

UNIVERSITA' DEGLI STUDI "ROMA TRE"
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE



TESI DI LAUREA

in

Sociologia del diritto

**Norme, pratiche e narrazione del
management organizzativo del
direttore penitenziario**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Patrizio Gonnella

Laureando:

Pasquale Prencipe

Anno Accademico 2022 – 2023

Sintesi Discussione

Con il nostro elaborato dal titolo norme, pratiche e narrazione del management organizzativo del direttore penitenziario ci siamo posti l'obiettivo di indagare su una figura così atipica e complessa all'interno della dirigenza pubblica, ossia il direttore penitenziario, e sui modelli di gestione adottati dai dirigenti attraverso un'analisi normativa e sociologica del ruolo.

Nel primo capitolo abbiamo ricostruito la normativa che ha posto le basi dell'attuale sistema penitenziario e della sua organizzazione, partendo dai regolamenti post unitari sino alla attualità. Ad ogni riforma abbiamo affiancato un'analisi statistica e delle testimonianze di penitenziaristi e degli stessi direttori, al fine di verificare l'aderenza degli interventi normativi alla realtà penitenziaria, evidenziando non solo le criticità sistemiche delle carceri, ma anche raffrontando le fonti ed evidenziando le discrepanze, come ad esempio in merito al regolamento degli istituti di prevenzione e di pena del 1931, dove abbiamo confrontato il testo di Dino Grandi, l'allora guardasigilli, con il numero monografico della rivista *il Ponte* ideata da Piero Calamandrei che ha raccolto le testimonianze dei futuri padri costituenti. Nel tempo quindi è stato rivoluzionato l'ordinamento penitenziario, ma il direttore è sempre rimasto come unico organo posto al vertice dell'organizzazione interna degli istituti, ma i cui compiti e responsabilità sono continuate ad aumentare. Il direttore è una figura atipica e complessa, che non può essere paragonata con altre figure pubbliche come il questore. Le sue funzioni sono molteplici: promotore della risocializzazione dei detenuti, curando il percorso trattamentale di ogni detenuto e coordinando le attività; garante della sicurezza degli istituti; gestisce tutto il personale interno: dalla polizia al personale del Comparto ministeri; cura le relazioni sindacali; è datore di lavoro ed in quanto soggetto responsabile dell'istituto è responsabile della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute; è funzionario delegato di spesa; cura il collegamento con la società esterna → Quindi un garante della vita di un carcere con un perimetro di responsabilità contabile, amministrativa, sulla sicurezza, come datore di lavoro, enorme.

Nel secondo capitolo abbiamo descritto l'autorappresentazione dei dirigenti e l'immagine del direttore nella cultura letteraria, musicale, cinematografica nella contemporaneità.

Abbiamo analizzato in primis varie autobiografie e saggi di vari direttori, da Eugenio Perucatti a Luigi Pagano, per comprendere cosa vuol dire essere e fare il direttore di carcere, come si inserisce tra gli attori nei processi decisionali, che percezione ha del carcere, e quali difficoltà incontra nel quotidiano.

Poi abbiamo descritto l'immagine del direttore partendo da testi scritti da ex detenuti, suddividendo l'analisi in base a testimonianze precedenti e successive alla riforma. Prima del '75 ad esempio abbiamo analizzato il numero monografico sul carcere della rivista *Il ponte* del 1949 ideata da Piero Calamandrei, il quale raccolse le testimonianze di chi aveva sofferto la detenzione durante il regime. Come Bauer che descrive i direttori come burocrati e paternalisti, o come Vittorio Foa che ne descrive i caratteri disumanizzanti. Dopo la riforma ad esempio abbiamo evidenziato la narrazione di ex detenuti come Carmelo Musumeci e di come rappresenta il direttore, distinguendoli tra direttori buoni e direttori indifferenti.

Siamo passati poi ad analizzare i direttori nella cultura musicale, viaggiando tra i generi musicali partendo dal blues di Bukka White e i suoi racconti di reclusione nei campi di lavoro forzato, dove il direttore è rappresentato come un manager indifferente alle sofferenze dei reclusi, sino ad arrivare in Italia al cantautorato, passando da De André a Lucio Dalla, fino all'Hip Hop, genere divenuto tra le mura uno strumento di rieducazione, come nei racconti di Kento, che riportano l'immagine di un direttore assente e burocrate, distante dai detenuti.

Infine abbiamo fornito l'immagine del dirigente nel cinema e nelle serie televisive, un'immagine spesso ricca di stereotipi, come nei classici prison movies come *Fuga da Alcatraz* dove il direttore è l'antagonista carnefice, o come l'immagine che emerge in un piccolo gruppo di produzioni cinematografiche come *Brubaker* che rappresentano un direttore riformista e protagonista. Per terminare con l'immagine che

emerge dalla serie televisive come Mare fuori, distante dalla realtà carceraria, e che fornisce un'immagine del direttore burocrate e buonista.

Differenti rappresentazioni che tuttavia si sovrappongono, per questo motivo abbiamo tentato una classificazione nelle quattro rappresentazioni prevalenti dei direttori: monarca e paternalista, preponderanti nel passato, e burocrate e costituzionalista, prevalenti nel presente.

Nel terzo capitolo, al fine di dare un riscontro empirico nella ricostruzione del ruolo e dei modelli di gestione, abbiamo somministrato delle interviste semi-strutturate a 8 direttori, svolte sia negli istituti e sia in videocollegamento. Abbiamo cercato di individuare dei direttori abbastanza rappresentativi della categoria utilizzando vari criteri come il momento dell'ingresso in carriera, tenuto conto che l'ultimo concorso nel 2020 si distanzia dal precedente di ben 26 anni, il luogo in cui ha svolto l'incarico, la tipologia di istituto chiamato a dirigere. Per rilasciare l'intervista i direttori sono stati autorizzati dagli uffici del Dap sovraordinati, per questo le tempistiche del rilascio sono variate dai 30 ai 70 giorni.

Un lungo elenco di domande che ci ha permesse di verificare e approfondire le caratteristiche di questo ruolo atipico, descrivendo lo schema di gestione e le scelte intraprese da ogni dirigente, evidenziando quali sono gli elementi che incidono maggiormente sul modello di gestione come i rischi derivanti dall'enorme mole di responsabilità, il riconoscimento di un relativismo penitenziario e di una differente esecuzione della pena negli istituti, la difficile gestione degli eventi critici, il diverso approccio alla discrezionalità nell'agire, e soprattutto la difficile ricerca di un equilibrio tra l'assicurare la sicurezza e il trattamento dei detenuti. Un lungo elenco di risposte che ci ha permesso anche di comprendere l'invisibilità sentita da questa categoria su certi aspetti, categoria che tutt'oggi non ha ancora un contratto e un regime giuridico specifico, con le inevitabili inefficienze che ne derivano ed anche per questo non si sente ascoltata dalla politica.

Per concludere, nel nostro elaborato emergono varie classificazioni dei direttori e dei modelli di gestione adottati. Dirigenti con un grande senso del dovere e senso dello Stato, impegnati nell'affrontare le molte criticità del sistema, con una percezione del carcere oggi come luogo necessario ma da riformare necessariamente. Ma è nell'immagine del direttore costituzionalista, orientato al finalismo rieducativo della pena e impegnato ad assicurare la risocializzazione dei detenuti in cui emerge un paradosso "normativo": difatti abbiamo riscontrato vari elementi che conducono inevitabilmente i direttori a giocare in difesa, indipendentemente dalla loro volontà, come i tanti rischi correlati al ruolo e all'enorme perimetro di responsabilità, la difficile gestione degli eventi critici, l'assenza di tempo per la sistemica carenza di personale dirigenziale, che si sommano alle condizioni sistemiche che attanagliano le carceri come il sovraffollamento. E che conducono al sacrificio della cura del trattamento e della risocializzazione dei detenuti.

Per questo motivo ho evidenziato come nella nostra ricostruzione, oggi sarebbe necessario riconoscere i dirigenti come commissari, chiamati ad operare in presenza di condizioni critiche e sistemiche, il cui obbligo di perseguire il finalismo rieducativo della pena rischia concretamente di lasciar spazio ad una gestione burocrate, sommersa dalla molteplicità di attività di gestione, indifferente al percorso dei detenuti e in contrasto con le disposizioni costituzionali.

I dirigenti hanno accolto con entusiasmo la nostra ricerca, in certi casi aprendoci anche le porte del loro istituto e mostrandoci le criticità che connotano questo ruolo. Entusiasmo che si è trasformato in speranza, nella speranza di essere ascoltati e per questo crediamo che l'Università in quanto istituzione di legalità debba farsi carico di queste istanze e tentare di dar valore a questo ruolo pubblico e fondamentale nella nostra società.

Elenco direttori e direttrici intervistate:

- 1) Carlo Brunetti
- 2) Carmelo Cantone
- 3) Valeria Pirè
- 4) Romina Taiani
- 5) Nadia Fontana
- 6) Anonima
- 7) Anonima
- 8) Anonimo

Indice

Introduzione	5
<i>Capitolo I</i>	
L'Organizzazione penitenziaria	
1	I regolamenti post unitari o liberali 7
1.1	Il personale amministrativo e di custodia 12
1.2	Analisi numerica e delle condizioni della popolazione penitenziaria 16
2	Il Codice Zanardelli e il regolamento del 1891 19
2.1	Il personale amministrativo e di custodia 22
2.2	Analisi numerica delle strutture e della popolazione detenuta. La gerarchizzazione e i reali effetti della riforma. 27
3	Dalle riforme giolittiane al primo dopo guerra 29
3.1	Analisi numerica delle strutture e della popolazione detenuta. Filippo Turati e il "cimitero dei vivi". 36
4	Il fascismo e il carcere 37
4.1	Il passaggio della Direzione al Ministero della giustizia 37
4.2	Il codice penale Rocco 39
4.3	Il regolamento degli Istituti di prevenzione e di pena 41
4.4	Il personale amministrativo e di custodia 46
4.5	Analisi numerica delle strutture e della popolazione detenuta. Uno sguardo tra la narrazione e la realtà carceraria: dalla "Bonifica umana" al "Bisogna aver visto" 50
5	L'Ordinamento penitenziario del 1975 52
5.1	La normalizzazione del carcere. La Costituzione e le rivolte 53
5.2	La legge 354 del 1975, l'Ordinamento penitenziario 55
5.3	Il Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria e il personale amministrativo e di custodia 61
5.4	Il Magistrato di sorveglianza, la Legge Gozzini e la legislazione emergenziale 72
5.5	Studio sul patrimonio edilizio penitenziario e analisi numerica della popolazione detenuta e delle sue condizioni 75

6	Dal 2000 a oggi	78
6.1	Il nuovo Regolamento d'esecuzione, la legge Meduri, la sentenza Torreggiani e la riforma del 2018	78
6.2	L'Amministrazione penitenziaria oggi: i soggetti del trattamento	86
6.3	Analisi numerica della popolazione detentiva e del personale dell'amministrazione penitenziaria	89

Capitolo II

Il direttore: dall'autorappresentazione alla rappresentazione letteraria, nel cinema, nelle serie e nella musica

1	“Sono io, il direttore”: l'autorappresentazione nelle biografie dei dirigenti penitenziari	92
1.1	Che cosa vuol dire essere un direttore di carcere?	93
1.2	Cosa vuol dire fare il direttore? Dalla Costituzione ad oggi	95
1.3	Individualismo penitenziario, eventi critici e responsabilità	100
1.4	Agire nell'organizzazione: il rapporto con i vari attori	105
1.5	La percezione interiore	109
2	Il direttore negli scritti dei detenuti	112
2.1	Il direttore prima della riforma del '75	113
2.2	Il direttore dopo la riforma	120
3	Il direttore e il carcere raccontati dalla musica	124
3.1	Dal blues all'hip hop: suoni e visioni del direttore e del carcere	125
3.2	Il direttore e il carcere nella musica italiana	130
4	Dal piccolo al grande schermo: il direttore e il carcere raccontati dal Cinema e dalle serie Tv	136
4.1	Il direttore nel Cinema: da Brubaker a Grazie ragazzi	136
4.2	Il direttore nelle serie televisive: da Oz a Mare fuori	145
5	Una possibile classificazione dei direttori	153

Capitolo III

Le Interviste

	Premessa metodologica	159
1	La motivazione e l'ingresso in carriera. I numeri degli incarichi	160
2	Il direttore e la simbiosi con il carcere. L'assenza di vice-direttori	163
3	Invisibili: dall'assenza di un contratto ai rapporti con la politica	165

4	Il regolamento d'istituto	167
5	Il ruolo di direttore e le sue motivazioni nel tempo	169
6	La carenza di personale dirigenziale e il nuovo concorso	170
7	Scelte prioritarie e scelte aziendali	172
8	Relativismo penitenziario	174
9	La responsabilità del direttore e gli eventi critici	177
10	La gestione durante la pandemia	180
11	Il fattore tecnico e il fattore umano	182
12	La discrezionalità e la capacità creativa di un direttore	183
13	Le attività trattamentali: organizzazione e difficoltà	184
14	L'equilibrio tra sicurezza e trattamento	187
15	Agire nell'organizzazione: mediare e coordinare	188
16	Il potere disciplinare e la sorveglianza dinamica	190
17	Sindacati, polizia e prospettive di riforma	192
18	Il rapporto con i detenuti	194
19	Il collegamento con la comunità esterna	196
20	Burocrazia e domandina	197
21	Il difficile rapporto con i mass media e i prison movies	199
22	Il senso della pena	201
23	Domande extra	202
	Conclusioni	203
	Appendice	209
	Bibliografia	361
	Sitografia	366
	Elenco cantanti e gruppi musicali	367
	Filmografia	368

Introduzione

Il carcere nasce e si sviluppa come organizzazione complessa, al cui interno sono aumentati nel tempo gli attori chiamati a far parte dei suoi processi decisionali. Il sistema penitenziario però in ragione della funzione che deve perseguire assume caratteri unici e non paragonabili ad altre organizzazioni amministrative. Aspetti che di conseguenza vanno a connotare le funzioni dei soggetti che operano al suo interno. La ricerca ha l'obiettivo di indagare sulla principale e fondamentale figura posta al vertice della gestione di ogni istituto penitenziario italiano: il direttore.

Il ruolo del dirigente penitenziario è atipico e complesso, titolare di una pluralità di funzioni che vanno dalla gestione del personale alla gestione contabile, dall'essere garante della sicurezza a promotore della risocializzazione dei detenuti. Spaziando tra l'analisi normativa e l'analisi sociologica del ruolo, tenteremo inoltre di verificare se i modelli di gestione adottati da un direttore siano univoci o diversi, e quali sono i fattori che lungo la carriera di un dirigente penitenziario possono incidere sulle scelte del suo agire. L'elaborato è strutturato in tre capitoli.

Nel primo capitolo ricostruiremo dai Regolamenti post unitari penitenziari il ruolo del direttore nel corso del tempo, nelle norme che lo hanno disciplinato e nelle parole dei penitenziaristi e dei vari dirigenti. Ripercorrendo tutte le riforme che hanno inciso e mutato l'assetto dell'esecuzione penitenziaria in Italia: i Regolamenti penitenziari post unitari, il Codice Zanardelli e il Regolamento generale per gli stabilimenti carcerari e per i Riformatori governativi del 1891, le riforme giolittiane, il Codice Rocco e il Regolamento per gli Istituti di prevenzione e di pena del 1931, la Costituzione, l'Ordinamento penitenziario e gli interventi normativi degli ultimi trent'anni che hanno riorganizzato e modificato l'organizzazione penitenziaria. A ogni periodo sottoposto ad analisi, verificheremo inoltre quali sono le criticità che maggiormente colpivano e colpiscono gli istituti, partendo dalle statistiche e dalle testimonianze emerse in quel periodo. Tenteremo inoltre di verificare se la descrizione normativa e le varie riforme siano riuscite a incidere e in che modo sulla realtà penitenziaria, analizzando le testimonianze non solo dei direttori ma anche di studiosi ed ex detenuti.

Nel secondo capitolo andremo oltre l'immagine statica fornita dalle norme e ci focalizzeremo sulla rappresentazione del direttore di carcere, sotto vari punti di vista. In primo luogo, forniremo l'immagine del ruolo attraverso lo sguardo degli stessi dirigenti, utilizzando autobiografie e saggi, tentando di far emergere la percezione del direttore sui caratteri principali del suo ruolo: non solo capire come agisce e cosa vuol dire essere un direttore, ma anche quale percezione ha dell'organizzazione in cui è chiamato a lavorare, e terminando su un breve sguardo alle difficoltà umane di questo ruolo. In seguito ci focalizzeremo sulle altre rappresentazioni del direttore e del carcere fornite da diversi punti di vista e strumenti di comunicazione, raffrontandole per comprenderne il rapporto con la rappresentazione fornita dal direttore. All'inizio costruiremo l'immagine del direttore dallo sguardo di ex detenuti, sia nel periodo che precede la riforma del '75, grazie anche alle tante testimonianze di ex detenuti, e futuri padri costituenti italiani, e sia nel periodo successivo, utilizzando una ricca letteratura scritta esclusivamente da ex detenuti. Ci sposteremo poi ad analizzare la rappresentazione fornita da un diverso mezzo di comunicazione, ovvero la musica. Per questo spazieremo prima nei vari generi musicali emersi nella musica straniera e nelle canzoni di artisti che hanno raccontato del carcere e del suo direttore, poi analizzeremo le canzoni italiane sul tema, muovendo anche qui tra i vari generi, e terminando in particolare con l'Hip Hop e sullo spazio che questo genere si è creato nelle carceri. Infine, per completare una possibile descrizione dell'immaginario collettivo formato dall'insieme di queste visioni, si analizzerà la rappresentazione del carcere e del direttore attraverso la cinematografia e le serie televisive. Per concludere, tenteremo di raffrontare queste rappresentazioni sulla percezione collettiva del direttore, inquadrando in possibili categorie di direttori.

Il terzo capitolo è dedicato al riscontro empirico fattuale delle informazioni raccolte attraverso la somministrazione a otto direttori di interviste semi strutturate, svolte sia all'interno di istituti penitenziari e sia a distanza. Direttori selezionati in base ad una serie di criteri ma che in maggioranza hanno ognuno quasi trenta anni di esperienza di gestione, per questo attraverso le loro risposte al lungo elenco di domande, è possibile ricostruire il ruolo di direttore nel tempo e i vari modelli di gestione adottati. Emergeranno dalle risposte i vari aspetti che caratterizzano e rendono

complessa la funzione, tra l'ordinaria attività e l'emergenza, nella continua ricerca del difficile equilibrio tra il garantire la sicurezza e promuovere la risocializzazione dei detenuti.

Capitolo I

L'Organizzazione penitenziaria

1 I regolamenti post unitari o liberali

Nella prima parte del XIX secolo la questione penitenziaria ha vissuto un periodo intenso di dibattiti, riflessioni e trasformazioni non solo in Italia ma su tutto il territorio internazionale. Si manifestò in quegli anni la necessità di mettere in discussione i modelli di carcere e di esecuzione della pena che fino a quel momento avevano caratterizzato lo scenario internazionale. Un'esigenza promossa non solo nel dibattito italiano sul tema e nei congressi di studio internazionali¹, ma anche nelle missioni di studio all'interno degli istituti penitenziari al di fuori del proprio paese, per studiarne i modelli adottati. Come il viaggio di Tocqueville in America al fine di studiare le caratteristiche dei penitenziari, il quale ha riportato il suo resoconto nei due volumi pubblicati rispettivamente nel 1835 e nel 1840, dal titolo *Démocratie en Amérique*. Un bisogno di riformare il sistema che si rendeva essenziale non solo per il ruolo non più secondario della pena detentiva rispetto alle altre pene, ma soprattutto per raccogliere gli stimoli di umanizzazione della pena dagli studiosi e intellettuali del tempo. Un processo di riforma dell'ordinamento e di riflessione sui meccanismi detentivi che trova in questa prima parte del secolo un'accelerazione grazie anche alle frammentarie esperienze maturate nel pensiero penitenziario settecentesco che portarono a una graduale affermazione di due elementi «cardini

¹ Congressi penitenziari internazionali in cui si discusse della riforma penitenziaria: Pietroburgo 1820, Londra 1872, Stoccolma 1878, Roma 1885, Parigi 1895, Bruxelles 1900.

fondamentali dell'ideologia penitenziaria: il lavoro e la separazione cellulare come strumenti preferenziali di afflizione della pena»².

Per sistema penitenziario si intende la modalità di espiazione della pena detentiva ovvero la tipologia di ordinamento scelto da uno Stato per espiaire la pena detentiva e realizzare la funzione ad essa attribuita. La scelta del sistema da adottare deriva non soltanto dalla funzione assegnata alla pena dall'ordinamento, frutto delle moderne teorie del diritto, ma anche, e maggiormente in passato, dalla capacità di servire le nuove esigenze economiche e produttive e di rispondere al disordine sociale ³.

Il ricorso alla carcerazione come principale misura preventiva e repressiva dei crimini rese necessario ripensare le modalità di organizzazione e di gestione degli istituti di pena. I principali cinque modelli che determinarono la nascita del penitenziario moderno sono: il sistema della vita in comune, il Filadelfiano o Pensilvanico e l'Auburniano, a cui seguirono il sistema misto o inglese e il sistema irlandese. Il sistema della vita in comune, modello più arcaico e meno impegnativo in termini di edilizia carceraria, si fondava sull'unione dei detenuti giacché solo tenendo uniti tutti i detenuti insieme si potesse esercitare nei loro confronti una continua vigilanza, con l'obiettivo di migliorare la loro condotta attraverso continue esortazioni e severe punizioni⁴. Il modello Filadelfiano imponeva l'isolamento continuo e assoluto del detenuto, sia diurno sia notturno, il quale lavorava e pregava all'interno della cella. Il modello Auburniano invece prescriveva l'isolamento notturno ma consentiva i pasti e il lavoro in comune seppur con un obbligo di silenzio. In seguito sulla base del movimento di riforma carcerario nacquero soluzioni di compromesso combinando elementi dai due modelli: il sistema inglese applicava per il primo periodo di pena l'isolamento continuo, per poi passare al lavoro comune durante il giorno; il modello irlandese o progressivo prescriveva una gradualità nel trattamento, prima era previsto l'isolamento, poi il lavoro in comune, in seguito il lavoro in comune con l'utilizzo di una quasi libertà provvisoria e infine la libertà condizionale.

² CAPELLI A. "La buona compagnia. Utopia e realtà carceraria nell'Italia del Risorgimento", Ed. Franco Angeli, Milano, 1988

³ F. VIANELLO, *Sociologia del carcere. Un'introduzione*, Carrocci editore, 2021.

