisi volta a verificare se i soggetti nei tre anni successivi alla messa in libertà (periodo di tempo statisticamente più rischioso) siano tornati a delinquere o meno;
- 5- Analisi volta a valutare se le modalità formative e di assistenza ai soggetti post-pena abbiano riscontri positivi nella ricerca di un impiego e la qualità di quest'ultimo;
- 6- Numero di attività a disposizione dei detenuti volte a rieducare il detenuto rispetto alle cause della pena e ai comportamenti ritenuti antisociali dall'educatore e da coloro che seguono il soggetto nel suo percorso;
- 7- Numero di attività a disposizione dei detenuti volte a facilitare il reinserimento del soggetto nella società al termine della sua pena;
- 8- Percorsi e assistenza messi a disposizione dei detenuti una volta terminata la pena;
- 9- Numero di vittime all'interno degli istituti sia tra detenuti che tra il personale;
- 10- Numero di agenti rispetto ai detenuti, confrontando il numero con quelli reputati necessari e alla media di paesi UE presi ad esempio;
- 11- Numero di educatori rispetto ai detenuti, confrontando il numero con quelli reputati necessari e alla media di paesi UE presi ad esempio;
- 12- Qualità della vita all'interno delle strutture (ad esempio ambienti e servizi);
- 13- La percentuale di soggetti a cui è stata imputata una pena da scontare mediante misure alternative alla detenzione ed hanno completato tale processo nel rispetto delle regole e restrizioni imposte e non sono tornati a compiere illeciti nei tre anni successivi al termine dello stesso;
- 14- Numero di soggetti evasi durante la durata del periodo considerato;
- 15- Numero di richiami, reclami e mancanze rispetto alle normative vigenti in materia di trattamenti e condizione di detenzione;
- 16- Analisi dell'andamento della spesa media per detenuto rispetto al preventivato, al considerato necessario e rispetto ai paesi UE presi ad esempio;
- 17- Percentuale della spesa totale dedicata esclusivamente alla rieducazione, istruzione e formazione rispetto al preventivato, al considerato necessario e rispetto ai paesi UE presi ad esempio;
- 18- Spese ed investimenti, per singolo detenuto, volte e a migliorare le condizioni e la qualità degli ambienti in cui il detenuto è recluso e svolge le varie attività;
- 19- Percentuale della spesa totale dedicata esclusivamente al benessere psicologico del detenuto rispetto al preventivato, al considerato necessario e rispetto ai paesi UE presi ad esempio;
- 20- Percentuale della spesa totale dedicata esclusivamente ad aiutare il detenuto nel suo percorso di reinserimento graduale nella società, rispetto al preventivato, al considerato necessario e rispetto ai paesi UE presi ad esempio;

Seguendo questa ripartizione parrebbe possibile dare una valutazione basata su parametri prestabiliti, sia al detenuto, che al singolo istituto penitenziario, che all'intero del sistema detentivo, riuscendo a stabilire in modo più preciso e veritiero le condizioni e i risultati che si ottengono nell'ambito, in base alle decisioni e alle modifiche apportate periodicamente e che di conseguenza verrebbero adattate a successi ed insuccessi dell'Organizzazione.

Inoltre, se si volesse approfondire maggiormente il progresso del singolo soggetto detenuto, si potrebbe ipotizzare una scheda basata, ad esempio, sul quelle per la valutazione del personale nelle grandi società, ponendo come parametri d'analisi i principali aspetti di crescita del soggetto, in modo più approfondito rispetto a quelli già riportati nella tabella "Ipotesi di Balanced scorecard e KPI applicabile al Sistema Penitenziario Italiano" e focalizzandosi ovviamente sul profilo psicologico di ogni singolo soggetto e sul suo percorso personale creato con l'educatore, sviluppandola in tale modalità:

Tabella 22: Ipotesi parametri valutativi del singolo detenuto⁶⁷

Quadrante	Obiettivo strategico	Indicatore di performance	Target di performance	Iniziative strategiche
Apprendimento e crescita del detenuto	Progresso nell'istruzione e formazione ¹	Valutazione dell'istruzione e formazione del detenuto	Raggiungimento di un nuovo titolo di studio ogni 3-5 anni (in base alla tipologia di corso)	Implementare programmi di istruzione e formazione
Apprendimento e crescita del detenuto	Sviluppo capacità e competenze (ambito lavorativo) ²	Valutazione delle competenze e abilità lavorative del detenuto	Target prefissato tramite percorso personalizzato (redatto da figure professionali) sulle esigenze del singolo soggetto	Implementare programmi di formazione professionale personalizzati
Prospettiva del cliente (detenuto)	Salute psicofisica ³	Valutazione della salute fisica e mentale del detenuto	Target prefissato tramite percorso personalizzato (redatto da figure professionali) sulle esigenze del singolo soggetto	Implementare programmi di assistenza sanitaria e di salute mentale

⁶⁷ Tabella ipotizzata e sviluppata dal candidato.

