



URS

# Ministero della Giustizia

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE ENITENZIARIA  
Ufficio del Capo del Dipartimento



GDAP-0142239-2008

PU-GDAP-1a00-23/04/2008-0142239-2008

Ai Sig. VV.CC Dipartimento

Ai Sig. Direttori Generali

Al Sig. Direttore ISSPe

Ai Sig. Provveditori Regionali

Ai Sig. Direttori Uffici di Staff

**Contrastare il disagio lavorativo del personale di Polizia Penitenziaria e stimolare la professionalità tramite condivisione, ascolto e solidarietà: linee di intervento.**

**ANALISI DEL PROBLEMA:** L'amara cronaca di questi ultimi giorni ha fatto registrare ben due suicidi di operatori della Polizia Penitenziaria nell'arco di ventiquattro ore, facendo salire a quattro il numero complessivo di eventi simili verificatisi nel corso di questo breve scorcio di anno, e addirittura a sette i casi registrati negli ultimi cinque mesi.

Il dato, nella sua fredda oggettività, specie se rapportato a quanto verificatosi negli ultimi dieci anni (64 casi nel periodo 1997/2007, pari ad una media superiore alle 6 unità all'anno), evidenzia senza ombra di dubbio una situazione preoccupante, che non può non indurre un'Amministrazione attenta al benessere del suo personale ad attente riflessioni su quanto si sta verificando, per indagarne le cause e ricercare le prime soluzioni di contrasto del fenomeno.

Ai fini di un'analisi obiettiva della situazione, propedeutica alla individuazione di risposte adeguate, merita di essere subito detto che, come si è



# *Ministero della Giustizia*

già avuto modo di segnalare in questi giorni anche al Coordinamento delle Forze di Polizia, la problematica dei suicidi del personale appare comune a tutti i Corpi di Polizia: mediamente 20 casi ogni anno nei Carabinieri, su un organico di circa 118.000 unità; poco più di 7 casi ogni anno nella G.d.F. su un organico di circa 68.000 unità; poco più di 10 casi all'anno nella Polizia di Stato su un organico di 110.000 unità). E per tutti evidenzia un trend di crescita negli ultimi anni, che è all'attenzione dei rispettivi Comandi e ha trovato talune immediate risposte delle Amministrazioni competenti, delle cui esperienze sarà bene fare tesoro nell'attuale circostanza.

Per altro verso, poi, per quanto più strettamente attinente alla nostra realtà, le circostanze più significative che emergono sembrano essere le seguenti:

- Il fenomeno riguarda sedi di servizio del nord così come del sud (sedi del sud Italia sono state interessate in 1 caso su 2 nel 2006, 3 casi su 7 nel 2007, 1 caso su 4 nel 2008);
- i suicidi non sempre si consumano mediante ricorso alla pistola d'ordinanza, pur potendo questa astrattamente costituire lo strumento più agevole per la realizzazione dello sconsiderato proposito;
- raramente si consumano all'interno della sede di servizio (dal 2006 ad oggi solo 1 caso su 13 – l'ultimo – si è realizzato all'interno dell'istituto);
- in numerosi casi risultano indotti da problemi finanziari, sentimentali, dolore per la perdita di un familiare, preoccupazione per una diagnosi infausta.

Da un primo sommario esame dei dati così esposti sembrerebbe potersi dunque concludere che i suicidi di personale della Polizia Penitenziaria sono espressione di una situazione di disagio, che però, pur presentando connotazioni certamente particolari in varia misura dipendenti dalla specificità dei compiti d'istituto assegnati a questo Corpo (delle quali innanzi più diffusamente si dirà), è comune alle altre Forze di Polizia; un disagio peraltro di origine prevalentemente personale, sociale, più che connesso a problematiche organizzative o comunque in stretto rapporto con il servizio.

Non per questo il fenomeno può però ritenersi meno allarmante per l'Amministrazione, perché il suicidio non è altro che la manifestazione più eclatante di un disagio ben più diffuso, che normalmente e fortunatamente si manifesta in forme meno cruente, e comunque, quale che ne sia la causa più diretta e immediata, trova una concausa significativa nella presenza di condizioni lavorative stressanti o non appaganti, come certamente è a dirsi per il lavoro in ambito penitenziario, viepiù aggravate da una serie di significative circostanze.



# Ministero della Giustizia

Ed infatti costituisce tendenza precipua di tutti i soggetti a contatto con realtà di disagio esistenziale, nella specie integrata dallo stato di detenzione, l'inclinazione verso l'acquisizione, più o meno consapevole, dell'altrui carico di sofferenza psicologica, cui può conseguire l'indebolimento delle capacità di reazione, la soccombenza al proprio disagio ed il cedimento delle spinte autoconservative.