⁴ G. NEPPI MODONA, *Carcere e società civile, in Storia d'Italia, V: I documenti*, Einaudi, Torino, 1973, p. 1905 ss.

Per comprendere l'evoluzione del ruolo della pena detentiva rispetto alle altre pene in Italia è necessario analizzare l'evoluzione della legislazione penale e la sua traduzione nel modello da adottare negli istituti di pena. Dalla proclamazione del Regno d'Italia nel 1861 emerse sin dal principio la necessità di riformare e uniformare in modo organico le varie normative in tutte le province italiane. Innanzitutto si estese su tutto il territorio nazionale, ad eccezione del Granducato di Toscana, il Codice Penale Sardo, il quale distingueva in crimine, delitto e contravvenzione la nozione di reato in rapporto alla gravità dell'azione. Il codice poi differenziava le pene in: pene criminali, ai sensi dell'art. 13, ossia la morte, i lavori forzati a vita, i lavori forzati a tempo, la reclusione, la relegazione, l'interdizione dai pubblici uffici; pene correzionali, ai sensi dell'art. 26, ossia il carcere, la custodia, il confino, l'esilio locale, la sospensione dell'esercizio dei pubblici uffici, la multa; infine le pene accessorie, ai sensi dell'art. 38, ossia l'interdizione o sospensione dall'esercizio di una carica o impiego determinato, di una determinata professione, negoziazione o arte, sorveglianza speciale della pubblica sicurezza, ammonizione. Attraverso il Codice Penale Sardo in Italia si centralizzò la pena detentiva prima ancora di una riforma e di una scelta sul sistema penitenziario da utilizzare. L'allora ministro dell'interno Ricasoli nominò con regio decreto, il 16 febbraio 1862, una Commissione incaricata di formulare delle proposte sulla riforma penitenziaria. La commissione nella sua relazione indicava il sistema Filadelfiano come sistema in grado di offrire maggiori vantaggi rispetto al sistema auburniano, quest'ultimo secondo la commissione prevedendo l'isolamento solo notturno permetteva nel resto della giornata un'influenza negativa tra i detenuti. Tuttavia le riflessioni e le proposte di modifica di questa commissione rimasero senza effetto, come spesso accadrà sino ai giorni nostri per molte proposte di riforma del sistema penitenziario. Il Governo non riuscì a prendere una decisione univoca, adottando da un lato i vari regolamenti dei diversi stabilimenti di pena, caratterizzati dall'utilizzo del modello Auburniano, e dall'altro il 28 gennaio 1864 con la legge n° 1653 si determinò la regola di costruzione e di riduzione delle carceri giudiziarie, adottando il sistema a segregazione continua.

Una scelta tuttavia difficile nella sua concreta applicazione, in particolare per le grandi spese necessarie alla costruzione e alla trasformazione degli istituti, come

evidenziò in seguito l'onorevole De Renzis che nel 1884, presentando alla Camera la relazione sul bilancio del ministero dell'interno, dichiarò che la riforma fu inefficace dato che nel Regno si contavano solo 3000 celle rispetto una popolazione carceraria di 35000 unità⁵. Nel 1879 anche Martino Beltrani Scalia, politico, magistrato ed esperto di diritto penitenziario, grazie al suo continuo lavoro all'interno dell'amministrazione penitenziaria analizzando le varie strutture esistenti in Italia, dichiarò che aldilà di poche città in cui sono presenti vetture cellulari, nella maggior parte vige il sistema della comunanza e non cellulare⁶.

Il Governo tra il 1860 e il 1863 emanò diversi regolamenti, uniformando su tutte le provincie italiane, la disciplina penitenziaria nei vari stabilimenti e luoghi di pena:

- Regolamento dei bagni di terraferma e di Sardegna, approvato con regio decreto 19 settembre 1860;
- Regolamento per le carceri giudiziarie del Regno, approvato con r.d. 27 gennaio 1861 n° 4681;
- Regolamento per le case di pena del regno, approvato con r.d. 13 gennaio 1862 n° 413;
- Regolamento per le case di relegazione, approvato con r.d. 28 agosto 1862 n° 813;
- Regolamento per le case penali di custodia, approvato con r.d. 27 novembre 1862 n° 1018;
- Regolamento per le colonie agricole penali, approvato con r.d. 23 novembre 1863 (ideato e applicato inizialmente per la sola colonia sull'Isola di Pianosa).

Le case di pena, di relegazione, di custodia, le colonie agricole e le carceri giudiziarie, dipendevano dal Ministero dell'interno, mentre i bagni penali dipendevano dal Ministro della Marina e dal 1° gennaio 1867 attraverso il regio decreto del 29 novembre 1866 n° 3411 passarono sotto le dipendenze del Ministero dell'interno. Un passaggio che rappresentò un piccolo progresso perché significò «l'abbandono di una concezione repressiva di tipo armato per un inquadramento

⁵ BORZACCHIELLO A. *La grande riforma, breve storia dell'irrisolta questione carceraria*, in *Rassegna penitenziaria e criminologica* fasc 2-3, 2005, pag 106

⁶ M. BELTRANI SCALIA, *La Riforma penitenziaria in Italia, studi e proposte*, 1879, pag. 231

della materia sotto il profilo di sicurezza e di polizia»⁷ e il trasferimento da una struttura tipicamente militare alla direzione di impiegati civili dello Stato. Le varie strutture si distinguevano in base alla durata della pena da scontare, alla tipologia di condanna del reo e dal trattamento riservato al detenuto. Nel carcere giudiziario o preventivo erano destinati ai sensi dell'art. 150 del Regolamento delle carceri giudiziarie gli imputati, i detenuti condannati a pene corporali durante il giudizio di appello e di cassazione, i condannati alla pena del carcere fino a sei mesi, i condannati a pene maggiori di 6 mesi di carcere inabili per motivi di salute, al lavoro nelle case di pena, agli arrestati per disposizione dell'autorità di pubblica sicurezza, per debiti, per i detenuti in transito. Nei bagni penali erano destinati i condannati ai lavori forzati a vita e a tempo. Le case di pena includevano: le case di forza destinate ai condannati alla reclusione, le case di correzione per i condannati al carcere, i castelli per i condannati alla relegazione e le case penali di custodia che erano destinate ai giovani. Alle case di relegazione invece, erano destinati i soggetti condannati per crimini contro la sicurezza interna o esterna dello Stato. Alle colonie agricole penali erano destinati i detenuti autorizzati dal Ministro dell'Interno per la buona condotta.

Al fine di uniformare l'azione su tutto il territorio è stata affidata con decreto Reale 9 ottobre 1861 n° 255 alla Direzione Generale delle carceri, dipendente dal Ministero dell'interno, la gestione dell'articolato complesso di stabilimenti penitenziari. La Direzione si occupava della gestione di tutto il servizio penitenziario e operava il controllo sui fabbricati, sulla disciplina, sull'amministrazione e sul personale. Essa si componeva di un direttore generale, di quattro ispettori e di tre divisioni: una era incaricata al personale direttivo, sanitario, religioso e di custodia; un'altra si occupava della parte economica; la terza si occupava degli edifici penitenziari. Al vertice della direzione era nominato un direttore generale, il primo a svolgere questo ruolo è stato l'avvocato Giuseppe Boschi. A sostegno della Direzione, fu costituito l'Ispettorato generale delle carceri con compiti di vigilanza e controllo su tutto il servizio carcerario, riconoscendogli altresì il potere di emanare provvedimenti temporanei in caso di emergenza. Il regio decreto 16 settembre 1877 n° 4079 (Serie 2) andò ad ampliare i poteri degli ispettori generali e centrali, conferendogli il potere

⁷ G. DI GENNARO, *Il giudice nell'esecuzione penitenziaria*, in *Rassegna di studi penitenziari*, 1969, pag. 15

di compiere ispezioni in tutti gli stabilimenti carcerari al fine di verificare la conformità con i regolamenti e le leggi penitenziarie.

Tra le altre figure preposte alla collaborazione con la Direzione generale nel controllo e nella vigilanza in questo periodo, troviamo i prefetti e le commissioni visitatrici. I prefetti assumono con il regio decreto del 18 novembre 1869 n° 5347 l'autorità, ai sensi dell'art. 1, di vigilare sugli stabilimenti, inoltre vi era uno stretto collegamento con i vari direttori degli istituti, i quali si trovavano in posizione subordinata rispetto ai prefetti, dovendo adottare le decisioni del prefetto che eccedono la propria competenza in caso di urgenza e dovendo trasmettere al prefetto al fine di inviarli al ministero i rapporti periodici sull'andamento del servizio (art. 2). I prefetti potevano anche sospendere le disposizioni adottate dai direttori che compromettono la sicurezza pubblica, avvisando tempestivamente il ministero (art. 3). Le commissioni visitatrici sono istituite con il Regolamento delle carceri giudiziarie del 1861, il quale all'art. 7 disponeva che in ogni comune in cui ha luogo uno o più stabilimenti penali è istituita una commissione formata dal sindaco, dal procuratore del Re o da un suo sostituto, dal parroco e da quattro cittadini nominati. La commissione aveva una funzione di mero controllo ed è chiamata a esercitare una sorveglianza interna, riferendo all'autorità amministratrice del carcere eventuali reclami.

1.1 Il personale amministrativo e di custodia

Dopo aver descritto in che modo con l'Unità d'Italia è stata costruita l'amministrazione penitenziaria a livello nazionale, passiamo all'analisi dell'organizzazione interna degli istituti e quindi del personale amministrativo e di custodia, destinatario di una prima sostanziale trasformazione rispetto al passato, in quanto al personale non si richiedeva soltanto di sorvegliare i detenuti ma anche di «trasformarli»⁸. Il regio decreto n°113 del 10 marzo 1871 ordinò la disciplina vigente in tema di personale, e all'art. 1 dispose una sola pianta organica per gli impiegati addetti alla direzione e al servizio economico delle case di pena, dei bagni penali e delle carceri giudiziarie, fino a quel momento ordinati in tre distinti regolamenti. I

⁸ C. PETITTI DI RORETO, *Della condizione attuale delle carceri e dei mezzi per migliorarla*, Torino, 1840, p. 548-549.

direttori, vice direttori, i contabili e gli applicati sono classificati come impiegati, invece i cappellani, i medici, i maestri per l'istruzione civile, gli scrivani diurnisti e le suore di carità sono aggregati al personale dell'Amministrazione carceraria. È possibile definire la gestione delle carceri in questo periodo attraverso un "modello autoritario burocratico": tutti gli operatori e i detenuti erano subordinati, anche nella più semplice delle azioni, al direttore dell'istituto.

Il direttore, cui è riconosciuto il grado di Sotto Prefetto, secondo il regio decreto è il capo dell'istituto, ha il dovere di curare l'esatta osservanza dei regolamenti e degli ordini impartiti dal Ministero e tutto il personale è alle sue dipendenze. Deve quindi non solo assicurare la custodia dei ristretti e curare l'osservanza della disciplina interna, ma anche dirigere l'economia dello stabilimento. È titolare del potere disciplinare, ma, per le punizioni più gravi, deve riportare la decisione al Consiglio di disciplina da lui diretto. La carica di direttore si ottiene «passando per la trafila di gradi sottoposti alla carriera amministrativa e non per concorso»⁹, tuttavia l'elemento dell'anzianità rimane centrale nella maggior parte delle nomine. Il direttore, «l'occhio del ministero»¹⁰ è descritto dalle norme e dai testi dell'epoca, anche precedenti l'Unità d'Italia, non solo in modo rigorosamente idealizzato, a giustificare l'enorme ruolo di responsabilità cui è chiamato, ma frequentemente nella definizione delle sue competenze, si va oltre l'ordinaria descrizione di una funzione o di un ruolo, tracciando una vera e propria "missione sociale"¹¹. Il vice direttore deve assistere il direttore nell'esercizio delle sue funzioni e ne assume la funzione in caso di sua assenza. I contabili hanno il compito di gestire l'esercizio economico e la contabilità degli istituti e devono tenere i registri dei conti di ogni operazione. Gli

⁹ *Sulla necessità di maggiori garanzie alla carica del direttore*, in *Effemeride carceraria, ossia l'amministrazione delle carceri giudiziarie case e luoghi di pena*, maggio-giugno 1869, p. 17 e ss.

¹⁰ CAPPELI A., op. cit.

¹¹ M. BELTRANI SCALIA *Sul governo e sulla riforma delle carceri in Italia*, Tipografia G. Favale e com., Torino, 1867, pag. 425 e ss. Nel Regolamento approvato il 1° gennaio 1850, relativo all'organizzazione del personale di tutte le carceri, il direttore è così descritto: "l'occhio del Ministero, il perno su cui si regge tutto lo stabilimento. Egli deve con giungere molta filantropia all'indispensabile fermezza e severità. Dev'essere convinto che sua carica è ad un tempo una missione sociale, che dalla sua solerzia ed invigilanza molto dipende la rigenerazione morale de' reclusi, il cui conseguimento essendo la meta de' suoi sforzi, farà sì che avrà ben meritato da Dio, dal Re, dalla patria". Secondo l'autore invece, il direttore è «il capo supremo dello stabilimento, nelle cui mani si riunivano tutti i poteri, e su cui pesava tutta la responsabilità del buono o del cattivo andamento di esso».

applicati sono impiegati a ridurre le incombenze del contabile e affidati a incarichi specifici dal direttore.

Il cappellano è il titolare della cura spirituale dei detenuti, prima del decreto del 1871 curava anche l'istruzione all'interno degli stabilimenti, un ruolo assegnato poi ai maestri per l'istruzione civile lasciando al cappellano la possibilità di affiancarlo e di esercitarne i compiti in caso di mancanza del maestro, come accadeva frequentemente. La presenza della religione nelle carceri, attraverso l'assistenza spirituale e morale dei detenuti, ha una tradizione secolare, ma assume caratteri di vera e propria "pastorale carceraria" dal XVI secolo, dove vari ordini religiosi avviarono un impegno caritativo nei confronti di una concezione più ampia di povertà, che includeva i carcerati, emarginati e ristretti nelle dure condizioni delle prigioni¹². Infine i medici erano titolari della cura fisica dei detenuti e del personale amministrativo e di custodia.

Con il regio decreto n. 3512 del 19 novembre 1876 fu introdotta la figura dell'Istitutore con il compito di indirizzare e sorvegliare l'educazione morale, civile e professionale dei giovani ricoverati nelle case di custodia.

In termini numerici, dopo la popolazione detenuta nelle carceri, vi è il personale di custodia. L'art. 16 del decreto del 1871 introdusse due ruoli distinti per il personale di custodia, uno per le carceri giudiziarie e uno per le case di pena e i bagni penali, classificandoli in capi guardiani, sotto capi guardiani e guardiani. Pochi anni dopo con la legge n° 1404 (Serie 2) 23 giugno 1873 fu unificato il personale in un solo organico, e infine con il regio decreto del 27 luglio 1873 n° 1511 (Serie 2) fu emanato il Regolamento del Corpo delle Guardie carcerarie che introdusse la denominazione di guardia carceraria in luogo del guardiano e le qualifiche di Capo guardia, sotto capi e di guardia. Il capo guardia, sotto le dipendenze del direttore, aveva il compito di provvedere alla sicurezza dell'istituto, alla custodia dei detenuti, al mantenimento dell'ordine e della disciplina, verificava l'operato e la condotta delle guardie. Accadeva frequentemente che il capo guardia fosse chiamato a gestire l'intero istituto penitenziario a causa del numero esiguo dei direttori. Il sotto capo assisteva il capo guardia nelle sue funzioni, esercitandole in sua assenza e vigilando

¹² F. TRITTO, *La religione e la figura del cappellano negli istituti di pena*, in F. S. FORTUNA (a cura di), *Operatori penitenziari e legge di riforma. I protagonisti dell'ideologia penitenziaria*, Franco Angeli Editore, Milano, 1985.

sui settori ai quali era assegnato. Le guardie dovevano eseguire gli ordini del capo guardia e del sotto capo, e avevano la funzione di assicurare la disciplina negli istituti e il corretto svolgimento della vita detentiva. Invece, la gestione degli istituti o delle sezioni femminili è interamente demandata alle suore.

Il personale di custodia, presente in ogni istituto in modo nettamente maggiore rispetto agli altri operatori, ha avuto sin da subito un ruolo decisivo nel tentativo dell'istituzione di realizzare il mandato assegnatogli dalla legge e quindi la finalità della pena, ma l'eredità di una custodia fondata sul controllo attraverso la violenza, ha condotto ad una serie di criticità con l'avvento del penitenziario moderno. Tra i fattori frequentemente riconosciuti come fonte di uno stato di conflitto, vi era la scarsa formazione del personale di custodia, per il cui arruolamento in questo periodo è sufficiente saper scrivere e saper fare i conti.

Alla gestione del numero esiguo di detenute femminili erano chiamati ordini di suore ed eventualmente delle guardiane ad affiancarle: mentre è possibile riscontrare il riconoscimento da parte dell'Ordinamento di lasciare a un personale femminile la custodia delle detenute, la marginalità assegnata alla gestione da parte dell'amministrazione degli istituti femminili è facilmente riscontrabile negli atti¹³. La magistratura invece, dall'Unità d'Italia sino al 1922, non eserciterà nessun potere sulla gestione degli istituti di pena, poiché l'amministrazione carceraria dipendeva dal ministro dell'interno, mentre all'autorità giudiziaria era riservato solo un generico potere di sorveglianza delle carceri giudiziarie. Ciò ha permesso da un lato alla magistratura di disinteressarsi della questione penitenziaria e dell'esecuzione della pena, ma soprattutto ha rafforzato "il distacco tra il sistema penale e le istituzioni penitenziarie, che costituisce una delle caratteristiche salienti della storia carceraria italiana"¹⁴.

Prima dell'emanazione del nuovo Regolamento del 1891, il Governo agì con singoli provvedimenti senza mutare in sostanza l'assetto e il sistema delineato con la riforma. Tuttavia assume rilievo la riforma del Regolamento delle case di custodia, attuata con Regio Decreto n. 4190 del 29 novembre del 1877. Le case di custodia

¹³ Circolare Ministero 25/01/1865, Direzione Generale Carceri, n° 16 – Norme per la destinazione delle guardiane nelle prigioni. La direzione afferma che l'incarico di guardiane non deve pesare sull'erario, per questo verranno incaricate le mogli degli agenti a titolo gratuito e verrà loro consegnata una razione di pane solo se assegnate in istituti di grandi dimensioni.

¹⁴ G. NEPPI MODONA, *op. cit.*

erano destinate ai minorenni e agli adulti sottoposti al ricovero forzato e alla pena della custodia in forza di ordinanze o condanne delle competenti autorità giudiziarie, e per la prima volta è stato distinto il personale in categorie generali in base alle funzioni: direttive, educative e amministrative ai sensi dell'art. 12. Inoltre il nuovo regolamento all'art. 2 dichiara come scopo della custodia l'emenda e l'educazione morale dei condannati, eliminando anche il qualificativo di penale dalla casa di custodia e introducendo una distinzione tra condannati e corrigendi. Distinzione che tuttavia non troverà applicazione e sarà soppressa con il regolamento del 1891¹⁵. L'ultimo intervento prima della riforma che assume rilevanza nella nostra ricerca è l'approvazione con il R.d. 6 gennaio 1887 n. 4318 del Regolamento per le colonie penali agricole del Regno. Fino a quell'anno era esteso alle altre colonie penali il regolamento redatto solo per la colonia di Pianosa, risultando nel tempo non adeguato a ricoprire la differenziazione delle attività presenti nelle colonie nate successivamente e le diversità di organizzazione e di funzionamento. In base all'art. 1, le colonie agricole penali erano di due specie: le prime destinate ai condannati ai lavori forzati, e le seconde ai condannati per le altre pene. Per quanto riguarda l'amministrazione e la disciplina da osservare nelle colonie si applicava la disciplina del regolamento delle case di pena, salvo le modifiche introdotte dal presente regolamento. Di particolare rilevanza fu l'ampia autonomia riservata al direttore e al Consiglio di amministrazione da lui presieduto, come la possibilità di apportare ogni miglioria necessaria ai lavori e proporre nuove coltivazioni. Il regolamento inoltre introdusse la figura dell'agronomo, il quale in caso di necessità può essere nominato dal Ministero dell'interno per affiancare il direttore per le decisioni tecniche sulle attività agricole o affini.

1.2 Analisi numerica e delle condizioni della popolazione penitenziaria

Il numero e la tipologia degli stabilimenti presenti sul territorio italiano agli inizi del 1870, e quindi comprendendo l'annessione delle provincie dello Stato Vaticano, ci mostra la complessità della gestione e del governo delle carceri. Le carceri giudiziarie si dividevano in circondariali o succursali e mandamentali, le prime

¹⁵ A. DORIA, *I riformatori governativi italiani : alla esposizione internazionale di Torino 1911*, Roma, Tipografia delle Mantellate, 1911, pag 10 e ss.

erano 238 e le seconde erano ben 1453¹⁶, queste ultime, di dimensioni e capienza ridotte rispetto alle circondariali, erano destinate ai condannati alla pena dell'arresto ed ai detenuti di passaggio; i bagni penali erano 21, le case di forza per i condannati alla reclusione erano 11, le case di relegazione erano 3, le case di correzione erano 6, le case di pena erano 35¹⁷. Di questi istituti, soltanto a Lucca e a San Gimignano era presente il sistema a segregazione continua, nella maggior parte dei restanti si adottava il sistema a comunanza. In più nel 1872 erano 9.000 i detenuti nelle carceri giudiziarie in attesa di trasferimento in una casa di pena e costretti a scontare la maggior parte della pena in uno stabilimento differente che date le consistenti diversità di trattamento e non solo, conducevano ad un aggravio della pena¹⁸. La popolazione ristretta negli stabilimenti era di 67.358 detenuti nel 1869¹⁹ secondo una statistica pubblicata sull'Effemeride carceraria, un'importante rivista di discipline carcerarie nata dalla necessità di diffondere le varie esperienze dei rapporti annui sui singoli stabilimenti e dai rapporti compilati dalle Commissioni ministeriali e parlamentari, e contenente resoconti dei dibattiti parlamentari, disegni e testi di legge, lavori delle Commissioni parlamentari, interpellanze e interrogazioni sulle tematiche carcerarie e penali.