Apprendimento e crescita del detenuto	Sviluppo capacità e competenze (ambito generale) ⁴	Valutazione delle competenze e abilità apprese	Target prefissato tramite percorso personalizzato (redatto da figure professionali) sulle esigenze del singolo soggetto	Implementare programmi, corsi e attività personalizzati e non
Apprendimento e crescita del detenuto	Sviluppo capacità di interazione, confronto e coscienza sociale ⁵	Valutazione delle abilità sociali e di interazione del detenuto	Target prefissato tramite percorso personalizzato (redatto da figure professionali) sulle esigenze del singolo soggetto	Implementare programmi di formazione sociale e di interazione costruttiva tra i detenuti
Apprendimento e crescita del detenuto	Progresso giustizia riparativa ⁶	Valutazione della partecipazione del detenuto ai programmi di giustizia riparativa	Target prefissato tramite percorso personalizzato (redatto da figure professionali) sulle esigenze del singolo soggetto	Implementare programmi volti allo sviluppo della coscienza sociale e comportamenti riparativi
Apprendimento e crescita del detenuto	Impiego post-pena ⁷	Tipologia di impieghi nei 5 anni successivi alla scarcerazione	Impiego a tempo determinato-indeterminato, disoccupazione	Implementare programmi di formazione e di assistenza all'impiego post-pena
Apprendimento e crescita del detenuto	Tasso di recidiva ⁸	Tasso di recidiva nei tre anni successivi alla scarcerazione	Reati commessi nel periodo verificato	Implementare programmi di reinserimento in società e assistenza post-pena

Indice

- 1- L'obiettivo raggiunto in ambito di istruzione rispetto agli obiettivi fissati e al livello di ingresso;
- 2- La formazione ricevuta e completata al fine di facilitare la ricerca di un lavoro una volta che il detenuto è tornato in libertà;
- 3- Valutazione delle condizioni psicofisiche del soggetto, che tenga conto sia dell'assistenza che l'istituto garantisce sia della volontà del soggetto di aiutare, farsi aiutare e prendersi cura di sé stesso;
- 4- Sviluppo ed acquisizione di svariate competenze e nozioni in vari ambiti, raggiunto grazie alla partecipazione e superamento di corsi frequentati e alla dimostrazione di nuove conoscenze in tali ambiti;

- 5- Capacità apprese dal soggetto nel confrontarsi e relazionarsi con le diverse tipologie di persone con cui si troverà a dover interagire (capacità valutabile, ad esempio, all'interno del carcere, osservando come il soggetto si riesce a porre di fronte a contesti che ante-pena l'avrebbero potuto portare a rispondere con comportamenti antisociali);
- 6- Analisi volta a verificare la coscienza e il pentimento di quanto fatto per essere stato condannato alla pena detentiva e se vi siano state le volontà di riparare al danno compiuto verso la società;
- 7- Impegno e risultato del soggetto per trovare un impiego una volta terminata la pena e facilità di quest'ultimo nel trovarlo;
- 8- Analisi volta a verificare se il soggetto nei tre anni successivi alla messa in libertà (periodo di tempo statisticamente più rischioso) sia tornato a delinquere o meno.

Tramite questa analisi, che può essere anche svolta periodicamente sul medesimo soggetto, è possibile seguire il singolo detenuto durante tutta la durata della detenzione e anche a posteriori, al fine di implementare le aree dove si riscontrano delle carenze e ridurre invece l'attenzione dove vi è meno bisogno, garantendo una dettagliata indagine su tutti gli aspetti e risultati del sistema.

Conclusione

Valutare le performance di un'organizzazione governativa, specialmente in questo caso, e dei soggetti che ci si vanno a rapportare, è un procedimento estremamente complesso e differente da quelli a cui si può essere solitamente abituati rispetto all'ambito aziendale e la principale ragione è che in questo caso tutti i principali aspetti escludono quasi totalmente quelli economico-finanziari e si focalizzano su elementi estremamente soggettivi e personali. Se in altri contesti il cliente ed il personale sono caratteri fondamentali, ma al solo scopo di consumare, e quindi far guadagnare maggiormente e migliorare la produzione, in questo caso l'aspetto umano è l'unico protagonista e fine ultimo e ciò complica di non poco le cose: le variabili che a causa di ciò appaiono sono decine ed ognuna di queste ha un peso molto rilevante nella valutazione finale.

I risultati di un'applicazione capillare e personale comporterebbero innumerevoli benefici all'intero sistema, sia rispetto al funzionamento del complesso che alla trasparenza dello stesso, così come ne gioverebbe l'allocazione delle risorse e ovviamente le condizioni di vita sia interne, durante la detenzione, che esterne, una volta tornati in libertà, di tutti i soggetti reclusi.