E' tipica inoltre di una struttura complessa, tendenzialmente portata verso forme di autogestione, oltre che obiettivamente ostacolata nella comunicazione esterna da ragioni prima di tutto strutturali, qual è l'istituto penitenziario, la stratificazione di sedimenti di autoreferenzialità, con conseguente rischio di enfattizzazione di ogni momento di attrito interpersonale, anche in ragione della ripetitività, talvolta ai limiti dell'ossessione, dei contatti e delle situazioni.

Indubbio è infine il peso delle pressioni negative che si riversano sul personale di Polizia Penitenziaria a causa delle aspettative eccessive dell'opinione pubblica, talvolta non sufficientemente informata delle difficoltà nelle quali essa quotidianamente opera, e spesso anche maldisposta dalla diffusione di un'immagine anacronistica e non più attuale del Corpo.

Da ultimo nella medesima prospettiva non sembra potersi ignorare un'ulteriore circostanza connaturale all'esercizio delle funzioni più strettamente connesse alla sicurezza penitenziaria. Si intende a questo punto far riferimento non solo alle implicazioni correlate ai pericoli per la propria incolumità, ma anche a quelle sottese al costante esercizio di funzioni di controllo, cui deve necessariamente accompagnarsi l'esercizio, professionale, di un'attitudine di cautelativa diffidenza, che rischia evidentemente di trascinare dagli ambiti della funzione di custodia ed invadere quelli delle relazioni lavorative, con il conseguente pericolo di inficiare i normali canoni di relazione interpersonale.

\*\*\*\*\*

**IL RISCHIO DI BURN OUT E LE INIZIATIVE GIA' ADOTTATE PER IL CONTENIMENTO DEL DISAGIO:** Alla stregua delle esposte considerazioni si impone a questo punto muovere, in tutta onestà, dal riconoscimento che nel lavoro penitenziario il rischio di burn out cioè di cedimento allo stress, è sicuramente elevato.

Secondo la più accreditata cultura scientifica il burn out:

- a) esprime una non riuscita relazione operatore-ambiente di lavoro;
- b) è tipico delle professioni di aiuto e si manifesta con la perdita delle crescenti energie necessarie per recuperare il giusto rapporto di equilibrio tra domanda e offerta delle proprie prestazioni;



# *Ministero della Giustizia*

c) è tanto più frequente laddove siano presenti le seguenti condizioni:

- alto carico di lavoro;
- scarsa autonomia;
- sottoutilizzazione delle competenze e conoscenze;
- ripetitività del lavoro;
- scarsi contatti sociali;
- insicurezza;
- rischi per salute e sicurezza;
- paga inadeguata;
- scarsa valorizzazione sociale.

Benché la cultura istituzionale sia restia a riconoscere il burn out come patologia e a corto di risposte sul piano del trattamento, non sembra potersi ulteriormente dubitare che la presenza di molti degli enunciati fattori nel lavoro penitenziario, ne renda elevato il rischio.

Sintomi inequivocabili ne sono le pressanti richieste di turn over; l'alto tasso di assenteismo, specie in alcune realtà; taluni ricorrenti e significativi sintomi psicosomatici rilevati diffusamente tra il personale del Corpo (disturbi cardiovascolari, ipertensione; aumento degli ormoni dello stress).

Non a caso del resto di tale problematica si discute nella nostra Amministrazione da almeno dieci anni, senza peraltro che a ciò abbiano mai fatto seguito iniziative decise, stabilmente mirate alla realizzazione di un piano di contrasto.

Di fronte all'allarmante dimensione che il fenomeno sta assumendo, però oggi ogni ulteriore tentennamento non sarebbe facilmente giustificabile, così da apparire inevitabilmente colpevole, onde la ferma determinazione di questa dirigenza di affrontarlo nella maniera più concreta e risolutiva possibile.

E ciò tanto più che, grazie ad una sensibilità già sviluppatasi in questa direzione negli ultimi tempi, un piano di azione al riguardo è andato sempre più marcatamente delineandosi grazie a scelte, anche organizzative, volte a contenere il disagio familiare e sociale del nostro personale di Polizia.

E così per la prima volta i vincitori dei concorsi interni sono stati confermati nella precedente sede di servizio; sono state riavviate le procedure di mobilità, bloccate da alcuni anni; si è dato significativo impulso ai concorsi interni funzionali allo sviluppo delle carriere del personale in servizio; ancora per la prima volta è stato inserito nel corso di formazione iniziale per 50 neo agenti, il tema del benessere psico-fisico, con la previsione di 25 ore affidate a docenti aventi specifica competenza in ambito psicologico; infine, nell'ambito delle competenze proprie dell'edilizia penitenziaria, laddove, come a Torino, si sono





# *Ministero della Giustizia*

raggiunte intese per la realizzazione di nuove strutture penitenziarie, sostitutive delle precedenti, si è richiesta la realizzazione di un rilevante numero di alloggi per la Polizia Penitenziaria.