Il carcere in Italia inizia, dopo la prima grande riforma, un lento cammino di cambiamento, in cui pur restando lo scopo della pena detentiva, la repressione del reo attraverso una misura rigorosamente afflittiva, sono posti dei limiti al rigoroso trattamento riservato ai detenuti, attraverso l'armonizzazione della disciplina nazionale. Tuttavia, la gestione di uno stabilimento penitenziario, sin dall'unità d'Italia, è ostacolata da condizioni che possono definirsi sistemiche, perché in parte arriveranno sino a giorni nostri, e inevitabilmente influenzano e influenzeranno l'andamento dell'organizzazione penitenziaria. Innanzitutto è possibile riscontrare

¹⁶ MINISTERO DELL'INTERNO, *Statistica delle carceri per l'anno 1871*, Roma, Tipografia Artero e co. 1875

¹⁷ M. BELTRANI SCALIA (Direttore), *Rivista discipline carcerarie in relazione con l'antropologia, col diritto penale, con la statistica*, 1872, pag. 389-390.

¹⁸ Ivi, pag. 414.

¹⁹ N. VAZIO (Direttore), *Effemeride Carceraria, ossia l'amministrazione delle carceri giudiziarie case e luoghi di pena* Anno V, Firenze, Tipografia Fodratti, 1869, pag. 714. La rivista muterà denominazione, direzione e parte del suo contenuto nel tempo, cambiando nome nel 1870 in *Rivista discipline carcerarie*, nel 1931 in *Rivista di Diritto Penitenziario*, nel 1951 in *Rassegna di studi penitenziari*, nel 1979 in *Rassegna penitenziaria e criminologica*.

una «sostanziale continuità d'indirizzi legislativi e di prassi operative»²⁰ nella storia penitenziaria che partono dall'Unità d'Italia, e schematizzabili in tre fili conduttori individuati dal giurista ed ex giudice della Corte Costituzionale, Guido Neppi Modona, tra i pochi studiosi storici della pena in Italia. Il primo è l'impermeabilità del carcere rispetto alla società libera, collocando i reclusi in un totale stato d'isolamento ed emarginazione, andando oltre le esigenze di sicurezza necessarie ad accompagnare una pena restrittiva della libertà. Il secondo è il clima di violenza all'interno degli istituti e il clima di perenne stato di conflitto tra custodi e custoditi, conseguenza di una rigida disciplina del potere disciplinare e degli obblighi e relative sanzioni poste a carico del personale di custodia. Infatti, sin dai primi anni dell'Unità le cronache del carcere sono ricche di episodi di violenza fisica, di cui sono in modo alternato vittima i custodi o i custoditi²¹. Un clima critico prodotto inoltre dalla previsione di punizioni corporali come le bastonate e dall'obbligo di silenzio imposto ai detenuti che impediva di fatto qualsiasi rapporto non conflittuale tra questi. Il terzo filo di continuità si trova nella struttura burocratica rigidamente centralizzata e verticistica dell'amministrazione penitenziaria, definita maggiormente nell'impianto normativo del 1891. Inoltre a complicare la difficile gestione degli istituti vi sono altri fattori sistemici e critici che interessano gli istituti di pena. Innanzitutto il sovraffollamento carcerario inteso come la presenza di un numero di detenuti maggiore rispetto alla capacità effettiva degli stabilimenti, che colpisce in particolare le carceri giudiziarie, come evidenziato nell'Interpellanza del senatore Arrivabene al Ministro dell'Interno nella seduta del 24 aprile del 1865. Inoltre, in questo periodo in particolare, si ha la presenza costante di evasioni dei detenuti dagli istituti, puntualmente descritte nelle cronache giornalistiche e riportate anche nella *Rivista di discipline carcerarie*²². Infine, nel lento cammino di cambiamento del sistema penitenziario, due fattori influenzarono ulteriormente la frequente e non completa

²⁰ G. NEPPI MODONA, voce *Ordinamento penitenziario*, in *Digesto Penale*, XIX, Torino, 1995.

²¹ Gli episodi di violenza sono descritti nel "*Bollettino ufficiale della Direzione generale delle carceri*", in particolare negli anni dal 1871 al 1874. A favorire questo clima conflittuale vi sono le rigide punizioni nei confronti dei detenuti, tra cui spicca per disumanità, la punizione delle bastonate nei bagni penali.

²² Per un'ulteriore analisi delle criticità affrontate nel governo delle carceri si veda F. BELLAZZI, *Prigioni e prigionieri nel regno d'Italia*, Ed. 2., Firenze, Tipografia Militare, 1866. L'autore espone un quadro generale della situazione delle carceri del paese: dopo una ricostruzione storica delle prigioni d'Italia, affronta prima il problema del sovraffollamento, degli ingenti costi che gravano sull'erario, della inidoneità di molti istituti e infine tratta il fenomeno delle evasioni.

riuscita di una riforma: i numeri e la preparazione del personale sia di custodia che amministrativo e l'incapacità economica di realizzare i mutamenti richiesti nell'edilizia penitenziaria. A riscontrare questi fattori e le condizioni effettive di vita e sanitarie degli stabilimenti di pena, vi sono i resoconti delle visite realizzate dalle autorità e dai parlamentari, che rappresentano un'importante fonte per la ricostruzione storica delle carceri. Sulle condizioni delle carceri in Italia assume rilievo l'intervento di Giacomo Tofano, politico e giurista italiano, durante la seduta del 27 febbraio 1869 alla Camera dei deputati sulla discussione del bilancio del ministero dell'Interno²³. Tofano prima di divenire deputato fu incarcerato per due anni e fornendo alla Camera il punto di vista di chi ha concretamente vissuto le carceri, affermò: «si visitino le carceri, e si vedrà che poco si pensa al sistema educativo, e che sono i reclusi tenuti in modo da destare pietà e commiserazione e da incrudelire la tendenza non buona dell'indole loro».

2 Il Codice Zanardelli e il regolamento del 1891

Il lento cammino che ha portato alla nuova riforma del sistema carcerario italiano di fine '800 ha come tappa fondamentale l'emanazione del nuovo Codice penale, il primo codice a unificare la legislazione penale sotto la stessa disciplina in tutto il territorio italiano comprendendo anche la Toscana. Il Governo guidato da Francesco Crispi su proposta del Ministro di grazia e giustizia Giuseppe Zanardelli ha emanato con il Regio decreto n. 6133 del 30 giugno 1890 il nuovo Codice Penale del Regno, entrato in vigore il 1° gennaio del 1890.

Il Codice modifica la classificazione delle pene, distinguendole nei delitti e nelle contravvenzioni. In base all'art. 11 le pene che sono stabilite per i delitti erano: l'ergastolo, la reclusione, la detenzione, il confino, la multa e l'interdizione dai pubblici uffici; invece le pene stabilite per le contravvenzioni erano: l'arresto, l'ammenda e la sospensione dall'esercizio di una professione o di un'arte. Il codice abolì la pena di morte, mantenendola esclusivamente nel codice militare e in quello coloniale. Va precisato tuttavia che la pena di morte fu *de facto* abolita prima

²³ Deliberazione pubblicata in N. VAZIO (Direttore), *Effemeride Carceraria, Rivista ufficiale delle carceri del Regno d'Italia*, Anno V, Firenze, Tipografia Fodratti, 1869.

dell'entrata in vigore del codice Zanardelli grazie al decreto di amnistia del 18 gennaio 1878 da re Umberto I di Savoia.

Il nuovo codice per perseguire l'obiettivo di riformare la legislazione penitenziaria, muta il sistema o modello penitenziario adottato sino a quel momento, in modo non ancora uniforme tra i vari istituti in Italia. Per questo dispone l'adozione di un sistema intermedio, come quello irlandese o progressivo, introducendo così una graduale diminuzione della severità del trattamento in relazione alla condotta del detenuto. L'espiazione della pena è divisa in quattro stadi, i primi due obbligatori e i secondi facoltativi: 1) segregazione cellulare e isolamento continuo; 2) lavoro diurno in comune con obbligo di silenzio e isolamento notturno; 3) l'assegnazione ad uno stabilimento intermedio: il detenuto che abbia tenuto una buona condotta poteva essere autorizzato a scontare la parte restante della pena in uno stabilimento carcerario, agricolo o industriale, o lavorando per opere pubbliche o private, sotto la potestà della pubblica amministrazione; 4) la liberazione condizionale.

Tra le altre disposizioni necessarie a porre le basi per la riforma vi furono: la legge del 14 luglio 1889 n.6165 e il Regio decreto 6 marzo 1890 n.6829 Serie 3 sulla riforma penitenziaria e sull'istituzione del Consiglio delle Carceri, e il R.d. del 6 luglio 1890 n. 7010 Serie 3 di approvazione dell'ordinamento degli impiegati degli Stabilimenti carcerari e dei Riformatori governativi, per la quale si rinvia in seguito alla trattazione. Con il primo intervento fu abrogata la legge del 1864 sull'edilizia penitenziaria e fu disposto il riordino, per l'applicazione del nuovo codice penale, dei fabbricati carcerari, inoltre fu ordinata un'ispezione di tutti i fabbricati per stabilire l'idoneità alle condizioni generali d'igiene, sicurezza e della disciplina. Per realizzare la riduzione e la costruzione di nuovi stabilimenti, la legge inserì all'interno del bilancio della spesa del Ministero dell'interno una somma fissa includendola all'interno di un capitolo denominato "Spese di riduzione, ampliamento, costruzione dei fabbricati carcerari". Infine con l'art. 19 fu istituito presso il Ministero dell'Interno il Consiglio delle Carceri composto da otto membri nominati con decreto Reale. Il presidente del Consiglio delle carceri era il Ministero dell'interno e tra i membri sedeva il Direttore generale delle carceri. Il Consiglio aveva competenza a emettere pareri su varie questioni quando veniva richiesto dal Ministro o dalla direzione generale su autorizzazione del Ministro. La disciplina completa di questo

istituto fu descritta in seguito nella legge n.6829, la quale dispose all'art. 15 che il Consiglio deve formulare una relazione annuale sui pareri e può proporre proposte utili al funzionamento del sistema carcerario. Il Consiglio fu un organo consultivo con l'obiettivo non solo di garantire un rapporto di fiducia tra il ministro competente e la direzione dell'amministrazione penitenziaria, ma anche di coadiuvare l'Amministrazione nella presentazione degli atti al Parlamento.

Il 1° febbraio del 1891 con il Regio decreto n. 260 fu emanato il nuovo Regolamento generale per gli stabilimenti carcerari e per i Riformatori governativi, trasformando la disciplina penitenziaria sotto molti profili. Innanzitutto il decreto realizzò l'unificazione, in un unico regolamento generale, della disciplina dei vari stabilimenti penitenziari, che fino a quel momento, erano distinti in vari regolamenti. Nei suoi 891 articoli, modifica la classificazione degli istituti, suddividendoli in:

- Stabilimenti di prigionia preventiva: le carceri giudiziarie e centrali, e le carceri giudiziarie e mandamentali ai sensi all'art. 2;
- Stabilimenti di pena ordinari: gli ergastoli, le case di reclusione, le case di detenzione e le case di arresto, ai sensi all'art. 3;
- Stabilimenti di pena speciali: le case di pena intermedie, agricole ed industriali (ex colonie penali agricole), le case di rigore, i manicomi giudiziari, le case di custodia, le case per i condannati riconosciuti affetti da ubriachezza abituale, le case di lavoro e infine le case di correzione, in base all'art. 4;
- Riformatori: gli istituti di educazione e correzione, gli istituti di educazione correzionale e gli istituti di educazione paterna, in base all'art. 5.

Le carceri giudiziarie restarono destinate principalmente agli inquisiti ed ai detenuti in attesa di passaggio, sottoposti inizialmente alla segregazione continua e poi solo notturna. Il regolamento, in attuazione del nuovo codice penale, introdusse nuove categorie d'istituti speciali come le case di pena intermedie, le case di rigore e di correzione, le sezioni per i soggetti affetti da ubriachezza abituale, le case di lavoro e i riformatori. In aggiunta furono introdotti i manicomi giudiziari, la cui nascita è fatta risalire a un atto amministrativo del 1879 di Beltrani Scalia, nuovo direttore generale delle carceri, il quale inaugurò ad Aversa la "Sezione per maniaci", sopperendo al

ritardo legislativo nella creazione d'istituti per i delinquenti folli, la cui necessità di un trattamento differenziato era già maturata nel dibattito penitenziario italiano²⁴. Inoltre per quanto riguarda i riformatori, fu prevista all'art. 13 la possibilità di delegare la gestione dei riformatori anche ai privati, confermando invece la competenza esclusiva nella gestione dei carceri preventivi e degli stabilimenti ordinari e speciali al governo.

Il regolamento era diviso in tre grandi aree: la prima si occupava dell'organizzazione degli stabilimenti e dei riformatori, dell'ordinamento del personale dirigenziale e degli agenti di custodia; la seconda parte invece riguardava le attività trattamentali nei confronti dei ristretti; la terza parte si occupava dell'amministrazione economica e contabile.

2.1 Il personale amministrativo e di custodia

Al fine di analizzare le innovazioni riguardanti l'organizzazione e il personale amministrativo, è necessario partire dall'analisi dell'Ordinamento degli impiegati dell'amministrazione degli stabilimenti e dei riformatori governativi emanato nel 1890, il quale fornisce una nuova classificazione del personale amministrativo e ne disciplina le nomine, i concorsi e le promozioni.

In base al regio decreto gli impiegati dell'amministrazione erano classificati gerarchicamente in tre categorie: di concetto, di ragioneria e di ordine. Facevano parte della prima: gli ispettori, i direttori, i vice-direttori, e i segretari; della seconda parte i ragionieri, i contabili e i computisti; della terza parte gli ufficiali d'ordine e gli scrivani. Erano parte invece del personale aggregato: i medico-chirurgici, i cappellani, i maestri, i farmacisti, gli agronomi, i dirigenti ed assistenti tecnici, i capi d'arte e le suore. Il personale aggregato in base all'articolo 56 non verrà più considerato come personale governativo, perdendo così i vantaggi come la pensione e i congedi. La gerarchia tra il personale della stessa classe continua a essere determinata in base al grado, alla classe e all'anzianità.

Il decreto poi, per semplificare la classificazione territoriale degli stabilimenti, li ripartì in tre compartimenti e in tredici circoli in base alla vicinanza territoriale e alla

²⁴ A. BORZACCHIELLO, op. cit., pag. 119

grandezza, come tracciato nella tabella C del decreto. In ogni circolo è nominato con decreto ministeriale un direttore di circolo che dovrà ispezionare le carceri centrali e mandamentali situate nel circolo stesso.

In precedenza, nell'articolazione del personale amministrativo, oltre il direttore e il suo vice, era prevista la presenza delle categorie dei contabili e degli applicati. Il decreto modificò la struttura organica istituendo la figura del Segretario e lo inserì nella categoria di concetto, la più elevata gerarchicamente. Il segretario aveva il compito di conservazione dell'archivio, dell'ufficio di segreteria, della matricola, della statistica, e dell'ordinaria corrispondenza ufficiale, sotto la dipendenza del direttore, in più esercita le funzioni del vice direttore in caso di sua assenza. Accanto e in subordine al segretario furono istituite le figure del ragioniere, con il compito di tenere e controllare tutte le scritture contabili, il contabile che aveva il compito di gestire i soldi e le materie dello stabilimento, e il computista che aveva il compito di aiutare le due figure precedenti nei loro compiti. Infine fu introdotta la figura dell'ufficiale d'ordine ad affiancare lo scrivano, con il compito di registrare e copiare gli atti d'ufficio, sotto la dipendenza della segreteria.

Il Regio decreto del 1890 avviò le variazioni dell'assetto organizzativo degli istituti aprendo la strada alle successive modifiche introdotte dal regolamento, il quale definì in modo più dettagliato anche gli organi che incidono sulle prerogative della dirigenza e sulla vita dei detenuti come il Consiglio di sorveglianza e le società di patronato. Il regolamento in primis istituì un Consiglio di sorveglianza ai sensi dell'art. 21 in ogni comune ove era presente una casa di reclusione, di detenzione e di custodia. Il consiglio era composto dal procuratore del Re presso il tribunale nel cui circondario era situato lo stabilimento, dal direttore dello stabilimento e dalla società di patronato per i liberati presente nel circondario. Il Consiglio aveva il compito di: formulare proposte per l'assegnazione o la revoca alle case intermedie ai detenuti che ne siano meritevoli; formulare osservazioni sulle domande inoltrate per chiedere la liberazione condizionale; proporre la revoca dell'ordinanza con la quale un detenuto veniva spostato in una casa di custodia. Il regolamento poi disciplinò le Società di patronato la cui istituzione in ogni Comune o circondario fu affidata ai privati, e la cui missione era di occuparsi dei liberanti ovvero dei detenuti che lasciavano l'istituto entro sei mesi e dei minorenni senza famiglia, che ne facevano domanda.

Rispetto al passato, le società acquisirono maggiori poteri, ricevendo inoltre dei sussidi straordinari dall'amministrazione centrale.

Sempre in tema di personale amministrativo, il regolamento agisce su varie direzioni, indicate da Martino Beltrani Scalia, direttore generale delle carceri e autore del regolamento del 1891, in una relazione inviata al Ministro dell'interno in cui ne rappresenta gli obiettivi e le modifiche²⁵. Scalia nel descrivere i “capisaldi del nuovo Regolamento”, sintetizza in ben trentadue punti la sua analisi, al cui interno troviamo: le modifiche avvenute con il decreto sull'ordinamento del personale del 1890; la nuova organizzazione e le nuove attribuzioni date alle Commissioni visitatrice, per una maggiore tutela dei detenuti, come la prerogativa di fornire il proprio parere nel processo di redazione del regolamento interno di un istituto²⁶; le modifiche alla carriera del personale amministrativo, introducendo il concorso per l'ammissione all'impiego oltre che la nomina governativa e il merito tra i requisiti nella promozione; la nuova classificazione fatta delle Direzioni e dei direttori, in modo tale che il direttore di una determinata classe non possa essere destinato ad uno stabilimento di una classe differente, e che ogni direttore abbia la responsabilità e lo stipendio della classe di cui fa parte; vengono ridotte le attribuzioni secondarie dei direttori per migliorare il loro operato; aumentano le attribuzioni dei cappellani e dei medici chirurgici, i quali sono chiamati a redigere una relazione annuale sul proprio servizio all'interno dello stabilimento e sono invitati a formulare proposte per migliorarlo; l'aumento degli obblighi nei confronti del personale sovraordinato, rafforzando la scala gerarchica e il suo rispetto da parte di tutto il personale. Infine nella relazione il direttore Scalia approfondì l'esigenza di riflettere sulla preparazione del personale penitenziario, partendo proprio dalla formazione del direttore sino al personale di custodia. Un problema che ha visto le sue origini nel cambiamento sulla finalità del carcere, poiché la detenzione non deve esaurire il proprio fine in se stessa, ma deve tendere anche verso una finalità rieducativa e di riadattamento sociale. La puntualizzazione del tema avvenne inizialmente a livello internazionale già dal

²⁵M. BELTRANI SCALIA, *Relazione al Regolamento generale per gli stabilimenti carcerari e per i riformatori governativi del Regno del 1891*, pubblicata su M. BELTRANI SCALIA (Direttore), *Rivista di discipline carcerarie in relazione con l'antropologia, col diritto penale, con la statistica*, anno 1891, pag. 297.

²⁶ Art. 66, Regolamento generale per gli stabilimenti carcerari e per i riformatori governativi del Regno 1891.

congresso di Londra della Commissione internazionale penale e penitenziaria nel 1872²⁷, e venne recepita nella relazione ove Beltrani Scalia parlando degli ispettori, scelti tra i direttori di 1° classe scrisse: «devono essere funzionari solerti, che alla maturità dell'esperienza accoppino lo studio delle discipline penali e penitenziarie, che oltre la piena conoscenza di ogni ramo del servizio, abbiano tratto fine e criterio preciso». La preparazione scientifica era richiesta anche per i livelli direttivi inferiori, con la riforma, infatti per la carriera direttiva penitenziaria oltre alla laurea in Giurisprudenza, venne aperta «altresì a persone estranee che si siano segnalate su pubblicazioni fatte su materie penali o penitenziarie, ed ai direttori dei riformatori privati », « per rinsanguarla con elementi nuovi e vitali»²⁸.

La figura del direttore nel Regolamento del 1891 resta centrale e fondamentale nella gestione dell'istituto, le cui funzioni erano descritte minuziosamente in molti articoli. Vi sono due aspetti da rilevare a seguito della riforma, il primo è il contrasto nelle funzioni e nella responsabilità tra la l'ampia discrezionalità concessagli e il continuo rafforzamento del suo rapporto di subordinazione con la direzione in termini gerarchici e la necessità di richiedere autorizzazioni e permessi nella sua azione anche ordinaria. Il secondo aspetto consiste nella caratteristica che maggiormente, anche nel presente, definisce le funzioni del direttore: il dover operare tra esigenze di custodia ed esigenza trattamentali. Infatti, sin dal nuovo regolamento del 1891 si affermava nell'art. 67 l'«obbligo precipuo del direttore di mettere ogni suo studio nel conoscere il carattere morale dei detenuti » e nell'art. 46 menzionava «la riforma morale dei detenuti». Infine, anche questo regolamento continua con l'idealizzazione del dirigente attraverso alcune disposizioni che andando oltre la descrizione dei compiti e del ruolo gli chiedono di essere «un esempio» per tutti²⁹. Inizia meglio a tracciarsi un ruolo unico nel suo genere non solo in termini di professionalità ma anche di spirito di sacrificio, a riguardo Beltrani Scalia scrisse che tra le amministrazioni dello Stato «quella delle carceri è certamente una delle più difficili

²⁷ G. DI GENNARO, *La formazione professionale del personale incaricato del trattamento dei delinquenti nel quadro delle iniziative della Organizzazione delle Nazioni Unite*, in *Rassegna di studi penitenziari*, 1972, p. 66-67.

²⁸ M. BELTRANI SCALIA, *Relazione al Regolamento generale per gli stabilimenti carcerari e per i riformatori governativi del Regno del 1891*, op. cit.

²⁹ Art 54, cpv. 2 «Tutti i suoi dipendenti, senza eccezione alcuna, gli devono obbedienza in ogni cosa che al servizio si riferisca, ed egli deve, a sua volta, essere loro di esempio, tanto nella vita privata quanto nella pubblica, per ottenere quel rispetto che solo coll'esempio si ispira. », Regolamento 1931.

per la gravissima responsabilità che a essa si collega, per gli elementi tristi coi quali devesi essere continuamente in contatto(...)per le residenze infelici alle quali è forza adattarsi, sacrificando gli affetti di famiglia, i più modesti agi della vita, l'educazione dei figli»³⁰. Ben si comprende come già sul finire del '800 vi siano direttori che lamentavano l'eccessivo carico di lavoro aggravato da un numero di personale ridotto³¹.