L'analisi delle performance nel Sistema Penitenziario Italiano è quindi uno strumento di valutazione non solo dell'approccio e del comportamento che i rappresentati dello Stato hanno nei confronti dei soggetti protagonisti, ma anche di come questi migliorano o meno influenzati dai primi, soprattutto in un contesto come questo, in quanto, differentemente da quello aziendale classico dove un fallimento gestionale può portare principalmente a perdite economiche o alla delusione del cliente, in questo caso si potrebbe intaccare in modo irreversibile la vita di ogni singolo essere umano che ne viene coinvolto ed è proprio per questo che tale analisi dovrebbe essere svolta in maniera rigorosa e costante in ogni contesto complesso come questo e soprattutto dovrebbe suscitare un feedback preciso attraverso riscontri pratici e repentini.

Bibliografia

Ministero della Giustizia: “Il dipartimento dell’amministrazione penitenziaria” di V. Ferdinando Maria Abbondante.

Ida Nicostra, “Pena e reinserimento sociale: Ad un anno dalla “sentenza Torreggiani” .

M. Coralli, “L’istruzione penitenziaria: storia e legislazione” 2002.

Theodore H. Poister, “Measuring performance in Public and Nonprofit organization”.

E. Diane Pulakos, “Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems”.

Kiefer T., Rock D., Rock L., “The Evolution of Performance Management: Searching for Value”.

Travor C. Brown, Paula O’Kane, “Performance Management: A Systematic Review of the Literature and an Agenda for Future Research”. (2017).

F. De Angelis, S. Torge “*La realtà invisibile. Breve storia del diritto penitenziario dagli Stati preunitari ad oggi*”.

J. Wooldredge e P. Smith “The Oxford Handbook of Prisons and Imprisonment” (2016).

Chan A. P.C. e Chan A. P. L., "Key performance indicators for measuring construction success" (2004).

E. Domínguez, B. Pérez, A. L. Rubio, M. A. Zapata. “A taxonomy for key performance indicators management”.

Harry P. Hatry “Performance Measurement: Getting Results”.

R. S. Kaplan, D. P. Norton, “The Balanced Scorecard for Nonprofit Organizations”.

Vittorio Foa, Il Ponte – Rivista di politica economia e cultura fondata da Piero Calamandrei (marzo 1949).

Istat, “I detenuti nelle carceri italiane” 2013.

Ministero della Giustizia, Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria “Piano delle performance 2013”.

Consiglio d'Europa: "Prisons and Prisoners in Europe 2021: Key Findings of the SPACE I report".

RAND Corporation "Correctional Education" (2021).

UNESCO, Institute for Lifelong Learning "Education in prison: A literature review" (2021).

J. Wooldredge e P. Smith "The Oxford Handbook of Prisons and Imprisonment" (2016).

Sitografia

Ministero della Giustizia: “Misure alternative o di comunità”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_3_1_4.page

Ministero della Giustizia: “Lavoro dei detenuti”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_3_0_3.page

Ministero della Giustizia: “Detenuti Lavoranti serie storica 1991-2022”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14.page?all=true&facetNode_1=1_5_31&facetNode_2=1_5_31_3&selectedNode=1_5_31

Ministero della Giustizia: “Istituti Penitenziari” (luglio 2018).

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_14_3_1.page?contentId=GLO52842&previousPage=mg_2_3

Ministero della Giustizia: “Costo medio giornaliero per detenuto, Anni 2001-2013”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14_1.page?contentId=SST957890&previousPage=

Camera dei Deputati: Giustizia: “Sistema Penitenziario”.

https://temi.camera.it/leg17/temi/la_questione_carceraria

Ministero della Giustizia: “Detenuti per tipologia di reato, 2008-2022”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14_1.page?facetNode_1=1_5_2&facetNode_2=3_1_6&contentId=SST613925&previousPage=mg_1_14

Ministero della Giustizia: “Bilancio di previsione anno finanziario 2021 e per il triennio 2021-2023 - Amministrazione trasparente”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/contentview.page?contentId=ART319645&previousPage=mg_1_29_13_1

Ministero della Giustizia: “Attività trattamentali - Percorsi d'istruzione - Anno 2021 – 2022”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14_1.page?facetNode_1=1_5_45&facetNode_2=0_2&facetNode_3=0_2_6_5&contentId=SST402559&previousPage=mg_1_14

Senato della Repubblica: Ministro della Giustizia Bonafede; “Legislatura 18 Risposta ad interrogazione scritta n° 4-03520”.