Sotto altro e connesso profilo sono state inoltre attuate scelte volte ad accrescere lo stato di gratificazione lavorativa, promuovendo l'immagine del Corpo nella società e nel rapporto con le altre Istituzioni, e prevedendo anche forme di impiego alternative al lavoro all'interno degli Istituti, pur nella incrollabile consapevolezza che questo continua a rappresentare la forma più tipica e caratterizzante di impiego della nostra Polizia (si pensi all'assunzione di sempre più estesi compiti di vigilanza di sedi giudiziarie e affini; alla disponibilità manifestata, e trasfusa in apposito disegno di legge approvato dal Governo, per la gestione, unitamente alla Polizia di Stato, di una istituenda banca dati per il DNA; alla partecipazione per la prima volta alla vigilanza dei seggi elettorali in occasione delle recenti elezioni politiche; alla formale istituzione di un Nucleo Centrale Investigativo e al sempre più rilevante inserimento di personale di Polizia Penitenziaria anche nei nuclei di P.G. presso le Procure; alla organizzazione dei compiti di Polizia stradale; all'avanzata riflessione in corso circa la possibilità di impiego della Polizia Penitenziaria negli UEPE, e più in generale nell'area dell'esecuzione penale esterna).

\*\*\*\*\*

## ***PER UN PIANO DI CONTRASTO PIU' CONCRETO ED EFFICACE AVUTO RIGUARDO AI PIU' EVIDENTI PROFILI DI CRITICITA.***

***A) Forme e contenuti del rapporto gerarchico:*** Tutto ciò doverosamente premesso, assolutamente stringente ed attuale permane dunque l'esigenza di iniziative di più ampio respiro, volte a determinare un cambiamento culturale nell'organizzazione del lavoro in ambito penitenziario, ed inserite in un vero e proprio sistema di contrasto, idoneo ad incidere sia sulle cause del disagio rilevato, sia sui suoi effetti, allorché essi vengano in evidenza in maniera più preoccupante.

Ed è in questa prospettiva che immediato rilievo assumono taluni profili di criticità che sicuramente si colgono nel lavoro penitenziario, avuto riguardo alla concezione dominante dei contenuti e delle forme di estrinsecazione del rapporto gerarchico, e ai livelli di attenzione alle esigenze della comunicazione interna, e alle relative modalità di attuazione.

Punto di partenza è la considerazione che la sicurezza, una delle condizioni più complesse e difficili che lo Stato è chiamato a garantire, impone come sua precondizione il soddisfacimento di un'esigenza di efficienza che,



# *Ministero della Giustizia*

anche in uno stato moderno e democratico, non può fare a meno dell'istituzionale gerarchizzazione delle strutture di riferimento.

L'adozione di sistemi di organizzazione a struttura fortemente gerarchizzata, deve ritenersi dunque indispensabile a garanzia della sicurezza, ed anzi, in ambito penitenziario, risulta funzionale alla realizzazione di un obiettivo (quello, appunto, della sicurezza) inteso non soltanto come scopo dell'organizzazione, ma anche quale "mezzo per conseguire lo scopo del trattamento rieducativo". ( Circolare D.A.P. n. 3337-5787 del 7 febbraio 1992; e n. 412316 del 12 ottobre 2007, avente ad oggetto "Monitoraggio dello stato di attuazione del Regolamento Penitenziario ( D.P.R n.230 del 30 giugno 2000): primi riscontri ed iniziative conseguenti").

Su tali premesse il rapporto gerarchico costituisce un fattore positivo, nell'ambito dell'architettura dell'organizzazione penitenziaria, in quanto non volto all'affermazione di un principio autoritario e fine a se stesso, ma all'attuazione dei valori fondanti l'Amministrazione.

Se così è, è però altrettanto ovvio che, ove si verificassero, nelle relazioni lavorative interpersonali, manifestazioni esasperate delle posizioni di sovraordinazione nell'ambito dei rapporti gerarchici, in tal caso, di chiunque ne fosse la responsabilità, inevitabilmente ne conseguirebbe un clima di freddezza nei rapporti umani, di chiusura delle relazioni, di demotivazione connessa anche al corto circuito della comunicazione verticale che, lungi dal favorire il superamento di situazioni di disagio lavorativo, si tradurrebbe a sua volta in fattore, anche determinante, di aggravio del medesimo,

Vero è che, come già in premessa rilevato, il rischio di un' influenza delle relazioni di colleganza e di gerarchia interna rispetto all'evento autolesionistico più eclatante presenta margini statistici di incidenza percentuale assolutamente marginali; è comunque anche quello un rischio possibile, che nell'ambito della catena causale può porsi come ultima spinta negativa; così come, al contrario, la possibilità di una parola di conforto dal collega, ovvero di comprensione e consiglio da parte del superiore gerarchico, potrebbe consentire di non raggiungere la fase di non ritorno della patologia suicidiaria.