Per quanto riguarda invece il personale di custodia, prima del nuovo regolamento il Regio decreto del 6 luglio 1890, n° 7011 aveva istituito il Corpo degli agenti di custodia degli stabilimenti carcerari e dei riformatori governativi, che ridisegnava i ruoli del personale di custodia suddividendoli in: allievo guardia o sorvegliante, appuntato, sottocapo guardia o sottocapo sorvegliante, capo guardia e capo sorvegliante, e infine il comandante, presente solo negli stabilimenti di maggiore importanza. Accanto alle suore nella gestione degli istituti e sezioni femminili, furono poste le guardiane, figura esterna al Corpo degli agenti. Il decreto prima, e il regolamento dopo, tracciarono un ordinamento di carattere militare per gli agenti non solo attraverso l'arruolamento che avveniva di preferenza tra i militari in congedo, celibi o vedovi senza figli, ma anche per il sistema disciplinare militare estremamente rigido, che trovava nel regolamento ampio spazio nella descrizione delle punizioni in caso di infrazioni, elencati dall'art. 207 al 216: ammonizione, arresti semplici con divieto di uscire dallo stabilimento e perdita di un quarto della paga; arresti in sala di disciplina con pancaccio, divieto di scrivere, ricevere visite, divieto di fumare e riduzione della paga della metà; arresti di rigore, che variano dai 10 a 30 giorni, in sala di disciplina con vitto limitato a due sole razioni di pane al giorno, una minestra ogni due giorni e riduzione dei due terzi della paga; sospensione della classe e del grado da uno a tre mesi; retrocessione di classe; perdita del grado; dispensa dal servizio; destituzione con espulsione dal corpo. Alle punizioni si aggiungevano poi il lungo elenco di limitazioni e obblighi cui sono sottoposti: divieto di contrarre matrimonio prima che siano passati otto anni dall'inizio del servizio, trascorso tale termine, il matrimonio è subordinato alla condizione che

³⁰ M. B. SCALIA, *Relazione*, op. cit.

³¹ Commento in risposta a ADOLFO ZEBOGGIO, *Brevi appunti di una gita penitenziaria*, in *Rivista di discipline carcerarie in relazione con l'antropologia, col diritto penale, con la statistica*, anno XXII, 1897, pag. 563.

l'agente abbia un capitale di almeno 3000 lire e all'autorizzazione da parte del ministero; sono previste solo due ore di libera uscita giornaliera e mezza giornata ogni quindici giorni, salvo le esigenze di servizio. Il carattere militare era evidente anche nell'obbligo di fare uso delle armi all'interno dell'istituto concesso ai sensi dell'art. 204 per sedare una ribellione, per difendere sé o i compagni o i superiori, e per disarmare detenuti o ricoverati che non hanno desistito alla prima intimazione.

La detenzione, nell'intento dei riformatori, come emerge nella relazione di Beltrani Scalia, doveva cambiare nella sostanza, in quanto alla base si sarebbe dovuto porre il principio dell'emenda morale del condannato e non solo la repressione del reo. Principio che s'incardinava nella seconda parte del regolamento dedicata al trattamento dei detenuti e attuabile attraverso il lavoro obbligatorio, la religione e l'istruzione, ma si scontrò nella pratica con disposizioni disumanizzanti come la sostituzione del nome del detenuto con la matricola, con l'obbligo del silenzio e con l'utilizzo di visite, colloqui e corrispondenza come strumenti premiali. Dall'art. 566 al 696 del regolamento, si regolavano le disposizioni sulla gestione economica dell'istituto, suddivise in cinque rami: amministrazione della casa; amministrazione delle manifatture e industrie; amministrazione del fabbricato; amministrazione del fondo e degli effetti particolari dei condannati e dei ricoverati; amministrazione del fondo degli agenti di custodia (art. 566).

2.2 Analisi numerica delle strutture e della popolazione detenuta. La gerarchizzazione e i reali effetti della riforma.

In base alla statistica delle carceri, pubblicata dalla Direzione, è possibile riportare una fotografia del numero degli stabilimenti e dei detenuti, utilizzando come anni di riferimento il 1894-1897³². Per quanto riguarda gli stabilimenti, il numero delle carceri mandamentali si riduce a 1276 (con 1511 custodi a sorvegliare), come si riduce il numero delle carceri giudiziarie circondariali in 179 (con 2303 guardiani e 204 guardiane). Il numero della popolazione media detenuta nelle carceri mandamentali e circondariali è stato alla fine del 1895 di 34793 di cui 33032 uomini e 2735 donne. Gli stabilimenti penali erano 76, di cui 70 per uomini e 6 per donne.

³² MINISTERO DELL'INTERNO - DIREZIONE GENERALE DELLE CARCERI, *Statistica delle carceri, anno 1894-1895*, Roma, 1897

Gli stabilimenti erano così distribuiti: 2 ergastoli, 45 Case di reclusione, 4 Case di detenzione, 10 Case di pena intermedia, 1 Casa di custodia, 1 Casa di rigore, 3 manicomi giudiziari, una casa di relegazione, 7 case di pena per donne, ed infine furono conteggiati anche 2 stabilimenti adattati ma non ancora occupati, il castello di Augusta e l'ex convento di Santa Teresa in Firenze. La diversificazione degli stabilimenti è ben distante dalla specializzazione dettata dal Regolamento e dal Codice Penale. La popolazione detenuta al termine del 1896 era di: 33.017 uomini e 2481 donne nelle carceri preventive, 28.816 uomini e 1.022 donne nelle case di pena, 6.321 uomini e 2633 donne negli istituti per minori³³. Il numero degli istituti per minorenni a gestione pubblica era: 5 Istituti di correzione paterna, 2 Istituti di educazione correzionale, 1 Casa di correzione, un istituto per tutte le categorie per donne. Vi erano poi 33 istituti per minori gestiti da privati, 12 per uomini e 21 per donne.

Il nuovo regolamento non riuscì a raggiungere tutti gli obiettivi preposti, e rimase in buona parte non attuato. Fu attuato pienamente invece nel riordino dello staff dirigenziale e nei suoi rapporti con la Direzione centrale, con l'intento di implementare la gerarchizzazione a tal punto da rendere "i direttori completamente prони alla direzione generale"³⁴, dovendo consultare la direzione generale prima di prendere ogni decisione e eliminando ogni spazio di discrezionalità anche nelle più effimere richieste dei detenuti, come il poter indossare una maglia di lana data dai famigliari. Subordinazione, che emergeva anche dal cospicuo numero di quesiti rivolti alla direzione generale da parte dei direttori, in particolare sull'interpretazione delle norme del regolamento. I doveri dei direttori nei confronti della Direzione centrale sono elencati minuziosamente dall'art 65 al 78 del Regolamento. I direttori, sono rigidamente subordinati anche al Prefetto che vedrà ampliare le sue prerogative e il suo potere di incidere nella vita gestionale degli istituti ad esempio approvando il regolamento interno di istituto³⁵.

Al fine di dettare un primo bilancio del regolamento due anni dopo la sua emanazione, l'onorevole Lucchini, penalista e direttore della "Rivista Penale",

³³ ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *Sommario di statistiche storiche italiane, anno 1861-1955*, Roma, 1958.

³⁴ G. NEPPI MODONA, *Carcere e società civile*, op. cit., pag 1922

³⁵ Regio decreto del 31 agosto del 1981.

aveva individuato tra i motivi del fallimento della riforma proprio la mancata attuazione della legge sull'edilizia³⁶ penitenziaria rimasta disattesa (prevedeva uno stanziamento iniziale di quindici milioni, ma al contrario furono ridotte le somme per l'attuazione della riforma, sino alla sospensione totale dei fondi). Per questo motivo, continuarono a mancare gli istituti adeguati per far scontare le pene, in particolare, per la pena della reclusione vi sono solo dieci stabilimenti a regime cellulare, cinque a sistema di Auburn e il resto in cui vige il sistema della comunanza.

Per terminare, anche in questo periodo, permangono criticità comuni a molti stabilimenti, come il sovraffollamento, le scarse condizioni igieniche e di sicurezza, e la mancata capacità del numero di stabilimenti di soddisfare la classificazione dei detenuti, come evidenziato anche dalla relazione della Giunta generale del bilancio sullo stato di previsione della spesa del Ministero dell'interno per l'esercizio finanziario del 1897-1898. Criticità tali, secondo la giunta, da affermare che solo «una scuola troppo ottimista, crede di trovare un asilo di emenda e di correzione» all'interno del carcere³⁷.

3 Dalle riforme giolittiane al primo dopo guerra

L'inizio del XX secolo, definito età giolittiana, fu il periodo in cui Giovanni Giolitti partecipò o come presidente del Consiglio dei ministri o come ministro del Regno d'Italia all'emanazione di alcuni provvedimenti rilevanti sul tema della gestione delle carceri, emanati con l'obiettivo di incidere sul regolamento del 1891 e con l'obiettivo di accogliere le proposte di una maggiore umanizzazione dell'esecuzione penale.

La prima modifica fu introdotta con il Regio decreto del 2 agosto 1902 n. 337 che abolì l'uso della catena al piede per i condannati alla pena dei lavori forzati. Attraverso poi la lettura della circolare del 28 settembre 1902 n. 1543 emanata da Giolitti e indirizzata ai direttori degli stabilimenti penitenziari, è possibile constatare come molti direttori fecero resistenza nell'accogliere i provvedimenti più liberali, capaci di ridurre il grado di afflizione della pena, ma necessari secondo i direttori a salvaguardare la sicurezza negli istituti. Nella circolare si chiese ai direttori non solo

³⁶ Intervento riportato in *Rivista Penale*, 1893, pag. 177 e ss.

³⁷ Relazione pubblicata in M. BELTRANI SCALIA (Direttore), *Rivista di discipline carcerarie*, anno 1897, Roma.

di rendere esecutiva la disposizione ma anche di spiegare ai condannati l'importanza di tale beneficio derivante dalla soppressione dell'uso della catena. Un successivo intervento di modifica avvenne con il R.d. 14 novembre 1903 n. 484, con la quale furono introdotte delle modifiche al sistema disciplinare, intervenendo in particolare sui mezzi punitivi. Furono così eliminate le punizioni come la camicia di forza, dei ferri e della cella oscura, sostituiti dalla cintura di sicurezza intesa come mezzo preventivo e repressivo, da utilizzare solo quando sia indispensabile per reprimere violenze, e dopo la valutazione del sanitario. Le ragioni alla base di questo decreto sono riscontrabili da una parte nel voler perseguire al meglio il principio dell'emenda morale e della riabilitazione del condannato utilizzando mezzi preventivi, dall'altro invece è quello di razionalizzare il sistema disciplinare per snellire la complessità della disciplina, senza mutarne la sostanza. Tuttavia anche di fronte a questo secondo intervento i direttori e più in generale l'amministrazione carceraria, si sono opposti. Infatti, negli anni a seguire l'emanazione del decreto, i direttori hanno espresso più volte il loro disappunto per l'abolizione dei precedenti strumenti punitivi, utili dal loro punto di vista come adeguato strumento con funzione intimidatrice³⁸.

In seguito, con la legge del 26 giugno 1904 n. 285 fu stata disciplinata la possibilità di impiegare i condannati nei lavori di bonificazione dei terreni incolti e malarici. La legge da un lato stabilì che i condannati alla pena della reclusione potevano essere assegnati a lavori di dissodamento e di bonifica, fino a quando non costruiranno gli altri stabilimenti previsti agli artt. 13 e 14 del Codice penale. Dall'altro lato, dopo tredici anni dal Regolamento del 1891, fu riconosciuta la mancata realizzazione di tutti gli stabilimenti necessari all'assegnazione del detenuto secondo la classificazione prevista e, tentando inoltre, anche di affrontare il problema dell'assenza di lavoro all'interno degli istituti che all'inizio del 1902, vede meno del 7% di lavoranti all'interno delle carceri giudiziarie³⁹.

³⁸ Riguardo le proteste dei direttori si rinvia a ACS, Ministero dell'Interno, Direzione generale delle carceri e riformatori, Atti amministrativi, 1904, b. 27; Ministero di Grazie e Giustizia, Direzione generale Istituti di Prevenzione e di Pena, 1906-11, b. 11.

³⁹ G. NEPPI MODONA, *Carcere..* op. cit.

Il Regio decreto del 15 settembre 1904 n. 571⁴⁰ approvava il nuovo regolamento per la carriera degli impiegati dell'amministrazione degli Stabilimenti carcerari e dei riformatori governativi. Il regolamento, che aveva come unico obiettivo quello di disciplinare in modo dettagliato le procedure di nomina e di promozione del personale, non introdusse novità rilevanti, ma incise in due direzioni: da un lato operò una razionalizzazione dei ruoli, eliminando il ragioniere e lo scrivano, le cui competenze furono assorbite dal contabile e dall'ufficiale d'ordine e, modificò il nome della prima categoria di personale amministrativo da concetto a amministrativo; dall'altro lato, restò invariata la posizione di supremazia della Commissione giudicatrice degli esami presieduta dalla Direzione generale delle carceri, ma furono ampliati i requisiti per l'accesso agli impieghi nella categoria amministrativa, inserendo la possibilità di partecipare non solo con la laurea in giurisprudenza, ma anche con " il diploma finale della Scuola di scienze sociali in Firenze, o la laurea conseguita in una delle R.R. Scuole superiori di commercio a Venezia, Genova e Bari, sezione consolare, magistrale e di diritto" (art 7).

I due interventi di maggior rilievo negli anni che precedono la prima guerra mondiale sono l'approvazione del nuovo Regolamento per il corpo degli agenti di custodia e il riordino dei Riformatori governativi per minorenni, avvenuti entrambi nel 1907. Con il Regio decreto del 24 marzo n. 150 fu approvato il nuovo regolamento per il Corpo degli agenti di custodia. Il nuovo testo non dispose modifiche sostanziali alla disciplina del 1890, ma introdusse migliorie alla categoria degli agenti: facilitazioni a contrarre il matrimonio, per cui restava necessaria l'autorizzazione del ministero; riduzione delle ore di servizio; la possibilità di accedere al concorso per impiegati civili; l'aumento delle ore di libera uscita passate da tre a quattro ore al giorno. Ciò nonostante il livello di preparazione degli agenti continuò a essere basso, infatti, per arruolarsi è necessaria solo la capacità di scrivere e di fare conto (art. 12). Restarono ferme tuttavia, delle limitazioni onerose, come l'obbligo di alloggio nello stabilimento, la qualificazione dei reclami collettivi come delitto d'insubordinazione, e il divieto di assumere un contegno familiare con i detenuti, pena la sospensione dallo stipendio. Particolare rilievo assume la sala di disciplina, analoga alla cella di

⁴⁰ In attuazione della legge del 3 luglio 1904 n. 318, la quale stabilì i ruoli organici del personale amministrativo e tecnico degli stabilimenti carcerari e dei riformatori governativi, di custodia degli stabilimenti carcerari, e di sorveglianza e di disciplina dei riformatori.

isolamento per i detenuti, in quanto comportava la restrizione in un apposito locale con il divieto di fumare, leggere, scrivere e parlare con chiunque. Gli agenti nonostante i ridotti miglioramenti sul servizio, furono sottoposti a un regime paragonabile a quello dei reclusi. Nel descrivere il ruolo e i problemi delle guardie carcerarie il socialista Filippo Turati disse: «Costui è un meridionale quasi sempre, perché è solo nelle regioni dove manca ogni industria che si può trovare chi sia disposto ad assumersi questo disagiato, antipatico, odioso mestiere; è un analfabeta o pressa a poco, è soprattutto un irritato contro tutto e tutti perché la sua vita è la vita del detenuto e, come i detenuti, egli vive in un ambiente di diffidenza e di sospetto, continuamente spiato, punito, angariato, ond'è che il suo odio lo sfoga sul carcerato, il solo che non possa reagire»⁴¹.

La riorganizzazione dei riformatori governativi ha avuto come presupposto due interventi normativi, necessari a fondare le basi di una nuova visione di detenzione minorile che per raggiungere l'obiettivo della correzione deve incidere sul sistema organizzativo e quindi normativo. L'intenzione del Governo era di cambiare l'indirizzo punitivo e repressivo nella gestione dei riformatori con un indirizzo preventivo e rieducativo. Il primo intervento fu con il Regio decreto 22 dicembre del 1904 n. 716 che approva il Regolamento del personale di educazione e di sorveglianza dei riformatori. Il regolamento, mosso dalla necessità di differenziare i riformatori dagli altri stabilimenti carcerari, sostituì il personale di custodia con un personale di "educazione" formato da: il censore, il vice censore, l'istitutore e gli allievi istitutori (art. 6). Tra i requisiti di ammissione al personale di educazione, è necessario essere maestro di scuola elementare o essere in possesso di studi ginnasiali o tecnici. Non più custodi quindi ma "educatori". Un'altra novità fu l'istituzione in ogni riformatorio di un Consiglio di riformatorio, il quale sostituì il Consiglio di disciplina e ne acquisì le competenze disciplinari, e gli furono riconosciute competenze in tema di carriera del personale di educazione. Una particolarità di questo Consiglio era la sua composizione: partecipavano, infatti, non solo il direttore e l'impiegato che lo succedeva in grado, ma anche il censore, il

⁴¹ F. TURATI, *Atti parlamentari*, Camera dei deputati, Legislatura XXI, 1902-1904, vol. XII, intervento in sede di discussione del bilancio del ministero dell'Interno.

maestro, il sanitario e il cappellano. Nel 1907⁴² il Regolamento fu sostituito con un nuovo Regolamento del personale di educazione e di sorveglianza, senza modificare in modo considerevole il precedente. Con il R.d. 10 novembre del 1905 n. 572 fu disposta la separazione e la distinzione tra l'amministrazione dei riformatori governativi e l'amministrazione degli stabilimenti carcerari, restando comunque alle dipendenze della Direzione generale delle carceri.

Il regolamento del 1891 disponeva che ogni istituto doveva dotarsi di un Regolamento interno al fine di disciplinare nel dettaglio la vita detentiva dell'istituto, come l'orario dei diversi servizi, le norme da seguire sulla concessione delle camere oppure la definizione degli orari per le visite⁴³. L'utilizzo del regolamento interno in particolare nei riformatori governativi aveva creato un numero eccessivo di norme diversificate, spesso a carattere maggiormente repressivo, ponendosi in contrasto con l'intento della riforma, la quale voleva alla base dell'organizzazione di questi istituti una "dottrina pedagogica e non carceraria"⁴⁴. A seguito di questa criticità e dei precedenti interventi, il Governo emanò con il R.d. 14 luglio 1907 n. 606 il nuovo Regolamento dei riformatori governativi strutturato in 299 articoli, riunendo poi in un unico corpo normativo sia la disciplina del personale sia quella delle norme amministrative e del regime detentivo.

L'ultima disposizione, in questo periodo, che assume rilievo nella nostra ricerca è la modifica al Regolamento generale del 1891 apportata con il Regio decreto 21 maggio 1908 n. 254. Nello specifico, il decreto modificava l'art. 16 comma 2 del regolamento generale, sostituendo alla Direzione delle carceri mandamentali i sindaci con i pretori. Sindaci che come si evince dalla circolare in data 30 giugno 1908 inviata dal ministro dell'interno Giolitti ai pretori mandamentali furono accusati di essere la causa del grande disservizio nei carceri mandamentali.

Dopo la prima guerra mondiale, l'Italia visse un periodo di grandi difficoltà economiche, sociali e politiche. Un periodo d'instabilità caratterizzato da un alto tasso d'inflazione, da un clima di tensione sociale e da vari scioperi e rivolte. Uno scenario precario e fragile a livello politico, difatti sono gli anni della nascita del

⁴² Regio Decreto del 24 marzo 1907 n. 277 che approva l'annesso regolamento del personale di educazione e di sorveglianza dei riformatori governativi.

⁴³ Art. 66 del Regolamento del 1891, la previsione dell'adozione di un regolamento interno ad ogni istituto non è una novità, ma era già presente nei regolamenti post unitari.

⁴⁴ A. DORIA, op. cit. pag. 15

partito nazionale fascista che riuscirà in breve tempo a raccogliere consenso anche, e soprattutto, con una visione politica attuata con strumenti autoritari e violenti. Prima dell'ascesa al Governo di Benito Mussolini, il legislatore mise mano alla legislazione penitenziaria. Innanzitutto con il R.D. del 16 maggio 1920 n.1908 fu sostituita e modificata la terza parte del Regolamento del 1891 riguardante l'amministrazione economica e contabile, dall'art 566 all'891. Fu confermata la separazione tra stabilimenti penali e riformatori, infatti, all'art. 566 furono esclusi i riformatori nella divisione dei rami dell'amministrazione comprendendo soltanto gli stabilimenti di pena, ma lasciando invariata la suddivisione. Fu realizzata inoltre una razionalizzazione della terza parte del regolamento generale, riducendo gli articoli da 891 a 738.

Un'ulteriore modifica al Regolamento generale è anticipata da una serie di circolari, che acquisirono già da allora, un importante ruolo innovativo nelle fonti della disciplina penitenziaria, non solo con funzione interpretativa. Alla base di queste circolari si coglie l'esigenza di voler continuare sul cammino del rinnovamento del sistema penale, fondato sul principio utilitaristico della pena e della difesa sociale, che dovrebbe sostituirsi alla pena come castigo e retribuzione, accogliendo gli stimoli provenienti dalla scuola Positiva e dal progetto di riforma del nuovo Codice penale redatto da Ferri. Con la circolare del 10 dicembre 1921, la Direzione generale riconobbe i danni provocati dalla segregazione cellulare utilizzata anche come misura disciplinare e sancì anche quali strumenti le direzioni dovessero applicare per evitare l'insorgere di problemi. Con la circolare del 15 febbraio 1921 avente ad oggetto i colloqui e la corrispondenza dei detenuti, la Direzione ridusse le restrizioni all'ingresso aprendo anche le visite agli estranei, con l'obiettivo di ridurre la distanza tra il carcere e la società esterna. Molte di queste innovazioni saranno parte della riforma al Regolamento carcerario introdotta con il R.d. 19 febbraio 1922 n.393 che oltre ad apportare alcune modifiche al duro regime trattamentale dei detenuti, rinnovò completamente la disciplina delle Case di rigore. La segregazione cellulare continua non riguardò più l'intera espiazione della pena, come previsto nelle case di rigore, ma solo la prima parte, in seguito il ristretto sarebbe potuto accedere al regime della vita in comune in caso di una buona condotta; furono eliminate le restrizioni riguardo ai colloqui e alle visite; venne prevista una piccola gratificazione

per il lavoro svolto; si rendeva necessario inoltre avere una particolare attenzione nello studio dell'indole del ristretto da parte del direttore, del chirurgo e del cappellano, per poter predisporre un adeguato trattamento che ne consentiva il recupero.