<https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/frame.jsp?tipodoc=Sindispr&leg=18&id=1170654>

Ministero della Giustizia: “Detenuti per durata della pena residua - Anno 2005 – 2022”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14_1.page?facetNode_1=1_5_29&facetNode_2=0_2&contentId=SST674047&previousPage=mg_1_14

Ministero della Giustizia: “Mappa edilizia giudiziaria”.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_33_7.page

Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori (CNAPPC): “Carceri: nel PNRR fondi per ristrutturazioni”.

<https://www.awn.it/news/notizie/8678-carceri-nel-pnrr-fondi-per-ristrutturazioni>

Istat: “Tutti gli atenei”.

<http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei>

Ustat: “Iscritti per anno Accademico”.

<http://dati.ustat.miur.it/dataset/iscritti/resource/e76fcb62-22c5-4ff9-a425-e06f3d6f8330>

Antigone: “Torna il carcere: XIII rapporto sulle condizioni di detenzione”.

<https://www.antigone.it/tredicesimo-rapporto-sulle-condizioni-di-detenzione/>

Antigone: “Il carcere secondo la Costituzione: XV rapporto sulle condizioni di detenzione”.

<https://www.antigone.it/quindicesimo-rapporto-sulle-condizioni-di-detenzione/>

Antigone: “Oltre il virus: XVII rapporto sulle condizioni di detenzione”.

https://www.antigone.it/upload/ANTIGONE_2020_XVIRAPPORTO%202.pdf

Antigone: “Il carcere visto da dentro: XVIII rapporto sulle condizioni di detenzione in carcere”.

<https://www.rapportoantigone.it/diciottesimo-rapporto-sulle-condizioni-di-detenzione/>

Treccani: “Sistema penitenziario”

<https://www.treccani.it/enciclopedia/sistema-penitenziario>

Fiorentin F. il Sistema Penale “Sistema penitenziario: le riforme necessarie non possono più attendere dopo le violenze nelle carceri” (6 luglio 2022).

<https://www.sistemapenale.it/it/opinioni/fiorentin-sistema-penitenziario-violenze-carceri-riforme>

Mauri S. Linkiesta “Dei delitti e delle pene: Il problema delle carceri italiane è che i detenuti vengono puniti, non rieducati” (29 settembre 2020).

<https://www.linkiesta.it/2020/09/carceri-italiane-vendetta-pubblica-libro-news/>

Giustino C. Progetto famiglia formazione “Carcere ed effetti antieducativi del contenimento. Funzione rieducativa della Pena”.

<https://www.progettofamigliaformazione.it/articoli/funzione-rieducativa-pena>

ASP Bologna “Rieducazione in carcere oggi: quali sono gli obiettivi da perseguire nella promozione dei diritti” (29 settembre 2020).

<https://www.aspbologna.it/inclusione-sociale/servizi-erogati/inclusione-sociale/rieducazione-in-carcere-oggi-quali-sono-gli-obiettivi-da-perseguire-nella-promozione-dei-diritti>

Baboni M. Ristretti Orizzonti “Il diritto allo studio e l’università in carcere” (18 luglio 2022).

<https://ristretti.org/il-diritto-allo-studio-e-luniversita-in-carcere>

Costanza A. Altalex “Istituti penitenziari: il trattamento dei condannati” (9 luglio 2020).

<https://www.altalex.com/guide/istituti-penitenziari-trattamento-condannati#trattamento>

M. Elefanti “La valutazione delle performance del non profit” (5 maggio 2011).

<https://oldsite.commercialisti.it/Portal/Press/Default.aspx?Id=9bde3ac8-51c4-4e5f-8390-9de83292accd>

D. Aliprandi “Il Dubbio: Psicologi in carcere”, 11 febbraio 2022.

<https://www.ildubbio.news/carcere/psicologi-in-carcere-quelloportunita-cosi-poco-sfruttata-r6nzxrnk>

L. Ruffino, Pagella Politica: “Nel 2022 il numero di suicidi in carcere è stato il più alto dal 1990” (febbraio 2023).

<https://pagellapolitica.it/articoli/suicidi-carcere-italia-ue-2022>

Polizia Penitenziaria Società Giustizia e Sicurezza: “Carceri italiane: oltre quaranta penitenziari non hanno un direttore” (1 febbraio 2023).

<https://www.poliziapenitenziaria.it/carceri-italiane-oltre-quaranta-istituti-di-pena-non-hanno-un-direttore/>

Barbara Bagnara “La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance” (agosto 2010).

<https://www.studiorebecca.it/2010/la-balanced-scorecard-un-modello-di-misurazione-delle-performance.html>

Global Reporting Initiative (GRI), Harvard business review: How to Measure a Company’s Real Impact di Ronald Cohen e George Serafeim.

<https://hbr.org/2020/09/how-to-measure-a-companys-real-impact>