Attualizzando poi il dato di esperienza, è evidente che un clima di chiusura o di attrito nelle relazioni interpersonali, anche lungo la linea gerarchica, si possa realizzare nell'ambito delle componenti operative di qualsiasi realtà lavorativa; ed è fuor di dubbio che ciò possa realizzarsi- e si sia talvolta realizzato- anche in questa amministrazione.

Il rigore, nell'ambito del rapporto gerarchico, se esercitato con equilibrio, magari anche con adeguata attenzione agli aspetti di positività riscontrati nella



# Ministero della Giustizia

condotta del sottoposto, anche laddove essi non presentino profili di eccellenza, costituisce un valore aggiunto ai fini dell'efficacia dell'azione dell'Amministrazione, così che quello che va anche evitato è il rischio, sempre incombente sul versante opposto, di un approccio improntato a superficialità e lassismo, ai compiti connessi a funzioni di sovraordinazione, potendo anche simili atteggiamenti tradursi in fattori di demotivazione e disagio del personale.

Ciò che però va assolutamente contrastato, a parte, com'è logico, la sempre incombente deriva autoritaria, è invece la personalizzazione e la tendenza all'enfatizzazione del contrasto, che può realizzarsi anche una volta rimossa la criticità che abbia determinato un corretto ed equilibrato intervento gerarchico.

In sostanza la contrapposizione che può accompagnarsi all'esercizio dei poteri autoritativi che connotano il rapporto gerarchico, deve sempre rimanere in ambiti fisiologici e temporanei, e quindi risolversi attraverso il contrappeso dell'approccio costruttivo, che prevalga sull'intento punitivo, anche eventualmente attraverso un successivo intervento chiarificatore volto al recupero di un rapporto che resti costantemente aperto al dialogo.

In questa prospettiva è appena il caso di ribadire ancora una volta come di estrema delicatezza sia il corretto uso del potere che si esercita con la redazione dei giudizi informativi relativi al personale di Polizia Penitenziaria, non potendosi certamente trascurare il rischio che questo strumento valutativo sia utilizzato per finalità distorte e direttamente conseguenti ad una visione alterata dei contenuti del rapporto gerarchico, restando con ciò escluso l'utilizzo dei rapporti non solo, come assolutamente ovvio, come mezzo per la mera riaffermazione della propria autorità (magari addirittura con finalità ritorsive), ma anche alla stregua di strumenti sanzionatori di carenze eventualmente pure imputabili al dipendente nell'espletamento delle mansioni di sua competenza.

A tal proposito, conformemente a quanto già evidenziato dalla Direzione generale del Personale con lettera circolare prot. N. 393460 del 18 dicembre 2007, merita infatti di essere in questa sede riaffermata l'assoluta necessità che nello svolgimento delle attività valutative che in detti giudizi trovano espressione, si rispetti sempre rigorosamente la ratio sottesa alla previsione di simili provvedimenti, e che va "ravvisata nella volontà non già di avvilire, ma piuttosto di motivare il personale dipendente, stimolandone l'impegno e l'adozione di comportamenti costantemente improntati a correttezza competenza e senso di responsabilità".



# Ministero della Giustizia

Allo stesso modo prudente ed equilibrato dovrà essere il ricorso allo strumento disciplinare, affinché il potere di cui esso costituisce espressione, non sia vissuto come fonte di soprusi e di disuguaglianze.

E' di tutta evidenza che con le considerazioni che precedono si profilano e si auspicano dei parametri comportamentali che possono apparire in qualche misura non del tutto comuni, ma è questo il momento di affermare con assoluta convinzione che **la capacità di contrastare il disagio e stimolare la professionalità del personale dipendente attraverso la partecipazione, l'ascolto ed il dialogo, deve essere a pieno titolo inclusa fra i canoni di valutazione della managerialità di moderni dirigenti penitenziari, così che anche in questa direzione dovrà doverosamente orientarsi, in misura più puntuale e concreta di quanto avvenuto in passato, ogni futura attività di verifica da parte dell'Amministrazione centrale.**

Su tali problematiche questa Amministrazione non può astenersi dal riflettere, mostrandosi forte nell'accettare e sostenere il peso dell'analisi delle proprie debolezze, ripudiando l'ipocrisia di una forza fittizia, perché basata sull'insensibilità alle difficoltà relazionali che connotano la propria organizzazione.