La fine della prima guerra mondiale coincide inoltre con l'acuirsi delle proteste e delle rivolte del corpo degli agenti di custodia, un conflitto che vide i suoi albori già nel 1907⁴⁵, quando gli agenti iniziarono a organizzare in modo più definito le proprie rivendicazioni. Una situazione instabile, frutto non solo delle condizioni di vita e di lavoro critiche delle guardie carcerarie tale da creare un perenne clima conflittuale con i detenuti, ma anche dalle rigide condizioni di subordinazione cui sono sottoposti gli agenti. Il Ministero e la Direzione generale non restarono indifferenti ma agirono per reprimere le proteste, imponendo una rigida censura per impedire l'emersione di notizie sulla stampa, e minando il movimento⁴⁶. Il termine di queste proteste corrispose da un lato con il cambio del clima politico italiano e dall'altro con l'emanazione del nuovo regolamento per il corpo degli agenti di custodia con il R.d. del 23 dicembre 1920 n.1921, il quale ha raccolto solo al minimo le rivendicazioni degli agenti tramite varie disposizioni, come il miglioramento del sistema delle libere uscite o della facoltà prevista al direttore di autorizzare alle guardie sposate di dormire presso la famiglia. Tuttavia, in sostanza ricalcava ancora il regolamento del 1907, tenendo fermo il rigido sistema delle ricompense e delle punizioni, analogo a quello adottato per i detenuti. In seguito, nel 1922, il Direttore generale delle carceri Giuseppe Spano, emanò il 5 febbraio una circolare, che stabiliva l'impiego degli agenti di custodia secondo le loro attitudini, dividendo l'organico in cinque categorie: generici, infermieri, scritturali, sorveglianti dei minorenni, mestieranti.

⁴⁵ Il giornale l'Avanti, organo del partito socialista, il 23 marzo 1907 riporta la notizia delle posizioni contrarie delle guardie di custodia sulla riforma del 1907, e nel numero del 1° dicembre 1907 pubblica un appello delle guardie carcerarie diretto al Governo, ai senatori e ai deputati.

⁴⁶ G. Neppi MODONA, *Carcere...* op. cit. pag. 1951.

3.1 Analisi numerica delle strutture e della popolazione detenuta. Filippo Turati e il “cimitero dei vivi”.

Per terminare l'analisi di questo periodo sono approfonditi in sintesi i numeri degli stabilimenti e dei detenuti nel 1918⁴⁷. Il numero delle carceri giudiziarie centrali era di 168, le carceri mandamentali erano 1239, le case di pena erano 70, di cui 6 ergastoli, 41 case di reclusione ordinaria, 4 case di detenzione, 8 case di pena intermedia, 2 case di rigore, 3 manicomi criminali, 2 case di correzione per i minorenni, una casa di custodia e 3 case di pena per donne. Fu confermata a distanza di ventotto anni dall'emanazione del Codice penale l'impossibilità di realizzare a pieno il regime detentivo stabilito: nelle carceri giudiziarie centrali e succursali solo il 24,7 % dei detenuti era sottoposto alla segregazione cellulare continua, l'1,8% alla segregazione notturna e il 73,5% al sistema della vita in comune. L'insufficienza edilizia fu confermata anche per le Case di pena dove, secondo la Statistica i detenuti dovevano essere ripartiti in segregazione continua al 26%, in segregazione notturna al 64% e in vita comune al 10%, invece erano distribuiti in realtà il 7% a segregazione continua, il 17% a segregazione notturna e il 76% a vita in comune. Per quanto riguarda il personale, esistevano in totale 96 uffici di direzione, formati nel complesso da 88 direttori, 50 contabili, 33 segretari e 52 tra archivisti ed applicati, rendendosi necessario a causa del numero ridotto di porre alla gestione degli stabilimenti personale di grado inferiore. Il personale amministrativo era di 267 unità, rispetto all'organico effettivo di 465 unità. Anche il personale di custodia negli istituti penitenziari era in numero ridotto rispetto al necessario, si contavano 5732 agenti rispetto ai 6090 necessari secondo l'organico stabilito. Cui si aggiungono 1789 agenti assegnati alla custodia dei carceri mandamentali.

Un altro dato rilevante è il numero dei vice direttori. Nel 1897⁴⁸ il numero effettivo di vice direttori era di 12 unità su tutto il territorio nazionale, mentre nel 1918, il numero è cresciuto sino ad arrivare a 35 unità.

⁴⁷ MINISTERO DELL'INTERNO – DIREZIONE GENERALE DELLE CARCERI E DEI RIFORMATORI, *Statistica delle carceri- anno 1918*, Tipografia delle Mantellate, Roma, 1922.

⁴⁸ *Reparto del personale delle Direzioni degli stabilimenti carcerari e riformatori governativi*, pubblicato in *Rivista di discipline carcerarie, Parte seconda*, anno 1897, pag 9 e ss

La popolazione detenuta nel 1920 era di: 34.482 uomini e 2.561 donne negli stabilimenti di custodia preventiva, 9.985 uomini e 420 donne negli stabilimenti di pena, 4.291 uomini e 1.040 donne negli istituti per minori.

Sulle condizioni effettive degli istituti e sulle criticità nella loro gestione anche in questo periodo è possibile ricostruire lo stato effettivo nell'analisi del dibattito parlamentare sul bilancio del Ministero dell'Interno. Nel 1904, Filippo Turati, politico socialista e giornalista, il quale aveva conosciuto personalmente per motivi politici la condizione di detenuto nel reclusorio di Pallanza, nel dibattito sul bilancio alla Camera dei deputati⁴⁹, proclamò il celebre discorso contro il regime carcerario, intitolato e in seguito pubblicato, *“Il cimitero dei vivi: per la riforma carceraria”*. Turati accusò il Parlamento e il Presidente del Consiglio di non avere la minima conoscenza del sistema carcerario, poiché le carceri «sono la maggiore vergogna del nostro paese», e analizzò punto per punto quali erano i problemi che attanagliano il sistema: la mancata effettività delle norme del regolamento; la presenza di vecchi stabilimenti penitenziari e di ambienti salubri al loro interno; l'assenza del lavoro; il numero identificativo sostitutivo del nome che sopprime la dignità del detenuto; sul personale, in particolare sulla figura del direttore, affermò «un impiegato amministrativo che non esce quasi mai dal suo stambugio, e non fa che comunicare cogli impiegati e col direttore generale delle carceri. Ah! Sì: le udienze qualche volta si accordano, perché il regolamento esplicitamente lo impone: i detenuti messi in fila ad uno ad uno passano davanti una grata, d'onde è loro concesso di dire una parola, rapidamente, ad un uomo, che non li conosce, che non risponde, che segna qualche cosa sopra un registro e li licenzia».

4 Il fascismo e il carcere

4.1 Il passaggio della Direzione al Ministero della giustizia

Il 30 ottobre del 1922 Vittorio Emanuele II incarica Benito Mussolini di formare il nuovo governo: ha inizio così un periodo italiano durato oltre vent'anni, dove il fascismo ha governato e riformato l'Italia utilizzando l'ordinamento penale come

⁴⁹ F. TURATI, *Atti parlamentari*, Camera dei deputati, Legislatura XXI, 1902-1904, vol. XII, intervento in sede di discussione del bilancio del ministero dell'Interno.

strumento di governo e di repressione. In questi anni furono rinnovati e promulgati il Codice Penale, il Codice di Procedura Penale e il Regolamento per gli Istituti di prevenzione e di pena, incidendo in modo sostanziale sull'assetto organizzativo degli istituti penitenziari.

Tra le sue prime azioni in ambito penitenziario il Governo con il R.d. 31 dicembre 1922 n. 1718 dispose il passaggio dal 15 gennaio 1923 della Direzione generale delle carceri e dei riformatori, dal ministero dell'Interno al Ministero della Giustizia, insieme a tutti i servizi attribuiti alla sua competenza⁵⁰. Con il successivo Regio decreto 28 giugno 1923 n. 1890, fu stabilito che le attribuzioni amministrative di competenza degli uffici delle prefetture fossero trasferite agli uffici delle segreterie giudiziarie presso le procure generali delle Corti d'appello e a quelle presso le procure del Re dei tribunali. La procura generale e la procura del Re divennero «i nuovi organi gerarchici periferici dell'amministrazione penitenziaria»⁵¹. Le ragioni a sostegno del passaggio furono chiarite dal Ministro della giustizia, il quale affermò che «il presidio della funzione giudiziaria non può né deve fermarsi all'accertamento dei colpevoli... ma estendersi nel periodo di esecuzione assumendo in tale fase, quelle caratteristiche di attiva vigilanza e di assistenza che nessuno, meglio del magistrato può assicurare ai condannati in espiazione»⁵². Argomenti che furono accolti in seguito anche da Dino Grandi, Ministro guardasigilli nel 1941, il quale rivendicò la paternità di queste azioni come frutto della politica fascista. Una decisione maturata e dibattuta in quegli anni ma, per il momento in cui fu disposta, sembrò punire la politica penitenziaria innovativa adottata dalla Direzione Generale negli ultimi due anni⁵³. Tuttavia il passaggio aprì una fase di rottura con la categoria dei direttori penitenziari, ma più in generale con il personale amministrativo carcerario sotto diversi punti di vista, a tal punto che il prestigio e la considerazione di cui il personale godeva prima del 1923 «era andata grandemente scemando a causa

⁵⁰ Con il successivo R.D. del 28 giugno 1923 n. 1890, sono emanate le norme attuative, stabilendo che le competenze in materia penitenziaria prima affidate al ministero dell'Interno, al prefetto ed al vice prefetto, sono assegnate rispettivamente al ministero della Giustizia, al procuratore generale presso la Corte d'Appello e al procuratore del re, da cui dipendono in modo diretto tutte le autorità penitenziarie del circondario. Sono inoltre attribuite al procuratore del re varie competenze sull'ingresso in carriera, i trasferimenti e le azioni disciplinari contro il personale di custodia.

⁵¹ D. CORTELLESA, G. VACCARO, *Il direttore penitenziario*, in S. FORTUNA, op. cit., pag. 70

⁵² Circolare del 20/12/1923, pubblicata in Direzione Generale delle carceri, *Rivista di discipline carcerarie*, 1923, p.1202

⁵³ G. NEPPI MODONA, *Carcere.. op. cit.*, pag. 1961

del passaggio»⁵⁴. Il trasferimento determinò una riduzione delle prerogative e delle funzioni dei direttori ma soprattutto questi persero la possibilità di accedere non solo al grado di direttore generale ma anche di ispettore generale. Inoltre fu operato un ridimensionamento dell'organico dei funzionari direttivi, poiché fu disposto che le carceri giudiziarie centrali e succursali prive di un'autonoma direzione, numerose in quel periodo, potevano essere affidate ai procuratori del Re e quelle mandamentali ai pretori. L'effetto principale di questa disposizione fu che le carceri affidate ai procuratori vennero, di fatto, gestite dal comandante degli agenti di custodia e quelle mandamentali dal custode capo, un impiegato comunale⁵⁵. Le critiche al passaggio mosse dai direttori si riferivano anche ai magistrati, sia per l'eccessivo *turn over* nella direzione centrale dell'amministrazione, non in grado di assicurare continuità nell'indirizzo e nell'azione, sia in generale sulle competenze del magistrato considerate non adeguate per operare in ambito amministrativo e causa del generale decadimento "morale" dell'amministrazione penitenziaria, sollecitando invece una «tecnicizzazione dell'amministrazione, sostenendo che una gerarchia carceraria concepita come in atto non può che generare errori, disservizi, difetti e sfiducia negli stessi funzionari carcerari che resi inutilmente vassalli alla magistratura, si vedono privati dei loro naturali superiori»⁵⁶.

4.2 Il codice penale Rocco

Il Ministero della giustizia e degli affari di culto dal 1925 fu presieduto da Alfredo Rocco, politico e giurista, a cui si deve l'opera di costruzione dei nuovi Codici penale e di procedura penale, la cui preliminare analisi è necessaria al fine di comprendere quale direzione assunse la pena nel ventennio fascista e in che modo le varie strutture carcerarie mutarono nel complesso di riforme operate dal governo. Nella relazione presentata dal Ministro Rocco nell'udienza del 19 ottobre 1930 per l'approvazione del testo definitivo del Codice Penale furono elencate le modifiche sostanziali rispetto al precedente Codice e le giustificazioni alla base delle scelte operate nel nuovo codice dal punto di vista del Governo. Il guardasigilli giustificò il

⁵⁴ D. CORTELLESA, G. VACCARO, op. cit pag. 77

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ E. PERUCATTI, *Perché la pena dell'ergastolo deve essere attenuata*, Editoriale Scientifica, Napoli 2021, pag. 442.

reinserimento della pena di morte perché ritenuta una «pena necessaria» e in grado di realizzare la funzione di prevenzione generale e satisfattoria e non l'emenda del condannato che svolge solo uno scopo secondario e può essere assente. Una pena che secondo Rocco, è accettata dalla coscienza pubblica come la più efficace dal punto di vista di una «riacquistata virilità ed energia del nostro popolo». Alla pena di morte seguono le pene restrittive della libertà personale nelle forme dell'ergastolo, della reclusione per i delitti e l'arresto per le contravvenzioni, invece la pena della detenzione fu abolita perché nella pratica era un “doppione” della reclusione. L'ergastolo fu “spogliato” da ogni inutile afflizione, e la segregazione continua, considerata «fonte di abbruttimento», fu apparentemente abolita, accogliendo gli studi e le proposte di quegli anni. È doveroso tuttavia specificare che la segregazione continua non scompare ma resta il luogo dell'osservazione degli imputati, per determinati condannati a discrezione dell'autorità giudiziaria, e premio assegnato al detenuto per buona condotta a sua richiesta dal direttore. Inoltre per perseguire lo «scopo della riforma di rinvigorire la repressione penale» fu istituito il sistema del doppio binario sanzionatorio, il quale prevede tutt'ora che oltre alle pene per i soggetti imputabili, siano irrogabili le misure di sicurezza, provvedimenti amministrativi aventi natura e scopo differenti dalle pene per i soggetti pericolosi⁵⁷. Non c'è dubbio che gli argomenti posti alla base delle scelte di diritto descritte nella relazione, in particolare sulla scelta di reintrodurre la pena di morte e del nuovo sistema a doppio binario, siano esplicativi degli elementi fondanti l'ideologia fascista come movimento autoritario e interventista, che impone la supremazia dello Stato sull'individuo. Il nuovo Codice penale approvato con Regio decreto 19 ottobre 1930 n. 1398 rispetto al codice Zanardelli fu ampliato nella parte generale e nella parte speciale, dove aumentarono le fattispecie incriminatrici e furono inasprite le sanzioni. Dal nuovo Codice penale, punto di riferimento per una ricognizione sulla pena, si evince che rispetto al passato l'elenco delle pene, oltre la pena di morte, si riduce in sostanza al binomio: pena pecuniaria e pena restrittiva della libertà personale⁵⁸. Furono, di fatto, abolite le altre sanzioni presenti nel Codice Zanardelli,

⁵⁷ Relazione del ministro Rocco nell'udienza del 19 ottobre 1930 per l'approvazione del testo definitivo del Codice Penale.

⁵⁸ G. NEPPI MODONA, *La pena nel ventennio fascista*, articolo pubblicato online sul sito www.treccani.it, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, 2012.

quali l'interdizione dai pubblici uffici, la sospensione dall'esercizio di una professione o di un'arte, la prestazione di un'opera determinata a servizio dello Stato e la riprensione giudiziale. Inoltre in questo periodo per la prevenzione e la repressione di specifici comportamenti devianti si ricorre a sistemi alternativi alla giustizia penale ordinaria come l'istituzione del Tribunale speciale per la difesa⁵⁹ e la misura amministrativa del confino di polizia⁶⁰.

Il sistema penitenziario che ne consegue vede la prevalenza dell'isolamento notturno e del lavoro in comune durante il giorno fissato agli articoli 22, 23 e 25 del Codice penale, e ordinato dall'art 42 del Regolamento degli istituti di prevenzione e di pena. Un sistema che rimase a esecuzione progressiva, prevedendo all'inizio dell'esecuzione della pena detentiva l'isolamento e l'osservazione, segue il lavoro in comune e l'isolamento notturno. In seguito a questo secondo periodo, è previsto il regime detentivo speciale per i condannati classificati buoni e poi il trasferimento dei condannati più meritevoli negli stabilimenti di riadattamento sociale. Infine, può essere concessa la liberazione condizionale.

4.3 Il regolamento degli Istituti di prevenzione e di pena

Con il R.d. 18 giugno 1931 n. 787 fu approvato il nuovo Regolamento degli istituti di prevenzione e di pena. In primis mutò la denominazione, accolta nel nostro ordinamento prima con il R.d. 5 aprile 1928 n. 828, della Direzione generale delle carceri giudiziarie e dei riformatori governativi in Direzione generale degli istituti di prevenzione e di pena istituita all'interno del Ministero di giustizia e degli affari di culto. Al regolamento fece seguito la legge 9 maggio 1932 n.527 "Disposizioni sulla

⁵⁹ Il Regio decreto 6 novembre 1926 n. 1848 approva il Testo unico delle leggi di pubblica sicurezza, il quale fu integrato dalle norme del Codice Penale e del Codice di Procedura penale e sostituito con il nuovo Testo unico approvato con il R.d. 18 giugno 1931 n. 773. Il Testo unico oltre a organizzare e ampliare i poteri delle autorità di pubblica sicurezza introduce la pena del confino di polizia, mutando lo schema del precedente domicilio coatto, ma differenziandosi per il maggior numero di obblighi nei confronti del destinatario. Il confino è stato lo strumento maggiormente utilizzato dal regime per reprimere gli oppositori politici, tra il 1923 e il 1943 si registrano 12300 confinati. I soggetti erano inviati o in piccoli comuni di terraferma o in apposite colonie dislocate in isole minori.

⁶⁰La legge 25 novembre 1926 n. 2008 oltre a reintrodurre per alcuni reati a carattere politico la pena di morte prima del Codice Rocco, ha istituito il Tribunale speciale per la difesa dello Stato, organo speciale competente a giudicare i reati contro la sicurezza dello Stato e del regime, composto principalmente da ufficiali militari e da ufficiali della milizia fascista nominati dal Ministro della Guerra.

riforma penitenziaria” composta di soli cinque articoli concernenti il lavoro dei detenuti, la ristrutturazione dell’edilizia penitenziaria, la contabilità e le istituzioni di assistenza ai carcerati. Tuttavia la legge non ha previsto un programma di finanziamento per l’edilizia, rendendo difficoltosa la sua concreta applicazione.

Per quanto riguarda la struttura del regolamento furono ridotti drasticamente il numero di articoli che passarono da 891 del precedente regolamento a 332, e fu strutturato in quattro parti: la prima titolata “esecuzione delle pene detentive e della custodia preventiva”, la seconda “stabilimenti per le misure amministrative e di sicurezza detentive”, la terza “ personale degli istituti di prevenzione e di pena”, e l’ultima che conteneva “le norme transitorie e di attuazione”. Secondo il ministro Rocco i punti fondamentali e innovativi del regolamento furono: l’abolizione della segregazione continua cellulare, la nuova specializzazione degli stabilimenti, la “reintroduzione” della figura del vice direttore, l’obbligo del lavoro, la larga ammissione del lavoro all’aperto, la concessione della remunerazione a favore del condannato per il lavoro prestato, l’obbligo a carico del detenuto di pagare il mantenimento in carcere, il trattamento speciale per i minori e la sorveglianza del giudice sull’esecuzione delle pene⁶¹. Tuttavia nella pratica molti di questi punti rivelano più che una innovazione, la continuità con il precedente regolamento del 1891. In apertura al regolamento furono poste le premesse fondamentali dell’esecuzione penale, che secondo Rocco deve realizzare diverse finalità poiché la pena deve essere un mezzo di repressione, di espiazione, di prevenzione generale e solo infine di emenda. Alla base del trattamento nei confronti del detenuto sono poste le tre tassative “leggi fondamentali”: il lavoro, l’istruzione e la cura spirituale attraverso la religione. Una reale innovazione, di cui si rinvia in seguito l’approfondimento, è l’introduzione del Giudice di sorveglianza, previsto già dal Codice penale e dal Codice di procedura, la cui istituzione fu in parte giustificata da una nuova visione del condannato che «non è privo di diritti di fronte all’amministrazione» seppur solo nella veste di diritti patrimoniali. Indubbiamente un apparente passo avanti verso una tutela dei diritti del detenuto che però va bilanciato con un ulteriore rafforzamento dell’impermeabilità del carcere nel suo rapporto con

⁶¹ A. ROCCO, *Relazione a S.M. il Re del Ministro guardasigilli per l’applicazione del testo definitivo del regolamento per gli istituti di prevenzione e di pena*, in *Rivista di diritto penitenziario*, 1931

la società esterna attraverso l'abolizione del Consiglio di sorveglianza e delle Commissioni visitatrici.

Per quanto riguarda la classificazione degli stabilimenti, ai sensi dell'articolo 21, furono divisi in:

- Stabilimenti di custodia preventiva
- Stabilimenti di pena ordinaria
- Stabilimenti di pena speciali

Gli stabilimenti di custodia preventiva erano le carceri giudiziarie centrali e succursali, e le carceri giudiziarie mandamentali che continuarono ad essere destinate principalmente per gli imputati e per i condannati in attesa di assegnazione a stabilimenti di pena. Gli stabilimenti di pena ordinari erano: gli ergastoli, le case di reclusione e le case di arresto. Gli stabilimenti di pena speciali erano: gli stabilimenti per minori degli anni diciotto; le case di lavoro all'aperto; gli stabilimenti di riadattamento sociale; le case di punizione; le case di rigore; le case per minorati fisici o psichici; i sanatori giudiziari; gli ergastoli per delinquenti abituali, professionali o per tendenza; le case di reclusione per delinquenti abituali, professionali o per tendenza; gli stabilimenti in colonia o in altro possedimento d'oltremare. A questi si aggiungono gli stabilimenti per l'esecuzione delle misure di sicurezza detentive che sono di tanti tipi quante sono le tipologie di misure previste all'art. 215 del Codice Penale Rocco ed elencate anche all'art. 256, e si distinguono in: colonie agricole, case di lavoro, manicomi giudiziari, case di cura, case di custodia, riformatori giudiziari ordinari e speciali, sanatori giudiziari e case di rigore. Come si evince dall'elenco aumentò la specializzazione degli istituti, tra loro accumulati dall'esigenza di adempiere la funzione di difesa della società dal fenomeno della criminalità e della devianza attraverso: la privazione della libertà personale inflitta dall'autorità giudiziaria, le misure di sicurezza detentive, la custodia preventiva degli imputati e la rieducazione dei minori. Per analizzare le nuove caratteristiche degli stabilimenti che incidono sull'organizzazione e sul regime di trattamento, è utile adoperare una distinzione tra: stabilimenti per adulti e

stabilimenti per minori, in secondo luogo in istituti di carcerazione preventiva e di esecuzione penale, infine in istituti di pena e istituti per misure di sicurezza⁶².