Solo così agendo l'Amministrazione potrà affermare la sua attitudine a rendersi protagonista di un cambiamento che senz'altro si impone, e non meramente reattiva rispetto alla situazione di emergenza che nei termini innanzi esposti va in questi giorni evidenziandosi.

D'altro canto già con la circolare- sopra citata- avente ad oggetto le direttive connesse al Monitoraggio dell'attuazione del Regolamento Penitenziario, nello scorso mese di ottobre, e quindi in anticipo rispetto alle attuali drammatiche contingenze, si anticipava, come passaggio successivo "l'imminente approfondimento della generale tematica della vivibilità degli istituti penitenziari, anche da parte degli operatori del settore" in quanto costituente, in aggiunta agli aspetti concernenti la funzione trattamentale verso la platea detentiva, il "fine diretto, concreto ed immediato, del piano di sicurezza che questa Amministrazione sta evidentemente realizzando"

***B) LA CENTRALITA' DELLA PERSONA COME PRESUPPOSTO PER LA RIUSCITA DI QUALSIASI PROGETTO DI CAMBIAMENTO. L'ESIGENZA DI MAGGIORE ATTENZIONE PER UNA COMUNICAZIONE PIU' COSTANTE E COMPLETA:*** In questo sforzo di reazione che l'Amministrazione intende compiere, è fermo intendimento della stessa partire dunque, ancora una volta, dalla convinzione della centralità





# Ministero della Giustizia

della persona per la riuscita di qualsiasi progetto di cambiamento, ed è in questa prospettiva che, accanto all'esigenza di "umanizzazione" del rapporto gerarchico, ne emerge un'altra, solo apparentemente distinta, ma che in effetti altro non è che un corollario della prima: l'esigenza di una maggiore attenzione alla comunicazione, nell'ambito del rapporto con il personale amministrato, anche al fine di ricercare costantemente la più ampia condivisione degli obiettivi perseguiti.

A questo proposito non può sfuggire come la presente direttiva si ponga, in maniera niente affatto occasionale, come complementare alla precedente relativa alla necessità di migliorare il senso professionale e di responsabilità del personale, e i livelli di sicurezza degli Istituti e del servizio traduzioni e piantonamenti (circ. prot. N. 363643 del 22.11.2007), giacchè se con quest'ultima si è inteso porre l'accento sul fenomeno della "distrazione" del personale nell'esercizio delle mansioni a ciascuno affidate, con la presente, invece, si intende richiamare l'attenzione da parte di chiunque eserciti funzioni sovraordinate all'interno dell'Amministrazione, su non meno preoccupanti fenomeni di "distrazione" nella cura dei rapporti con il personale dipendente, soprattutto sul versante della comunicazione.

A questo riguardo questa Amministrazione non può non ribadire anche in questa circostanza quanto con la precedente circolare evidenziato in merito al pericolo che forme di isolamento comunicativo e di conseguente demotivazione, si riflettano sul livello di professionalità profuso nello svolgimento dei compiti di istituto, e quindi sull'efficienza del servizio, onde la necessità di intervenire sulle cause di simili fenomeni, individuando nella mancanza/impossibilità di condivisione degli obiettivi istituzionali, conseguente all'assenza di adeguata comunicazione, uno dei fattori maggiormente incidenti sulla criticità riscontrata. Ond'è che opportunamente già con la citata circolare si segnalava la necessità di perseguire quella condivisione, a livello di istituto penitenziario, grazie all'azione sinergica del direttore e delle OOSS e facendo appello al senso professionale e di responsabilità dei singoli operatori; a livello di complessiva Amministrazione, mercè un maggiore impegno da parte delle articolazioni centrali di questo Dipartimento.

Non a caso dunque si richiamava già in quella sede ( fol. 6 della citata circolare) l'importanza delle tematiche connesse alla comunicazione, individuandosi, fra le iniziative necessarie, quella di fornire al personale di Polizia Penitenziaria "tutti gli elementi di conoscenza sull'organizzazione della vita penitenziaria dell'Istituto, del reparto e della sezione in cui presta servizio".



# *Ministero della Giustizia*

Non a caso, ancora, si segnalava l'esigenza che il personale più elevato in grado svolgesse una "continua attività di sostegno, di istruzione, di stimolo e di intervento" a favore del personale meno qualificato o meno esperto, in particolare di quello chiamato in concreto ad effettuare sorveglianza continua dei detenuti.

E se le esposte considerazioni trovavano in quella sede collocazione nell'ambito di una più ampia riflessione sui meccanismi più idonei a favorire lo sviluppo della professionalità del personale, non meno pertinente risulta il riferimento ad esse nella presente circostanza e con riferimento alle esigenze di contrasto di un disagio ampiamente percepito sul luogo di lavoro.

Ed infatti, un personale motivato, è perciò solo più forte e meno solo a fronte del rischio di "burn out"; rischio che si scongiura sia attraverso la solidarietà e la comprensione, anche durante e dopo l'esercizio dell'intervento gerarchico, sia attraverso la circolazione delle informazioni, operative e strategiche. Così che senz'altro si rafforza un'Amministrazione, in cui ciascun operatore è a conoscenza degli obiettivi perseguiti dal complesso amministrativo di cui fa parte, è consapevole del proprio ruolo ai fini del conseguimento degli stessi, dell'apprezzamento dell'amministrazione per il contributo da lui stesso profuso ed è in definitiva provvisto di quel senso di appartenenza e di fierezza, che lo sosterrà al balenare della china della delusione, che inevitabilmente si potrà prospettare nei momenti di maggiore difficoltà nello svolgimento dei propri compiti.

E' certamente ovvio che tale propensione al dialogo, alla comunicazione, alla capacità di metabolizzare i momenti di criticità, non solo deve costituire caratteristica costante di chi è chiamato a svolgere funzioni direttive o comunque sovraordinate, ma è legittimo altresì attendersi anche da parte del subordinato nella scala gerarchica, il quale deve sforzarsi di attuare modalità di lavoro che, prescindendo se necessario dalle inclinazioni personali, siano condivise anche dal superiore, in un rapporto caratterizzato da aspettative reciproche prive di ambiguità così da risultare di aiuto ad entrambi ad essere più produttivi ed efficaci.

Ma è altresì evidente che in tale prospettiva, sarà chi riveste una qualifica superiore, in ragione delle sue maggiori responsabilità, a doversi fare maggiormente carico di detta complessiva esigenza e del coinvolgimento del dipendente in ogni attività funzionale alla sua piena realizzazione.

L'importanza del momento comunicativo nell'ambito delle problematiche in esame, va colto anche sotto diverso e non meno importante profilo.



# Ministero della Giustizia

Uno studio recentemente condotto dalla Polizia di Stato, coadiuvata da personale medico di una struttura ospedaliera, nel quadro delle iniziative assunte per fronteggiare il fenomeno dei suicidi ad opera del personale di quel Corpo, avvalendosi di una metodica basata sulla c.d. "autopsia psicologica" degli scenari ove simili episodi si sono consumati, condotta a distanza di qualche anno da ciascun evento, ha consentito di evidenziare come, diversamente da quanto sia emerso nell'immediatezza dei fatti, in realtà già prima che essi si verificassero spesso fossero ben visibili nell'ambiente di lavoro i segni di un disagio così marcato da essere premonitore di reazioni sproporzionate.

Se così è, un'Amministrazione che abbia a cuore il benessere del proprio personale non può non preoccuparsi di intercettare tempestivamente quei segnali, laddove essi siano presenti, impegnandosi sul piano della formazione, al fine di diffondere la conoscenza di quegli elementi base della scienza psicologica, utili al fine di garantire un'adeguata risposta ai bisogni da ultimo descritti, ma anche, e soprattutto, sul piano della comunicazione, essendo questo lo strumento essenziale per la realizzazione di un contesto lavorativo funzionale al soddisfacimento della rilevata esigenza.

\*\*\*\*\*

**LE INIZIATIVE DEL DIPARTIMENTO:** Alla stregua delle considerazioni tutte innanzi svolte appare dunque indispensabile fronteggiare in maniera più radicale e consapevole il problema del disagio del personale di Polizia Penitenziaria sul luogo di lavoro, attraverso una pluralità di iniziative che coinvolgano il Dipartimento così come le varie articolazioni periferiche dell'Amministrazione.

In virtù di tale convincimento si è già proceduto in questi giorni a costituire un **gruppo di lavoro presso il Dipartimento**, con il compito di analizzare più approfonditamente il fenomeno attraverso un monitoraggio a livello nazionale, acquisire informazioni in ordine alle soluzioni praticate in altri ambiti lavorativi, individuare ogni tipo di rimedio applicabile, avuto riguardo alle specificità del nostro corpo di Polizia, e coordinare ogni opportuna forma di intervento. In questo ambito verrà anche approfondita l'ipotesi della istituzione nei ruoli del Corpo della Polizia penitenziaria, di una nuova figura professionale, quella del Counselor (professionista qualificato nella relazione d'aiuto, in grado di sostenere e aiutare le persone nella loro crescita professionale e di intervenire tempestivamente sul disagio per facilitarne il superamento).