Per quanto riguarda la prima distinzione, il nuovo regolamento affermava il principio che i minori debbano scontare la condanna «in stabilimenti separati da quelli riservati agli adulti, cioè in sezioni separate di tali stabilimenti» (art. 142 Codice Penale Rocco), ordinando così l'organizzazione di stabilimenti che hanno alla base come funzione primaria quella di curare e rieducare i minori, e distinguendo nettamente anche il trattamento e il regime da utilizzare negli istituti.⁶³ In questi anni il sistema della giustizia minorile fu inoltre rivoluzionato attraverso il R.d. 20 luglio 1934 n. 1404 che istituì il Tribunale per i minori in ogni Corte d'Appello composto da un magistrato della stessa corte, da un magistrato del tribunale e da due cittadini scelti fra i cultori di biologia, di psichiatria, di antropologia criminale, di pedagogia e di psicologia. I tribunali furono affiancati dai Centri di rieducazione dei minorenni che ai sensi dell'art. 1 del decreto consistevano in un complesso di istituti di cui fanno parte i riformatori giudiziari, i riformatori per corrigendi, un carcere per minorenni e un centro di osservazione per minorenni organizzato dall'Opera nazionale per la protezione della maternità e dell'infanzia, a cui si aggiungerà una casa di rieducazione⁶⁴. A evidenziare inoltre questo percorso di separazione dagli stabilimenti per adulti a quelli per minori, parte del più ampio processo di riconsiderazione della giustizia minorile, vi fu l'emanazione del nuovo regolamento per il funzionamento delle Case di rieducazione per i minorenni, approvato con il Regio decreto 4 aprile 1939 n. 721. Il regolamento rispetto al precedente del 1907 ha introdotto delle novità rilevanti, come ad esempio il dovere di tutto il personale di contribuire all'osservazione del minore⁶⁵, tuttavia come si evince dalla relazione del

⁶² G. TARTAGLIONE, *Istituti di prevenzione e di pena*, in AA. VV. , Nuovissimo Digesto Italiano, IX, Torino, 1963.

⁶³ In particolare ai sensi dell'art. 213 del Regolamento "Gli stabilimenti e le sezioni per minori non debbono avere l'aspetto di edilizi carcerari. In essi si applicano le disposizioni generali di questo regolamento con le speciali norme di cui agli articoli seguenti.

⁶⁴ Regio Decreto Legge 15 Novembre 1938 n. 1802.

⁶⁵ Regolamento delle case di educazione, art. 18 «Dovere particolare del personale di ogni grado nelle Case di rieducazione. E' particolare dovere del personale addetto alle Case di rieducazione quello di contribuire con le proprie osservazioni alla conoscenza dei minorenni da parte dell'autorità dirigente, rilevandone le varie manifestazioni non solo nei riguardi della disciplina e dell'ordine dell'Istituto, ma anche nei riguardi morali e sociali. Delle osservazioni fatte il personale riferisce in un apposito registro tenuto dal censore, che lo presenta giornalmente al direttore. Dell'interessamento a questo servizio è fatta speciale menzione nelle note di qualifica annuali di ciascun funzionario o impiegato. »

Ministro di Grazia e Giustizia Solmi, il regolamento fu utilizzato anche come strumento d'indottrinamento all'ideologia fascista, indirizzando l'educazione morale verso "un'educazione politica" necessaria per il ravvedimento del minore insieme all'obbligo in determinati casi di ammissione al minore in uscita, nei campi Dux⁶⁶.

La seconda distinzione, volta a evidenziare la necessità di tenere distinto il trattamento tra inquisiti e condannati secondo il regolamento ci permette di introdurre la riforma dei carceri mandamentali. La legge 29 novembre 1941 n. 1405 introdusse il nuovo regolamento delle carceri mandamentali distinguendole in due categorie: la prima sono semplici luoghi di custodia con ridotta capienza, la seconda categoria comprendeva le carceri giudiziarie istituite nei mandamenti, più capienti e sicure. In entrambi i tipi d'istituto non potevano essere inviati a scontare la pena i detenuti che secondo il regolamento del 1931 dovevano essere assegnati a uno degli stabilimenti speciali indicati dall'art. 24. I carceri mandamentali si differenziavano dagli altri istituti anche per quanto riguarda il personale direttivo e quello di sorveglianza. Mentre nelle carceri giudiziarie centrali il direttore era un funzionario della carriera direttiva dell'amministrazione penitenziaria, nelle carceri mandamentali il direttore era il pretore, ruolo ricoperto in precedenza dai sindaci. Per ciò che riguarda il personale di sorveglianza, nelle carceri centrali, gli agenti di custodia erano dipendenti dal Ministero di Grazie e Giustizia, nelle carceri mandamentali invece i custodi e le guardiane erano dipendenti dai Comuni.

La terza distinzione, tra istituti di pena e istituti per le misure di sicurezza, rappresenta una novità rispetto al passato. L'adozione del sistema del doppio binario ha causato la necessità di istituire e organizzare degli stabilimenti per ogni tipologia di misura di sicurezza. Il guardasigilli Rocco nella relazione correlata al testo definitivo aveva inteso porre l'accento su due aspetti centrali per differenziare gli istituti: da un lato, nel descrivere la differenza tra misure di sicurezza detentive e pene detentive, affermò che mentre le prime costituiscono un mezzo per la rieducazione, le seconde devono realizzare in principio l'afflizione, dall'altro Rocco specificò che il trattamento rispetto agli istituti di pena deve attenuare i rigori dello stato di detenzione. Tuttavia, per la creazione degli stabilimenti per le misure di

⁶⁶ I Campi Dux furono grandi manifestazioni ginnico militari destinate ai giovani balilla e avanguardisti italiani e organizzate come campeggi militari. Le manifestazioni terminavano con la premiazione dinanzi a Benito Mussolini.

sicurezza saranno impiegati molti anni, e in questo intervallo di tempo ci fu un'equiparazione della pena, dovendo i destinatari delle misure di sicurezza essere assegnati in Stabilimenti di pena, in più, con l'aggravio dell'indeterminatezza della durata delle misure, le quali potevano essere prorogate dal giudice senza limiti di tempo. Tra le novità che possono essere annoverate, in contrasto all'impronta fascista del nuovo regolamento, troviamo l'introduzione del giudice di sorveglianza: le funzioni a esso assegnate sono dettagliatamente descritte all'art. 4 del Regolamento e possiamo distinguerle in ispettive, deliberative e consultive. Le funzioni ispettive erano manifestazione di un potere generale di vigilanza sulla corretta applicazione delle leggi e dei regolamenti all'interno degli stabilimenti e nei confronti dei detenuti. Un potere limitato alla sfera del detenuto ed esercitato attraverso le ispezioni all'interno degli stabilimenti. Nei carceri mandamentali, ai sensi dell'art. 585 c.p.p., le funzioni del giudice di sorveglianza erano attribuite al Pretore, il quale era solitamente anche il direttore dello stabilimento. Le funzioni deliberative consistevano nel potere di pronunciarsi e agire attraverso le delibere sulle materie elencate e previste nel regolamento, le quali possono essere divise in due aree principali di intervento: la prima riguardava il trattamento e la condizione dei detenuti, la seconda la tutela dei diritti soggettivi patrimoniali dei detenuti. Il giudice infine nell'esercizio delle sue funzioni consultive era chiamato a esprimere pareri in alcuni casi obbligatori e dunque formalmente necessari ai fini della legittimità dell'atto ma non vincolanti. Il giudice esprimeva i propri pareri anche nei confronti dei regolamenti interni degli stabilimenti che rientravano nella propria competenza territoriale.

4.4 Il personale amministrativo e di custodia

Spostiamo adesso l'analisi verso la terza parte del Regolamento, riguardante il personale. In primo luogo rispetto al precedente regolamento del 1891, si riducono gli articoli descrittivi delle funzioni del personale e si sposta nella terza parte e non più nella prima la loro descrizione. L'elenco del personale degli istituti rispetto al precedente regolamento si amplia solo per la specializzazione della figura dell'ispettore. Ai sensi dell'art. 293 «il personale degli istituti di prevenzione e di pena è composto di: ispettori amministrativi, ispettori sanitari, ispettori industriali,

ispettori agricoli, ispettori dei fabbricati, i direttori, i vice direttori, segretari, ragionieri, contabili, archivisti, medici, farmacisti, cappellani, insegnanti, agronomi, dirigenti tecnici, assistenti tecnici e capi d'arte, agenti di custodia, suore, guardiane, inservienti». L'organico in sostanza non mutava col nuovo regolamento tuttavia furono ampliate le funzioni delle varie figure operanti all'interno dello stabilimento. Secondo il ministro Rocco, l'innovazione più grande era rappresentata dalle modifiche del servizio ispettivo: il Ministro affermava che la Direzione generale ha un compito «complesso e difficile», per questa ragione non è sufficiente solo «il buon governo degli uffici», ma il loro lavoro deve essere affiancato da ispezioni locali per raccogliere i bisogni di ogni stabilimento. L'ufficio ispettivo, infatti, svolgeva una duplice mansione: da un lato svolgeva le ispezioni negli stabilimenti e dall'altro studiava le questioni negli uffici della direzione generale. Con queste ragioni il Ministro giustificò la necessità che le visite fossero condotte da funzionari dell'amministrazione penitenziaria esperti e in grado di indirizzare nel proprio settore di riferimento il lavoro nelle varie specie di stabilimenti. Ad esempio, il guardasigilli rimarcò la necessità di istituire un ispettore sanitario per operare un adeguato controllo del servizio sanitario, specialmente nei manicomi giudiziari, sostituendosi al medico generico per il parere sul passaggio da uno stabilimento ordinario ad uno stabilimento speciale.

Permane come in passato il rigido rapporto gerarchico tra il personale dei vari livelli dell'amministrazione penitenziaria, ma seppur in modo ridotto, ebbe inizio un lento processo di decentramento delle funzioni di gestione non solo organizzativa, ma anche trattamentale all'interno degli istituti, come ad esempio nell'estensione a tutto il personale, di partecipare nei limiti del proprio ruolo al trattamento nei confronti del ristretto. Aspetto che si scontra nella pratica con il continuo problema della formazione del personale, la cui rilevanza fu evidenziata anche dal Ministro Rocco, il quale affermò: «il più importante problema dell'amministrazione carceraria, perché la più completa ed illuminata determinazione dei compiti del personale resta priva di valore pratico se non è assicurato che la scelta di esso ed il trattamento affidino che quei compiti siano assegnati a persone capaci di risolverli»⁶⁷. La necessità di

⁶⁷ A. ROCCO, *Relazione a S.M. il Re del Ministro guardasigilli per l'applicazione del testo definitivo del regolamento per gli istituti di prevenzione e di pena*, in AA. VV. , *Rivista di diritto penitenziario*, 1931, p. 695-696.

un'adeguata formazione degli operatori si diffuse nei dibattiti internazionali come nel congresso di Praga nel 1930 in cui fu inserito nel programma di lavoro uno studio sul tema della preparazione professionale⁶⁸. In particolare andava migliorata non solo la preparazione dei direttori per cui «la specializzazione degli stabilimenti deve essere anche conseguenza della specializzazione dei direttori»⁶⁹ ma soprattutto del personale di custodia che anche dopo il nuovo Regolamento del 1937, per il reclutamento si richiedeva solo la quinta elementare e un corso di addestramento militare e di formazione professionale della durata di sei mesi, non in grado di impedire che l'agente portasse con sé «l'incultura atavica della sua estrazione, esaltata dalla rozzezza di una preparazione esclusivamente militare spoglia anche delle più rudimentali nozioni di psicologia e criminologia»⁷⁰. Aspetto evidenziato dal direttore delle carceri di Roma nel 1931 Tito Cicinelli il quale credendo alla possibilità di emenda del condannato, nonostante lo 0.50% di soggetti entrati in carcere nel 1922 non recidivi, individuò tra le cause che rendono arduo il compito del direttore «l'incertezza degli strumenti» con cui opera ossia il lavoro per i detenuti e il personale penitenziario. Il personale di custodia nello specifico, secondo Cicinelli, non aveva le capacità per realizzare la «funzione pedagogica» di cui è titolare, a causa dei requisiti di accesso non idonei⁷¹. Un altro aspetto in cui è possibile ravvisare la continuità rispetto al precedente regolamento è il ruolo centrale del direttore che acquisì maggiori competenze e fu affiancato nella prima fase di esecuzione della pena ossia nell'osservazione, dal medico e dal cappellano nello studio della personalità del ristretto, i quali potevano nello specifico visitare ogni giorno il detenuto in isolamento continuo, studiarne il carattere e valutare al termine del periodo di isolamento l'ammissibilità alla vita comune⁷². Il direttore inoltre, resta il capo indiscusso dello stabilimento e titolare della gestione della disciplina poiché «solo l'autorità del direttore fatta di dignità, di energia, di umanità, di giustizia, può dare tranquillità»⁷³. Tuttavia aldilà dell'apparente riconoscimento normativo del ruolo di direttore, i racconti che emergono in quel periodo dei dirigenti rivelano un

⁶⁸ G. DI GENNARO, *La formazione...*, op. cit.

⁶⁹ E. PERUCATTI, op. cit., pag. 444.

⁷⁰ E. FASSONE, *Gli agenti di custodia*, in S. FORTUNA, op. cit.

⁷¹ T. CICINELLI, *Strumenti di redenzione*, in AA. VV., *Rivista di diritto penitenziario*, 1931, voll, pag 91 e ss.

⁷² Art. 50 Regolamento degli Istituti di prevenzione e di pena del 1931.

⁷³ Relazione del Ministro Rocco, cpv. XXIV.

malcontento prodotto sia dalle cause di criticità sistemiche sia dal mancato riconoscimento di un concreto sviluppo di carriera a chi «vive quotidianamente a contatto d'un mondo terribile, sacrificano ogn'ora la loro tranquillità e nelle notti hanno incubi spaventosi come riflesso della cronaca e delle preoccupazioni giornalieri»⁷⁴. Inoltre la proiezione del ruolo verso l'esterno delle mura del carcere a causa anche di un trattamento retributivo definito non sufficiente dalla categoria ha comportato che vari concorsi per la carriera direttiva in questo periodo riuscissero a coprire solo la metà dei posti messi a disposizione, con le ovvie conseguenze di un perenne stato di mancanza di organico. Il regolamento Rocco inoltre percepiva l'importanza dell'intervento sanitario sia nella cura delle malattie sia nell'esame della personalità del detenuto, infatti il medico vide ampliare le proprie competenze ma al tempo stesso restò una figura a disponibilità estemporanea all'interno degli istituti in quanto personale aggregato e quindi tendenzialmente un professionista della città ove si trova lo stabilimento.

Il cappellano anche nel nuovo Regolamento era esclusivamente di culto cattolico e come si desume dall'art 142 appare una figura ben inserita nella gerarchia del carcere caratterizzata dal burocratismo che si manifestava per i detenuti nel meccanismo della limitazione dei loro diritti, dovendo per esempio questi chiedere l'autorizzazione alla direzione per pronunciare preghiere su proposta del cappellano. Tra gli altri compiti che andavano oltre l'assistenza religiosa vi era la sua partecipazione al Consiglio di disciplina, contribuendo all'assegnazione dei premi e delle punizioni, e il controllo della corrispondenza dei detenuti. Dalla molteplicità e particolarità di funzioni attribuite al cappellano dal Regolamento emerge come l'assistenza religiosa di culto cattolico finiva per essere utilizzata per finalità di indottrinamento all'ideologia fascista e strumento frequente dell'autorità penitenziaria.

Il personale femminile di sorveglianza non subisce sensibili innovazioni rispetto al regolamento previgente. Alle suore e in caso di loro assenza alle guardiane continuava a essere affidata la gestione della sorveglianza, custodia e istruzione negli istituti femminili, nella qualifica di personale aggregato.

⁷⁴ E. PERUCATTI, op. cit., pag. 443. L'autore riporta uno stralcio del testo *Il mondo delle prigioni* del direttore penitenziario Conti, per descrivere il disconoscimento da parte della società nei confronti dei dirigenti penitenziari.

Per quanto riguarda il personale di custodia, il Regolamento Rocco, ai sensi dell'art. 316, recepiva le modifiche sulla specializzazione degli agenti, suddividendoli in: agenti per gli stabilimenti per adulti, agenti per i riformatori giudiziari, agenti per i manicomi giudiziari e le case di cura e di custodia, agenti infermieri, agenti per le mansioni di assistente tecnico e capo d'arte. Tuttavia, la disciplina specifica del Corpo degli agenti di custodia fu raccolta nel nuovo Regolamento per il Corpo degli agenti di custodia degli istituti di prevenzione e di pena, emanato con R.d. 30 dicembre 1937, n. 2584. Il regolamento rispecchiava l'impostazione del precedente, attraverso il rigido sistema delle punizioni, spesso sproporzionate all'infrazione, e delle ricompense che frequentemente inasprivano il rapporto con il direttore dell'istituto, titolare del potere disciplinare e delle licenze. Il legislatore inoltre non risolse il rapporto conflittuale del personale con i detenuti, ma lo rafforzò aumentandone il distacco e il clima di violenza grazie anche all'art. 16 del nuovo Codice di procedura penale che garantì l'impunità agli agenti di pubblica sicurezza «per fatti compiuti in servizio e relativi all'uso delle armi o di un altro mezzo di coazione fisica». Persisteva ancora l'imposizione di regole di comportamento nei confronti dei superiori, il divieto di reclami collettivi e il divieto di prestare servizio nelle carceri esistenti nella provincia di origine propria o della moglie.

4.5 Analisi numerica delle strutture e della popolazione detenuta. Uno sguardo tra la narrazione e la realtà carceraria: dalla “Bonifica umana” al “Bisogna aver visto”

Durante il ventennio fascista la popolazione detenuta è aumentata come inevitabile conseguenza dell'utilizzo fatto dal governo della legislazione penale, strumento atto a difendere lo stato sociale e l'egemonia del potere governativo. L'anno in cui si raggiunse il numero più alto di ristretti fu il 1938. Negli stabilimenti di custodia preventiva i detenuti entrati dallo stato di libertà erano 327.036 uomini e 45.062 donne, i presenti alla fine dell'anno erano 43.829 uomini e 4.571 donne. Negli stabilimenti di pena ordinaria e speciale, nello stesso anno, i detenuti entrati per prima assegnazione furono 3.390 uomini e 185 donne, mentre i presenti a fine anno erano 13.741 uomini e 981 donne. Negli istituti per minori gli entrati per prima assegnazione furono 3.497 maschi e 529 femmine, mentre i presenti alla fine

dell'anno erano 8.350 maschi e 1802 femmine⁷⁵. Il numero degli stabilimenti⁷⁶ invece sempre nel 1938 era il seguente: tra gli stabilimenti di custodia preventiva vi erano 185 carceri giudiziarie centrali e succursali e 826 carceri mandamentali, queste ultime ridotte drasticamente rispetto al passato; gli stabilimenti ordinari di pena si dividevano in 2 ergastoli e 34 case di reclusione; gli stabilimenti speciali di pena invece, si dividevano in 8 stabilimenti per minori di anni diciotto, 6 Case di lavoro all'aperto, uno stabilimento di riadattamento sociale, 3 sezioni case di punizione, 2 sezioni case di rigore, 6 sezioni case per minorati fisici e psichici, un Sanatorio giudiziario, una sezione di ergastoli per delinquenti abituali e 8 case di reclusione per delinquenti abituali. Il numero di stabilimenti per le misure amministrative di sicurezza al 31 dicembre 1938 era di: 5 colonie agricole maschili e una femminile, 3 case di lavoro maschili e una femminile, 7 manicomi giudiziari maschili e uno femminile, una casa di cura e di custodia maschile e una femminile, 16 Riformatori giudiziari maschili e uno femminile, 2 sanatori giudiziari maschili e 3 case di rigore maschile.

Sulle condizioni effettive e sulle criticità del sistema penitenziario nel ventennio fascista si vogliono innanzitutto evidenziare le differenze che emergono dal Governo nella voce di Dino Grandi e dalle tante voci di ex detenuti che in parte formeranno il nuovo Parlamento al termine della seconda guerra mondiale. Dino Grandi guardasigilli del governo di Mussolini dal 1939 al 1943 pubblicò nel 1941 due volumi dal titolo *Bonifica umana*. L'opera, dedicata alla celebrazione del decennale delle leggi penali e della riforma penitenziaria, fu una manifestazione dell'intento propagandistico fascista, celebrando il "grande" lavoro del governo nella bonifica umana, intesa come attività di emenda del condannato, realizzata anche attraverso attività di bonifica ambientale o di colonizzazione interna. Le condizioni della vita carceraria invece furono documentate nel secondo volume dell'opera di Grandi, ricco di fotografie atte a mostrare istituti in ordine e dotati di tutti i servizi necessari. Dopo la liberazione, tuttavia, la realtà rispetto all'opera di Grandi mostrò un quadro completamente diverso. È stato Piero Calamandrei, politico, acuto giurista, e tra i

⁷⁵ ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *Sommario di statistiche storiche italiane 1865-1955*, Roma, 1958

⁷⁶ ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *Statistica degli istituti di prevenzione e di pena 1938-1948*, Soc. A.B.E.T.E. , Roma, 1954.

membri fondatori del Partito d'azione, a raccogliere le testimonianze di ex detenuti politici del regime fascista nel numero monografico della "Rivista il Ponte" da lui fondata nel marzo 1949 dal titolo "Carceri: esperienze e documenti", considerata «il contributo più organico e completo della documentazione della realtà carceraria mai espresso dalla classe politica italiana»⁷⁷. I testi raccolti sono le testimonianze di chi ha vissuto il carcere nel ventennio fascista: Vittorio Foa, Altiero Spinelli, Gaetano Salvemini, Ernesto Rossi, Carlo Levi, Ferruccio Parri ed altri autorevoli nomi, uniti in modo unanime dalla necessità di riformare il sistema carcerario. Ma per farlo e per comprendere la sua natura afflittiva «Bisogna aver visto»⁷⁸. Sin dall'editoriale scritto da Calamandrei, è possibile ravvisare i problemi che continuavano a incidere sul sistema penitenziario come il sovraffollamento e le condizioni fatiscenti di molti istituti, oppure nelle testimonianze di Vinciguerra e di Lucio Lombardo Radice, che raccontarono il clima di violenza che caratterizzava l'operato degli agenti di custodia, elemento considerato strutturale dell'istituzione penitenziaria, e affermarono la necessità di una riforma che parta proprio dal personale, non solo di custodia. Riccardo Bauer, sviluppò un'analisi dei caratteri propri dell'istituzione penitenziaria: la sua organizzazione burocratica; il suo scopo immanente e chiuso cioè la semplice e cruda custodia, garantita attraverso la riduzione estrema dell'autonomia del detenuto che conduce a una sostanziale degradazione del soggetto a cosa. Bauer nel ricostruire il regime di trattamento nei confronti dei detenuti comuni più che politici raccontò di condizioni igieniche pessime e di un servizio sanitario non efficiente.