# Ministero della Giustizia

Nell'immediato è in corso di verifica la possibilità di realizzazione di un **call center** in sede dipartimentale, e istituzione, in sede locale, presso i singoli istituti, di figure di supporto del tipo di quelle previste dalla Polizia di Stato (i c.d. **Pari**), opportunamente selezionati e destinatari di uno specifico programma di formazione. Il **call center** dovrebbe cominciare a funzionare a breve, almeno in alcuni giorni della settimana, con professionalità già disponibili presso il DAP, ed eventualmente, in secondo momento, anche con l'ausilio di professionalità fornite dalle Università e dai Consigli degli Ordini professionali interessati, nonché con diramazioni presso i Provveditorati organizzati alla stessa maniera.

E' altresì all'esame l'istituzione di un **forum di comunicazione telematica tra centro e periferia**, che valga ad accorciare le distanze tra Dipartimento e personale operante sul territorio.

Come già illustrato nello studio "La centralità del Sistema informativo automatizzato nell'ottimizzazione delle risorse e nella valorizzazione della formazione e della comunicazione dell'Amministrazione penitenziaria", v'è la possibilità di realizzare, grazie al Portale Golf, approntato dall'Ufficio S.I.A., una stabile interazione fra le strutture centrali e periferiche dell'Amministrazione, funzionale alla creazione di uno stabile flusso di informazioni nonché alla stabile attuazione delle "Linee guida per la predisposizione del Piano di comunicazione del D.A.P." predisposte nel dicembre 2004 dal Gruppo di lavoro misto D.A.P. - Università di Roma Lumsa, all'uopo espressamente istituito. Ed infatti, tra le cause di frustrazione del personale- in particolare della Polizia Penitenziaria- vi è anche "il difficile rapporto con l'organizzazione nel suo complesso, di cui non sempre si riescono a condividere i valori", anche in ragione dell'obiettiva difficoltà del Dipartimento ad "informare e far conoscere a tutti i livelli le linee d'indirizzo strategico"; la qual cosa "impedisce all'operatore di sentirsi parte della squadra."

L'efficienza del canale informativo potrebbe garantirsi, attraverso la seguente dinamica:

a) Realizzazione dell'archiviazione e gestione informatica delle informazioni, a partire dalle circolari di maggiore rilevanza.

b) Individuazione della figura del "Gestore della Comunicazione" con il compito di diffondere le informazioni relative alla gestione del personale, raccordandosi con le altre componenti dell'Amministrazione nonché della Direzione stessa del Personale, al cui preposto- oltre che al Capo Dipartimento- resti demandata la individuazione della scala di priorità informativa.





# Ministero della Giustizia

c) Attribuzione al nuovo ufficio delle seguenti competenze:

- 1) diramazione di una "newsletter" periodica, funzionale alla comunicazione di iniziative e circolari del Dipartimento, di rilevanza generale;
- 2) interazione con le componenti dell'Amministrazione, tramite risposte a quesiti, attinenti in particolare alle competenze della D.G. del personale;
- 3) acquisizione e diffusione di informazioni relative a tematiche inerenti alla vivibilità degli istituti penitenziari ed a best practices relative al trattamento detenuti ed all'esecuzione penale esterna, nonché alla razionale organizzazione ed uso delle risorse dell'Amministrazione.

Contemporaneamente, il portale Golf potrebbe utilizzarsi quale strumento elettivo per la formazione a distanza, nell'ambito della quale potrebbero realizzarsi forum di confronto fra neo assunti e colleghi più anziani, magari anche con il contributo di componenti esterne, in una logica tendente a superare frizioni ed a realizzare scambi di esperienze fra vecchie e nuove figure professionali dell'amministrazione.

\*\*\*\*\*

## **LA NECESSITA' DEL CONTRIBUTO DI TUTTI PER LA SOLUZIONE DI UN PROBLEMA CHE E' ANCHE CULTURALE:**

Indipendentemente da quello che si riuscirà a realizzare a livello centrale, e dai risultati concreti che ne potranno derivare, a nessuno può però sfuggire come il problema, nei termini in premessa evidenziati, risulti fortemente condizionato da impostazioni di carattere culturale, che solo il tempo e la forte e convinta determinazione di ciascuno consentirà di modificare.