5 L'Ordinamento penitenziario del 1975

La fine della seconda guerra mondiale, con la caduta del fascismo e l'instaurazione dell'ordinamento democratico, non segnarono una netta cesura nella storia delle istituzioni penitenziarie. Sarà necessario attendere il 1975 per rivoluzionare l'assetto

⁷⁷ G. NEPPI MODONA, *Carcere ...*, op. cit. pag 1987

⁷⁸ P. CALAMANDREI, *Bisogna aver visto*, pubblicato nella rivista *Il ponte*, Rivista di politica e letteratura, anno 1949. I testi presenti nella rivista sono stati raccolti e proiettati nella nostra attualità penitenziaria a cura di P. GONNELLA E D. IPPOLITO, *Bisogna aver visto. Il carcere nella riflessione degli antifascisti*. Edizioni dell'asino, 2019.

della legislazione penitenziaria italiana, costruita su una nuova concezione delle carceri edificata e impressa nella Costituzione.

5.1 La normalizzazione del carcere. La Costituzione e le rivolte

All'indomani della liberazione, le carceri italiane si trovarono in un grave stato di degrado materiale, causato dai bombardamenti e dalle devastazioni della guerra, e sostenuto da un consistente aumento della popolazione detenuta: negli stabilimenti preventivi di pena il numero dei detenuti nel 1945 era di 63.634, quasi il doppio rispetto al 1935. In queste condizioni, nel 1945 e nel 1946, si registrarono alcune delle più clamorose rivolte negli istituti penitenziari della storia italiana, represses spesso in modo violento come ad esempio nel carcere giudiziario di San Vittore nel 1946 che portò a 8 morti e numerosi feriti. Dinanzi alle critiche condizioni degli istituti, oppressi dal sovraffollamento, semidistrutti e con un aumento considerevole delle evasioni, il ministro Togliatti si fece portatore di un'istanza di "normalizzazione"⁷⁹ attraverso la repressione delle rivolte e l'imposizione di una rigida disciplina interna delle carceri. Il guardasigilli emanò due provvedimenti destinati a incidere sul futuro della storia penitenziaria: una circolare che riguardava la disciplina degli stabilimenti che con l'obiettivo di porre fine alle numerose rivolte tramite l'ordine e la disciplina, minacciava provvedimenti disciplinari contro i direttori che tolleravano azioni di rivolta senza assumere misure di rigore. Il secondo provvedimento fu il Decreto legge luogotenenziale 21 agosto 1945 n. 508, il quale stabilì l'inquadramento del Corpo degli agenti di custodia nelle Forze armate dello Stato, nello specifico a quelle in servizio di pubblica sicurezza, sancendo così un nuovo irrigidimento della disciplina cui sono sottoposti gli agenti e sottoponendoli inoltre alla più rigida giurisdizione militare, secondo le norme del Codice penale militare di pace e di guerra. Fu decretata così la militarizzazione del corpo, avviando un processo di invenzione della tradizione, mescolando elementi religiosi e militari per un nuovo spirito di corpo: iniziarono a utilizzare i distintivi, ricevettero il motto

⁷⁹ C. G. DE VITO, *Camosci e Girachiavi, Storia del carcere in Italia 1943-2007*, Roma-Bari, Laterza, 2009

Vigilando Redimere, decretarono San Basilde come loro protettore e venne sancito il giorno dedicato alla festa del corpo.

Il biennio 1946-1948 è caratterizzato da un cambiamento radicale della società e della visione dell'uomo rispetto a essa, la seconda guerra mondiale ci mostrò fino a che punto può arrivare la completa distruzione della dignità umana. Frutto di questo cambiamento fu la Costituzione repubblicana approvata dall'assemblea costituente il 22 dicembre 1947 ed entrata in vigore il 1° gennaio 1948. La Costituzione è l'atto normativo supremo e strumento portante e primario dell'ordinamento giuridico del nostro paese, la cui trama fondamentale si muove in direzione opposta rispetto al ventennio fascista, ispirandosi all'ideale della centralità e del primato della persona umana, titolare di diritti inviolabili, che preesistono a ogni riconoscimento da parte dello Stato. Per effetto del principio di gerarchia delle fonti che caratterizza l'ordinamento giuridico italiano, la legislazione del settore penitenziario deve dunque essere orientata secondo i caratteri di compatibilità e di armonizzazione alle norme fondamentali sancite dalla Carta costituzionale e prima fra tutte, quelle che definiscono il rilievo assoluto dei diritti fondamentali della persona umana, contenuti agli artt. 1, 2 e 3, nonché le disposizioni in materia di applicazione e di esecuzione della sanzione penale previste agli artt. 13, 24, 25 e 27 Cost. . L'esecuzione penale e la privazione della libertà personale subiscono così un mutamento sostanziale: in base all'art. 27 comma 3 «le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato», e perciò deve essere assicurato «il rispetto della personalità. Della dignità del ristretto»⁸⁰. Il trattamento dei detenuti deve conformarsi quindi al principio di umanizzazione della pena e al finalismo rieducativo, che non esauriscono il quadro dei diritti posti a fondamento della tutela dei diritti dei detenuti, ma si inseriscono in una complessa architettura costituzionale, presidiata da un nuovo importante e decisivo attore: la Corte Costituzionale, che tra i suoi compiti deve vigilare sulla conformità delle leggi, statali e regionali, e degli atti aventi forza di legge alla Costituzione. L'avvento della Costituzione eppure non ha portato il Governo ad affrontare subito i molteplici problemi che incidevano sulla questione carceraria. Nel 1950 la Commissione parlamentare d'indagine sulle condizioni dei detenuti negli stabilimenti carcerari

⁸⁰ M. RUOTOLO, *Dignità e carcere*.. Editoriale Scientifica Universitaria. Seconda edizione. Napoli, 2014

formulò delle proposte e uno schema di regolamento, che ricalcava l'impostazione di quello fascista, ma non ottenne mutamenti effettivi. Inoltre, nel 1954, l'allora ministro di Grazie e Giustizia De Pietro, con la circolare del 24 febbraio n. 314 proclamava l'indirizzo del governo Scelba rispetto alla funzione della pena come modificata dall'articolo 27 evidenziando però una concezione rigidamente retributiva della pena e della funzione esclusivamente custodialistica del carcere.

5.2 La legge 354 del 1975, l'Ordinamento penitenziario

Il lento cammino della riforma è stato caratterizzato da decenni d'immobilismo legislativo in cui hanno convissuto in netta contrapposizione il regolamento fascista degli istituti di pena e la Costituzione, la quale tuttavia ha introdotto un nuovo paradigma nell'organizzazione dell'esecuzione penitenziaria. Nonostante i vari progetti di legge susseguitisi dalla III alla V legislatura che spesso non arrivarono neppure al vaglio parlamentare, la scossa è arrivata alla fine degli anni sessanta, inizio di una nuova stagione di proteste e mobilitazioni della popolazione detenuta contraddistinte da una forte connotazione politica che risentiva non solo delle contestazioni studentesche del 1968 e delle lotte operaie del 1969, ma anche della maturata elaborazione scientifica e letteraria sulle istituzioni totali, in cui il carcere occupa una posizione preminente e ad alta valenza simbolica⁸¹. La questione penitenziaria entra nel dibattito pubblico anche grazie alla produzione artistica: sono gli anni dei film *L'istruttoria è chiusa*, *Qualcuno volò sul nido del cuculo* e *Fuga da Alcatraz*, anni in cui De André cantava di un detenuto suicida nella *Ballata dei Michè* e si schierava dalla parte delle rivolte dei detenuti *Nella mia ora di libertà*. Il movimento di protesta dei detenuti in quegli anni aveva carattere internazionale: più di un migliaio di manifestazioni, principalmente pacifiche, che rivendicavano lo stato di degrado delle condizioni dei detenuti. Anche il personale penitenziario si unì alle proteste, infatti, nel 1969 vi fu la cosiddetta "rivolta dei direttori" che riunitisi nell'Associazione funzionari direttivi dell'amministrazione penitenziaria contestavano la loro esclusione dalla Direzione e dichiaravano che «Noi collochiamo

⁸¹ Le riflessioni sul carcere come "istituzione totale" e l'indagine sulle origini delle prigioni attraverso una lettura storico sociologica, sono concretizzate in queste due fondamentali opere: E. GOFFMAN, *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi della esclusione e della violenza*, Einaudi 1972, M. FOUCAULT, *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi 1976.

la radice di tutti i mali del personale direttivo penitenziario e della sua Amministrazione al sistema autoritario e paternalistico vigente nel nostro settore»⁸². Gli sforzi compiuti dai Costituenti verso un radicale cambiamento di paradigma nel modo di concepire i diritti dei detenuti e più in generale nel modo di organizzare l'esecuzione penale, trovarono una formale attuazione verso la metà degli anni '70 attraverso la legge n. 354 del 1975 con la quale si attuò una "metamorfosi inversa"⁸³ della legislazione penitenziaria. In premessa all'analisi dell'ordinamento è necessario specificare come a differenza delle passate riforme della normativa penitenziaria questa non fu accompagnata da una revisione del sistema sanzionatorio, necessaria invece per conformare il Codice penale con l'assetto costituzionale e in particolare con il principio della pena detentiva come extrema ratio.

La legge n. 354 del 1975 "Norme sull'ordinamento penitenziario e sull'esecuzione delle misure private e limitative della libertà", cui seguì il relativo regolamento di attuazione di cui al D.P.R. 29 aprile 1976 n. 431, è divisa in due titoli relativi rispettivamente al trattamento penitenziario e all'organizzazione penitenziaria. Rispetto al precedente regolamento fascista, si riducono a 91 gli articoli, e muta anche il posizionamento sistematico: le prescrizioni in apertura dell'ordinamento assumono il profilo di un manifesto di principi in grado di descrivere la nuova conformazione degli istituti chiamati ad operare nell'esecuzione delle pene, in particolare all'art. 1 comma 1, rubricato "Trattamento e rieducazione", è disposto che «Il trattamento penitenziario deve essere conforme ad umanità e deve assicurare il rispetto della dignità della persona». Per la prima volta in Italia la disciplina penitenziaria è regolata con una legge formale, rendendo possibile la sottoposizione delle disposizioni contenute nell'ordinamento penitenziario al controllo di costituzionalità, precluso fino a quel momento, difendendo così i diritti da possibili

⁸² V. MAROLDA, *Per una amministrazione penitenziaria moderna ed efficiente*, in «*La Voce Penitenziaria*», VII, luglio-agosto 1969, 7-8, pp. 157-162. L'articolo riporta l'intervento di apertura del V Congresso dell'Associazione funzionari direttivi dell'Amministrazione penitenziaria, tenutosi a Roma nei giorni 18-24 giugno 1969.

⁸³S. TALINI, *La privazione della libertà personale. Metamorfosi normative, apporti giurisprudenziali, applicazioni amministrative*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2018, pp. 380. L'autrice per descrivere il cambio radicale della privazione della libertà personale, utilizza la metafora del racconto di Kafka "le *Metamorfosi*", ma invertendone i soggetti: una trasformazione da insetto a uomo, evidenziando l'emersione effettiva dei diritti in una legislazione ancora improntata all'ideologia fascista.

atti arbitrari dell'esecutivo⁸⁴. Tra i principali tasselli del processo di metamorfosi ci limiteremo ad analizzare brevemente il principio d'individualizzazione del trattamento, il riconoscimento della titolarità dei diritti e le misure alternative alla detenzione. L'articolo 13 primo comma stabilisce che il condannato deve essere destinatario di un trattamento individualizzato, in ossequio all'art 27 comma 3 della Costituzione, il quale ha imposto un vincolo costituzionale di differenziazione nell'erogazione del trattamento rieducativo. Il trattamento deve rispondere ai particolari bisogni della personalità del soggetto, divenendo così lo strumento attraverso il quale ricondurre il reo nel contesto sociale dal quale si è distaccato. Per raggiungere questo risultato la legge prescrive l'osservazione scientifica della personalità all'inizio e nel corso dell'esecuzione della pena nei confronti del condannato. Anche gli elementi del trattamento rappresentano una parte innovativa della disciplina, infatti, non figura più il principio di tassatività riservato a religione, istruzione, e lavoro presente nel Regolamento del 1931 e in quello precedente del 1891, ma, ai sensi dell'art. 15, il trattamento applicabile, solo ai condannati ed internati, in attuazione del principio di differenziazione tra condannati ed imputati, viene attuato «avvalendosi principalmente dell'istruzione, del lavoro, della religione, delle attività culturali, ricreative e sportive e agevolando opportuni contatti con il mondo esterno ed i rapporti con la famiglia». La legge, nel descrivere i singoli elementi del trattamento, colloca al primo posto «la partecipazione della comunità esterna all'azione rieducativa» (art. 17): una norma che rappresenta il totale capovolgimento dall'impostazione segregante del precedente regolamento, scalfendo il muro dell'impermeabilità verso l'esterno, che ha caratterizzato le carceri sino a quel momento.

Il riconoscimento della titolarità di diritti effettivi emerge innanzitutto dall'art 4, il quale descrive a pieno la forza innovatrice della riforma: «I detenuti e gli internati esercitano personalmente i diritti loro derivanti dalla presente legge anche se si trovano in uno stato di interdizione legale». Il detenuto non è più solo un soggetto passivo dell'esecuzione, ma assume un ruolo attivo nell'esercizio e nella difesa dei suoi diritti, che per la prima volta, sono codificati in un corpo di norme organizzate

⁸⁴ La centralità di questo cambiamento ha perso tuttavia la sua rilevanza, soprattutto per effetto negli anni successivi della decretazione d'urgenza e dalla crescente incisività delle circolari amministrative, vedi S. TALINI *La privazione della libertà personale*, op. cit. pag. 48 e ss.

sistematicamente. Sono riconosciuti alle persone private della libertà non solo una serie di strumenti e garanzie capaci di far sorgere nei confronti dell'amministrazione penitenziaria degli obblighi positivi, ma anche la possibilità di esercitare effettivamente le posizioni di vantaggio rendendole giustiziabili.

Infine, alla base della riforma troviamo anche le misure alternative alla detenzione, le quali si propongono di rompere il nesso tra pena carceraria e totale privazione della libertà personale, permettendo così che il totale o il residuo della pena sia scontato all'esterno delle mura carcerarie. Le misure introdotte inizialmente sono: semilibertà, affidamento in prova ai Centri di Servizio Sociale per Adulti, carcerazione domiciliare.

Il titolo II del nuovo regolamento è dedicato all'organizzazione penitenziaria, ambito in cui l'intenzione innovatrice dei riformatori ha «esercitato minore influenza»⁸⁵, lasciando immutato l'impianto centralizzato delle strutture penitenziarie che continuano a far capo alla Direzione Generale per gli istituti di prevenzione e pena. Ciò nonostante vi sono vari elementi di novità come l'ampliamento degli operatori al servizio dell'amministrazione penitenziaria all'interno degli istituti o come la ridefinizione del ruolo e delle attribuzioni del magistrato di sorveglianza.

Il nuovo Ordinamento penitenziario determina la classificazione degli istituti penitenziari per adulti nell'art. 59, dividendoli in quattro categorie:

- Istituti di custodia preventiva
- Istituti per l'esecuzione delle pene
- Istituti per l'esecuzione delle misure di sicurezza
- Centri di osservazione

Gli istituti di custodia preventiva si distinguono in case mandamentali e case circondariali. Gli istituti per l'esecuzione delle pene sono classificati in case di arresto e in case di reclusione, la cui distinzione non è tracciata in modo netto, poiché è la stessa legge che tenendo conto delle sistemiche mancanze dell'edilizia penitenziaria e delle condizioni di sovraffollamento, prevede all'art. 61 da un lato che possono essere istituite sezioni di case di arresto presso le case mandamentali e circondariali, e dall'altro che per esigenze particolari e nei limiti e nelle modalità previste dal Regolamento, i condannati alla pena dell'arresto o della reclusione

⁸⁵ G. NEPPI MODONA, *Ordinamento penitenziario*, op. cit. pag 58 e ss.

possono essere assegnati alle case di custodia cautelare e quelli condannati alla pena della reclusione alle case di arresto. Gli istituti per le misure di sicurezza detentive si differenziano, secondo la tipologia di misura prevista dal Codice penale, in colonie agricole, case di lavoro, case di cura e di custodia, ospedali psichiatrici giudiziari (ex manicomi giudiziari). Infine i centri di osservazione costituiti come istituti autonomi o come sezioni in altri istituti, sono destinati alle attività di osservazione della personalità dei detenuti, in vista dell'individualizzazione del trattamento e prestano consulenze per le analoghe attività di osservazione agli altri istituti. Nei confronti di tutti gli istituti inoltre sono stabiliti dei parametri generali da rispettare sulle dimensioni degli stabilimenti e sulla necessaria presenza di locali per le attività in comune (art 5), e sulle condizioni dei locali di soggiorno e di pernottamento (art 6). Per quanto riguarda l'edilizia penitenziaria si ricorda l'intervento del 1971 che con l'obiettivo di redigere e attuare «un programma per la costruzione, il completamento, l'adattamento e la permuta degli edifici destinati ad istituti di prevenzione e di pena», aveva previsto un finanziamento di 100 miliardi di lire da distribuire negli anni successivi, in seguito aumentato nel 1977 a 400 miliardi⁸⁶. Tali finanziamenti contribuirono all'emersione in questi anni di un'intensa ricerca volta alla costruzione di nuovi istituti penitenziari conformi ai dettami del nuovo Regolamento e capaci di realizzare anche un «collegamento morfologico con il contesto urbano, cui fare corrispondere, una organizzazione degli spazi e delle soluzioni interne più varia, vivibile e umana»⁸⁷. Tuttavia, dagli anni '80 il contesto sociale e politico italiano nel pieno degli «anni di piombo», contraddistinto dall'emersione del fenomeno del terrorismo e dalle manifestazioni sempre più gravi della criminalità organizzata, ha portato all'assunzione di misure legislative ed amministrative volte a garantire da un lato la sicurezza esterna degli stabilimenti, dato anche l'elevato numero di evasioni registrate⁸⁸, dall'altra ad istituire carceri di massima sicurezza, dove concentrare i detenuti più pericolosi, sospendendo le regole ordinarie di trattamento⁸⁹. La gestione

⁸⁶ Legge 12 dicembre 1971, n. 1133 e successiva Legge 1 luglio 1977, n. 404

⁸⁷ L. SCARCELLA, D. DI CROCE, *Gli spazi della pena nei modelli architettonici del carcere in Italia. Evoluzione storica. Caratteristiche attuali – Prospettive*, in *Rassegna Penitenziaria e Criminologica* 1/3 2001. (Scarcella & Di Croce, 2001)

⁸⁸ Le evasioni sono 386 nel 1975 e 515 nel 1976

⁸⁹ Di particolare incisività sono la legge 20 luglio 1977 n. 450 che ha quasi cancellato l'istituto dei permessi, e il decreto interministeriale 12 maggio 1977 n.450, istitutivo delle carceri di massima sicurezza. Il decreto, intitolato «Per il coordinamento dei servizi di sicurezza esterna degli istituti

di questo tempo “emergenziale” seppur originato da un numero ristretto di soggetti, condusse a una nuova fase della storia penitenziaria, segnato dalla nascita del “circuiti dei camosci”⁹⁰: una serie di complessi penitenziari, adibiti a istituti di massima sicurezza, caratterizzati da una rilevante attenuazione dei diritti e della possibilità di reinserimento sociale, in contrapposizione con il regime di detenzione ordinario. La successiva legge finanziaria del 1981 n. 119 dispose poi il finanziamento sull’adeguamento e della costruzione di nuovi complessi penitenziari, ispirati a criteri di elevata sicurezza. Le esigenze di sicurezza e il principio di differenziazione del trattamento legittimeranno nel corso degli anni una continua specializzazione e creazione di circuiti all’interno degli stabilimenti. Per terminare l’analisi degli istituti penitenziari nel periodo tra la riforma del ‘75 e la fine degli anni 2000 è utile evidenziare come la differenziazione nell’esecuzione della pena tra adulti e minori iniziata col sorgere del XIX secolo, abbia raggiunto il pieno riconoscimento normativo, ma non un’adeguata disciplina. Prima della riforma, i due interventi che incisero maggiormente nell’organizzazione dell’esecuzione penale minorile furono il D.P.R. 28 giugno 1955 n. 153 e la legge n. 888 del 1956. Il primo, che realizzò un vasto decentramento dell’attività dell’amministrazione penitenziaria, elencava gli uffici del servizio sociale tra gli istituti facenti parte del centro di rieducazione dei minorenni, riconoscendo la nuova figura dell’assistente sociale all’interno del sistema di esecuzione penale minorile come necessario strumento nel processo di rieducazione. Il secondo intervento invece introdusse la misura dell’affidamento al servizio sociale, assegnando a tutti gli uffici del servizio sociale compiti di controllo e di sostegno del minore, e la facoltà di ricostruire il rapporto con la famiglia, rinnovando così i compiti dei Centri di rieducazione. La riforma del ‘75 invece interviene sulla materia minorile solo con una norma transitoria, il cui art. 79, comma 1, stabiliva che le norme dell’ordinamento penitenziario dettate per gli

penitenziari”, attribui a un Ufficiale superiore dei carabinieri il coordinamento per la sicurezza interna ed esterna degli istituti penitenziari. La gestione di questa operazione fu affidata al generale Carlo Alberto della Chiesa, al quale vennero affidati i compiti di visitare gli istituti, riferire al governo le disposizioni necessarie per l’adeguata gestione della sicurezza, inoltre, doveva essere informato dai direttori degli istituti di pena sulle disposizioni adottate per il mantenimento dell’ordine, della sicurezza e della disciplina. Infine fu lo stesso Della Chiesa a individuare le carceri destinate a diventare di “massima sicurezza”. Sulla nascita e sullo sviluppo di altri regimi particolari di detenzione si rinvia a M. R. CALDERONE, *L’articolo 41 bis Ord. Pen. E altri regimi di detenzione.*

Aspetti giuridici e sociologici. 2005, pubblicato online su <http://www.adir.unifi.it/rivista/2005/calderone/index.htm>

⁹⁰ C. G. DE VITO, op.cit.

adulti «[...] si applicano anche nei confronti dei minori degli anni diciotto sottoposti a misure penali fino a quando non sarà provveduto con apposita legge». La struttura della giustizia penale minorile, in assenza di uno specifico ordinamento sino al 2018, è stata tracciata dal D.P.R. n. 488 del 1988 definito anche il Codice del processo penale minorile, e nel 1989 dal D.lgs. n. 272 contenente le “Norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del D.P.R. 448 recante disposizioni sul processo minorile a carico di imputati minorenni”. La disciplina sancì il principio di residualità della detenzione dei minori, relegando ai margini del sistema penale minorile la detenzione, e dispose alcune modifiche ai Centri per la giustizia minorile, ex Centri di rieducazione dei minorenni, che, ai sensi dell’art. 8, si compongono dei seguenti servizi: gli uffici di servizio sociale per minorenni; gli Istituti penali per minorenni; i centri di prima accoglienza; le comunità; gli istituti di semilibertà con servizi diurni per misure cautelari, sostitutive e alternative. In tema di misure alternative, come analizzeremo più avanti, un ruolo centrale nel loro ampliamento e quindi in un’ottica di eliminazione del carcere come unica pena da comminare in presenza di un reato, lo avrà la legge 663 del 1986, anche detta legge Gozzini.