In questa prospettiva occorre che tutti coloro che hanno posizioni di sovraordinazione nell'ambito dell'organizzazione penitenziaria, si convincano dell'esigenza di migliorare i rapporti personali con i sottoposti, favorire la comunicazione con gli stessi, realizzare "circoli di ascolto organizzativo", secondo uno schema operativo già sperimentato in altre amministrazioni nell'ambito di un Progetto coltivato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, e che oltre a determinare conoscenza e condivisione in ordine alle scelte dell'amministrazione, ben potranno essere utili per meglio percepire quei segnali di disagio (quali condotte di improvviso isolamento, di immotivato disincanto, di reazione apparentemente superficiale e disinteressata rispetto ad avversità e giudizi altrui, di reiterata ed ingiustificata assenza dal servizio), che possono risultare sintomatici di una situazione suscettibile di sfociare in iniziative drammatiche e dagli esiti non più recuperabili. Nella stessa logica potranno essere adeguatamente valutati i segnali provenienti dall'esterno, attinenti cioè alle vicende personali e familiari del dipendente. Rispetto a tali



# Ministero della Giustizia

forme di disagio, già il semplice fatto della istituzione di circoli di ascolto, muovendo dal riconoscimento di un bisogno, permetterebbe, di per sé, di eliminare gli spazi per ipotizzare un giudizio di riprovevolezza verso la propria condizione di debolezza, che potrebbe viceversa a sua volta tradursi in fattore di spinta verso il cedimento psicologico; in concreto, poi, l'accesso a tale nuovo "servizio" potrà fornire sia la chiave di soluzione o di ridimensionamento di problemi lavorativi o esistenziali, sia un momento di sfogo e di fondamentale chiarezza circa i propri sentimenti ed i propri intenti. Un momento che potrà consentire di uscire da quelle ottiche di impotente frustrazione, che possono spingere ad atti di autolesionismo estremo, ove non si dimentichi che molto spesso questi ultimi, ancor prima di costituire espressione di un irresistibile dolore esistenziale, rappresentano il mezzo per comunicare tale dolore a chi non ha saputo ascoltarlo o adeguatamente valutarlo.

Occorrerà puntare decisamente sulla valorizzazione della qualità delle relazioni e dei rapporti interpersonali; sulla conoscenza da parte del personale delle fondamentali nozioni di psicologia, quali strumenti utili a rafforzare la sicurezza e la competenza negli interventi operativi, ed a migliorare la capacità individuale di superare momenti emotivamente forti e critici; sulla comunicazione al personale degli obiettivi, per poi coinvolgerlo in una consapevole attuazione dei programmi all'uopo elaborati; sulla capacità di individuare e stimolare la comunicazione delle situazioni di disagio, utilizzando a tale scopo soggetti espressamente deputati allo svolgimento di tale funzione, nella quale tuttavia dovranno essere coinvolti e non solo a livello organizzativo, ma anche direttamente, i vertici delle strutture ( Direttori e Provveditori). Nella stessa logica dovranno trovare più specifica e puntuale attuazione le direttive della D.G. del Personale in tema di redazione delle valutazioni per gli avanzamenti in carriera, direttive volte ad evidenziare l'esigenza che le valutazioni in argomento debbano tendere ad un approccio costruttivo e di sostegno verso il personale, la qual cosa sarà possibile solo se verrà ampiamente e preventivamente assicurato un adeguato livello di comunicazione con quest'ultimo.

Per altro verso, poi, è appena il caso di evidenziare quanto utile potrà risultare il favorire, all'interno degli istituti, attività comuni, ludiche, ricreative, culturali che favoriscano la socializzazione e la distensione del personale.

Ed è fuor di dubbio che l'azione di contrasto al disagio sul luogo di lavoro sarà tanto più efficace quanto più risulterà partecipata, quanto più si alimenterà del contributo di tanti, che si dispieghi anche sul piano orizzontale dei rapporti di colleganza, in forma sia strutturata e stabile, sia destrutturata e contingente;



# *Ministero della Giustizia*

essa dovrà riguardare sia gli aspetti propriamente attinenti alla prestazione lavorativa (obiettivi, esperienze, problematiche) sia le situazioni di disagio psicologico, rischio professionale con il quale l'operatore della sicurezza e del trattamento deve confrontarsi; dovrà inoltre accompagnarsi alla mirata informazione, verso il Dipartimento, dell'entità, delle motivazioni e delle occasioni di situazioni di disagio e di atti di autolesionismo.

I sigg. Direttori Generali del Dipartimento, i sigg. Provveditori Regionali, i sigg. Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione con lo scrivente, daranno riscontro alla presente, comunicando le iniziative conseguentemente intraprese, e curandone l'estensione, nei termini compatibili, a tutto il personale dell'Amministrazione.

Confidando nella consueta collaborazione, invio a tutti cordiali saluti.

Roma li 23-04-2008

Il Capo del Dipartimento  
Ettore Ferrara