5.3 Il Dipartimento dell’Amministrazione penitenziaria e il personale amministrativo e di custodia

Per quanto riguarda il personale penitenziario, la capacità innovativa della riforma non ha modificato però la struttura centralizzata e burocratica dell’organizzazione penitenziaria cui è dedicato il titolo secondo. Il nuovo ordinamento penitenziario, rispetto ai precedenti regolamenti, modifica la sua struttura, eliminando la descrizione analitica degli operatori che agiscono all’interno degli istituti, fatta eccezione delle figure nuove dell’assistente sociale, dell’educatore e dell’evoluzione delle competenze del giudice di sorveglianza, ma ne descrive le loro competenze all’interno delle altre disposizioni presenti. L’analisi della struttura centrale e periferica dell’amministrazione penitenziaria e dell’organico del personale amministrativo e di custodia degli stabilimenti, a seguito della riforma, sarà affiancata all’analisi dei provvedimenti emanati negli anni successivi, ed in particolare nel 1990, che hanno realizzato una concreta riforma dell’amministrazione penitenziaria. I primi segnali di un rinnovamento amministrativo, a distanza di otto

anni dalla riforma, si avranno con il Decreto ministeriale del 20 luglio 1983, il quale operò una razionalizzazione degli Uffici per aree di competenza. Tuttavia, solo con la legge 15 dicembre 1990 n. 395 l'amministrazione ha assunto una nuova conformazione, come evidenziato da Nicolò Amato, direttore della Direzione generale dal 1983 al 1993, in un messaggio diretto a tutto il personale a seguito della nuova legge: "È una data decisiva perché in qualche modo divide in due il tempo e la storia della nostra amministrazione. C'è la storia di prima della riforma e di dopo. Potremmo dire che c'è la preistoria e la storia dell'Amministrazione Penitenziaria"⁹¹. La legge del 1990 oltre ad istituire il Corpo degli agenti di polizia penitenziaria, come analizzeremo più avanti, sostituisce la precedente Direzione generale per gli istituti di prevenzione e di pena istituendo il Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria (DAP) e elevando al rango di dirigenza generale degli Uffici centrali, rispetto ai quali venne stabilito che potevano accedere non più solo i magistrati ordinari ma anche i dirigenti provenienti dall'Amministrazione. Le vastissime competenze del Dipartimento sono indicate all'art. 30 e consistono nell'attuazione della politica dell'ordine e della sicurezza degli istituti e servizi penitenziari e del trattamento dei detenuti, compresi i soggetti ammessi a fruire delle misure alternative alla detenzione; nel coordinamento operativo e tecnico, nella direzione e amministrazione del personale penitenziario e dei collaboratori esterni dell'amministrazione. Al vertice del Dipartimento è preposto un direttore generale, nominato con Decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei ministri, tra i magistrati di Cassazione con funzioni direttive superiori (art. 30, 2° comma). La legge prevede anche la figura del vice direttore generale, nominato dal Ministro della Giustizia su proposta del direttore generale, tra i magistrati di cassazione con funzioni direttive superiori o tra i dirigenti di pari qualifica (art 30, 3° comma). Un aspetto indicativo rispetto al passato, è la previsione che alla Direzione degli Uffici Centrali, possono essere preposti sia magistrati ordinari, sia dirigenti dell'Amministrazione penitenziaria, in un «quadro di pari dignità»⁹².

⁹¹ N. AMATO, *Messaggio a tutto il personale* – Introduzione alla Circolare Ministeriale 3337-5787 del 7 luglio 1992 "Istituti penitenziari e centri di servizio sociale: costituzione e funzionamento delle aree".

⁹² E. DI SOMMA *La riforma penitenziaria del 1975 e l'architettura organizzativa dell'Amministrazione Penitenziaria*. pubblicato in, *Rassegna penitenziaria e criminologica*, sul Numero 2, 3, 2005

L'art. 32 della legge 395/1990 ha inciso sull'amministrazione periferica penitenziaria, eliminando la figura degli ispettori distrettuali e istituendo i Provveditorati regionali dell'amministrazione penitenziaria. I provveditorati sono organi decentrati del Dipartimento, i quali hanno il compito di dare attuazione ai programmi, agli indirizzi e alle direttive del Dipartimento stesso nell'ambito delle rispettive circoscrizioni regionali, e a tenere i rapporti con gli enti locali, le regioni e il servizio sanitario nazionale. La struttura del Provveditorato è anch'essa suddivisa per aree d'intervento, come delineato all'art. 4 del d.lgs. 30 ottobre 1992 n. 444⁹³. Inoltre, i direttori dei singoli istituti penitenziari e dei centri di servizio sociale, rispondono nell'esercizio delle loro attribuzioni al provveditore regionale, ai sensi dell'art. 3, comma 3°, del Regolamento di esecuzione del 1976.

Spostando l'analisi sugli operatori penitenziari, la riforma del '75 dimostra "scarso interesse" sull'adeguamento dei ruoli degli operatori nella mutata realtà penitenziaria⁹⁴, in particolare nei soggetti già esistenti e operanti negli istituti. Infatti, dall'analisi della legge penitenziaria e del relativo regolamento di esecuzione emerge un'attenzione marginale alle varie figure di operatori amministrativi, ad esempio per il direttore dove manca una norma generale che ne disciplini in modo articolato tutte le attività e i correlativi poteri.

La legge n. 354 a differenza del regolamento del '31 che attribuiva al direttore funzioni di carattere meramente custodialistiche, accentua il suo potere di coordinamento e di organizzazione, privilegiando la collaborazione con gli altri operatori. La figura principale dell'amministrazione locale resta il direttore, designato tra i funzionari direttivi dell'amministrazione penitenziaria per le case circondariali, le case di reclusione, le case di arresto, le colonie agricole e le case di lavoro, mentre alle case di cura e di custodia e per gli ospedali psichiatrici giudiziari il direttore è designato tra il personale sanitario dell'amministrazione penitenziaria. Le case mandamentali, in precedenza poste sotto la direzione del pretore, sono affidate al direttore della casa circondariale nel cui territorio hanno sede, ai sensi

⁹³ Il provvedimento, titolato "Attribuzioni degli organi centrali dell'Amministrazione penitenziaria e decentramento di attribuzioni ai provveditorati regionali dell'Amministrazione penitenziaria ed agli istituti e servizi penitenziari, a norma dell'art. 30, comma 4, lettere a) e b), della legge 15 dicembre 1990, n. 395", delinea la struttura organizzativa e del personale dei Provveditorati, inserendosi in un percorso di maggiore decentramento delle funzioni dall'amministrazione centrale.

⁹⁴ F. S. FORTUNA, op. cit. pag. 13

dell'art. 18 del Decreto legge 273/89. L'accesso alla carica di direttore, dalla legge 9 febbraio 1963, n. 66, sarà aperto ed esteso anche alle donne, attuando concretamente il principio di uguaglianza e di parità di genere in ambito lavorativo, tuttavia, il loro inserimento non fu privo di difficoltà partendo dall'accettazione sia nella struttura piramidale a carattere maschilista sia nel rapporto con il personale di custodia. Rinviando al prossimo capitolo l'analisi delle funzioni di cui è titolare il direttore, in sintesi è titolare di una vasta gamma di funzioni: dal governo dell'istituto e del personale, compresi gli agenti della polizia penitenziaria, al coordinamento dell'osservazione e del trattamento dei detenuti, dalla gestione dei rapporti con la magistratura di sorveglianza, ai fondamentali collegamenti con il mondo esterno e infine dalle attività come funzionario delegato. Tuttavia, rispetto alla precedente normativa, il direttore, pur rimanendo il capo dell'istituto, e come tale avendone la rappresentanza esterna, assume all'interno degli istituti, maggiori funzioni di coordinamento e di armonizzazione delle varie aree operative, con poteri di vigilanza e di intervento in caso di disfunzioni, piuttosto che di operatore diretto. Un'importante novità riguardante il percorso di formazione dei dirigenti e dei quadri direttivi si ha nel 1992 con la nascita dell'Istituto superiore di studi penitenziari⁹⁵. Al direttore d'istituto in sintesi sono consegnate le redini della trasformazione graduale degli istituti, ma le criticità che affiancano il suo lavoro aumentano. Oltre i problemi sistemici del sovraffollamento, di edilizia e di carenza di personale, ad incidere sulla complessità del ruolo vi sono ulteriori elementi. Innanzitutto la riforma, come evidenziato precedentemente, modifica le competenze del direttore che da "soggetto passivo" diviene "sollecciatore di interessi, di interventi, di azioni e di attività molteplici più ricche e significative"⁹⁶, ma il rapporto tra esigenze custodialistiche e di trattamento alla base delle sue scelte trova in questi anni un indirizzo politico confusionale ponendo i direttori «in situazioni di conflitto interiore e di difficoltà di scelte operative» come evidenziato all'VIII Congresso nazionale dei direttori

⁹⁵ Istituto superiore di studi penitenziari (ISSP) si affaccia sullo scenario penitenziario nel 1992 in attuazione del decreto legislativo 30 ottobre 1992, n. 446, che ne definisce compiti e assetti organizzativi sulla base dell'articolo 17 della legge 15 dicembre 1990, n. 395. L'istituto è la prima scuola in Italia dedicata alla formazione e alla specializzazione dei dirigenti. L'opera di ricerca e di formazione realizzata dall'Istituto, è raccolta con opere monografiche dal titolo Quaderni ISSP.

⁹⁶ I. STURNIOLO, *Ruolo, compiti, profilo del direttore penitenziario*, in *Rassegna penitenziaria e criminologica*, 1983, nn. 2-3, pag. 594.

penitenziari⁹⁷ e che raggiungono negli istituti di massima sicurezza una maggiore e netta contrapposizione. Un indirizzo politico espressione di un clima politico e sociale perennemente in emergenza, tra terrorismo e criminalità organizzata, capace di proiettare tra le mura un clima di tensione, in particolare nelle regioni con maggiore presenza di questa criminalità. Per il direttore la possibile destinazione diveniva un altro elemento di difficoltà: sono gli anni del terrorismo “rosso” che minacciava e uccideva vari soggetti operanti nell’Amministrazione, sono gli anni in cui nelle carceri nasceva la Sacra Corona Unita e la Nuova Camorra organizzata di Raffaele Cutolo, quest’ultimo fu anche il mandante dell’uccisione di Giuseppe Salvia il vicedirettore del carcere di Poggioreale che non si piegò al potere che esercitava il mafioso tra le mura dell’istituto. Stessa sorte che toccò a Sergio Cosmai direttore del carcere di Cosenza ucciso nel 1985 dalla ‘ndrangheta. I direttori inoltre erano critici sul riconoscimento dell’uguaglianza di carriera e di stipendio agli altri direttivi statali nonostante la “sostanziale diversità” caratterizzata inoltre dalla reperibilità “continua e assoluta” alla quale si oppongono⁹⁸. Per tutte queste ragioni è possibile giustificare come nel concorso per la carriera direttiva alcuni soggetti decisero o di lasciare o di prescegliere un ruolo direttivo nell’amministrazione centrale.

Per lo svolgimento delle sue funzioni, il direttore venne affiancato da nuovi organi e nuovi operatori professionali, strutturati e organizzati nel dettaglio all’interno degli istituti grazie alla Circolare Ministeriale 3337-5787 del 7 luglio 1992 “Istituti penitenziari e centri di servizio sociale: costituzione e funzionamento delle aree”. La circolare è un caposaldo nella definizione dell’assetto degli istituti penitenziari e dei relativi ruoli, creando le Aree operative e di competenza, e segnando un’importante svolta, in termini di cultura organizzativa e di rinnovamento dell’Amministrazione penitenziaria, affermando inoltre l’assoluta importanza «dell’unitarietà nella multidisciplinarietà dell’azione amministrativa»⁹⁹ e la responsabilizzazione degli operatori attraverso i dirigenti di area. Una divisione provvisoria, in attesa dell’emanazione del decreto ministeriale ai sensi del comma 4 lettera a) dell’art. 30 della legge 15 dicembre 1990 n. 395 e dell’art. 13 del d.lgs. 30 ottobre 1992 n. 444,

⁹⁷ F. S. Fortuna, op. cit. , pag. 93 e ss.

⁹⁸ Ibidem

⁹⁹ Circolare Ministeriale del 3 febbraio 2022 n. 0040928 il cui oggetto è “ Incremento pianta organica de Funzionario Giuridico Pedagogico – Valorizzazione del ruolo e della figura professionale”.

che tuttavia resterà in vita con varie modifiche sino a oggi, impiegando comunque molti anni per la sua realizzazione effettiva. Le aree istituite per gli istituti sono: area della segreteria, area educativa o del trattamento, area sanitaria, area della sicurezza, e dell'ordine, area amministrativa-contabile. Le 196 pagine formanti il corpo della circolare descrivono nel dettaglio il ruolo e i compiti di tutti i soggetti operanti all'interno degli istituti i quali, rispetto all'assetto delineato dal Regolamento del 1931, risultano aumentati in numero, maggiormente specializzati e orientati verso il finalismo rieducativo della pena, esaltando così l'importanza della prima parte del binomio trattamento rieducativo/sicurezza, « i due obiettivi istituzionali fondamentali e convergenti dell'amministrazione penitenziaria e dunque di ciascuno dei suoi operatori».

Nel personale dell'area educativa, ove rientrano anche gli agenti secondo la Circolare, vi è l'educatore. La riforma del '75 ha introdotto la figura dell'educatore per adulti in ambito penitenziario, operatore che deve affiancare il detenuto nel suo percorso di reinserimento sociale. L'ingresso effettivo degli educatori negli istituti risale al 1979 a seguito di concorso pubblico, e fu accompagnato dalla circolare del 1° agosto 1979 n. 2625/5078, dell'allora Direzione generale, la quale descriveva i compiti dell'educatore in relazione all'Ordinamento penitenziario, e invitava i direttori a favorire e sostenere il loro lavoro. L'educatore costituisce il perno dell'organizzazione dell'attività di osservazione e di trattamento dei detenuti e degli internati, partecipa alla redazione del Regolamento interno, fa parte del Consiglio di disciplina e partecipa alle commissioni per le attività culturali, ricreative e sportive. Dinanzi a soggetti reclusi percepiti sempre meno come malati da diagnosticare e curare e sempre più come persone da responsabilizzare, il ruolo e la figura dell'educatore assumono un'importanza determinante. L'educatore non solo informa i detenuti sulle possibilità presenti negli istituti, ma li sostiene nelle scelte compiute e nelle varie forme di partecipazione, diventando un elemento di raccordo tra la realtà dell'istituto e la condizione problematica del detenuto. Un lavoro svolto non solo individualmente, ma a stretto contatto con il direttore e gli altri operatori, come l'assistente sociale, e nelle attività di gruppo per l'osservazione scientifica della personalità. Per l'ammissione e la partecipazione al concorso era previsto inizialmente un diploma di scuola media superiore, dal 1984 furono stabiliti i nuovi

profili professionali riformando i requisiti di accesso e introducendo la laurea in sociologia, psicologia, pedagogia, giurisprudenza, lettere, con una specializzazione e una lingua straniera, e conferendo così alla figura una «indispensabile e maggiore qualificazione»¹⁰⁰.

Accanto all'educatore, per lo svolgimento delle attività di osservazione e di trattamento, ai sensi dell'art. 80 «l'Amministrazione penitenziaria può avvelarsi di professionisti esperti in psicologia, servizio sociale, pedagogia, psichiatria e criminologia clinica». Questa disposizione ha permesso l'ingresso all'interno degli istituti, di un'altra figura professionale centrale nel lavoro di reinserimento dei ristretti e fondamentale per affrontare la complessità umana dei soggetti che vivono all'interno degli istituti: lo psicologo. Laureati in psicologia e iscritti all'albo, gli psicologi per operare all'interno degli istituti devono svolgere un colloquio e in caso di esito positivo entrano in un elenco regionale e in seguito, sono inseriti negli istituti. Non sono dipendenti del Ministero della giustizia ma lavorano a parcella per un periodo determinato, con un orario settimanale limitato e non adeguato se posto in rapporto con il numero di detenuti. L'ingresso degli psicologi all'interno degli istituti inizialmente ha suscitato nei confronti degli altri operatori delle dinamiche di conflittualità: gli educatori temevano problemi di sovrapposizione tra le due figure, invece gli agenti con un atteggiamento di scetticismo, condiviso anche dai detenuti, non hanno subito riconosciuto la figura professionale, spesso relegata a “medico dei pazzi”¹⁰¹.

Inoltre ai sensi dell'art 78 O.p., su proposta del Magistrato di sorveglianza, l'Amministrazione penitenziaria può anche autorizzare persone idonee all'assistenza e all'educazione a frequentare gli istituti, con il fine anche di partecipare all'opera di sostegno morale dei detenuti, di lavorare sul loro futuro reinserimento nella vita sociale, e di contribuire nelle attività culturali e ricreative (art 17). Con questa disposizione riguardante gli assistenti volontari, si apre un nuovo canale verso il mondo esterno al carcere. La riforma, di fatto, sancisce l'apertura al volontariato: soggetti cattolici e laici che si occuperanno di raccogliere i bisogni dei detenuti,

¹⁰⁰ F. BARBIERI, *Handle with care: il personale penitenziario e la sua formazione*, in (a cura di), S. ANASTASIA, P. GONNELLA (a cura di), *Inchiesta sulle carceri italiane*, Carocci, Roma, 2002.

¹⁰¹ M. GATTI, *Esperienze e riflessioni sul ruolo dello psicologo nella struttura penitenziaria*, in *Rassegna penitenziaria e criminologica*, Anno 1984.

realizzando “il vero spirito della riforma” attraverso grandi “momenti di umanità” e soprattutto colmando spesso le lacune causate dall’assenza dell’intervento pubblico. L’importante contributo fornito nel tempo da volontari sarà riconosciuto anche dal Dipartimento¹⁰². Un momento significativo per il volontariato, considerato “un ponte” tra il carcere e la società esterna¹⁰³, fu la nascita a novembre 1996 della Conferenza nazionale del volontariato della giustizia che riunì i principali enti laici e cattolici.

Un altro operatore che ha trovato riconoscimento nella riforma è l’assistente sociale¹⁰⁴. L’ordinamento penitenziario ha istituito il servizio sociale per adulti nel settore penitenziario, denominato Centro di servizio sociale per adulti, considerati uffici periferici, e quindi dipendenti, dal DAP, costituiti nelle sedi degli Uffici di sorveglianza. I Centri devono attuare gli interventi di osservazione e di trattamento in ambiente esterno per l’applicazione e l’esecuzione delle misure alternative, delle sanzioni sostitutive e delle misure di sicurezza, oltre che collaborare con gli operatori del carcere affinché sia raggiunto il buon esito del trattamento delle persone recluse. In base all’art. 16 inoltre, i Centri partecipano alla redazione del Regolamento interno d’istituto. Gli assistenti sociali, dipendenti dai Centri di servizio sociale, svolgono quindi diverse funzioni che variano dall’eseguire le inchieste sociali per l’applicazione, la modifica e la proroga delle misure di sicurezza, al trattamento dei condannati e degli internati e al compito di vigilanza e assistenza nei confronti di detenuti sottoposti a misure alternative alla detenzione. Per l’accesso alla carriera era previsto un concorso che prevedeva come requisito, prima un diploma di scuola superiore di assistente sociale, poi un diploma universitario e l’iscrizione all’albo.

Per quanto riguarda l’organizzazione sanitaria penitenziaria e il ruolo del medico all’interno degli istituti, sono tre i passaggi che hanno condotto a una riorganizzazione rispetto al regolamento del ‘31: la legge n. 740/70, la riforma del ‘75, e il riordino del Servizio sanitario nazionale, le quali portarono ad una modifica

¹⁰² Circolare del Dipartimento dell’Amministrazione penitenziaria, III Divisione Trattamento e lavoro, 25 marzo 1998, N. 548830, il cui oggetto è “Assistenti volontari – Procedure per il conferimento ed il rinnovo degli incarichi ex art. 78”.

¹⁰³ C. G. DE VITO, op.cit.

¹⁰⁴ L’assistente sociale, in precedenza impegnato nei Consigli di patronato, è strutturalmente inserito presso gli Uffici di Servizio Sociale per Minorenni a seguito della Legge 16 Luglio 1962 n. 1085. Prima del riconoscimento nella legge ‘75, la presenza dell’assistente si era già affermata quindi nel settore minorile, mentre negli Istituti per adulti si erano realizzate solo delle sperimentazioni.

sostanziale dell'assetto precedente, ampliando i soggetti preposti alla cura della salute in carcere e assicurando una divisione di competenze tra Amministrazione penitenziaria e il Ministero della sanità ed i suoi uffici periferici. La legge n. 740 titolata "Ordinamento delle categorie del personale sanitario addetto agli istituti di prevenzione e pena non appartenenti ai ruoli organici dell'amministrazione penitenziaria", istituisce la figura del medico incaricato, di un servizio di guardia medica e di guardia infermieristica e dava facoltà ai direttori degli istituti di convenzionare medici-chirurghi per le prestazioni specialistiche. In attuazione dell'art. 32 della Costituzione, il quale sancisce che "La Repubblica tutela il diritto alla salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti", l'art. 11 dell'O.p. stabilisce che ogni istituto deve essere dotato di "servizio medico e servizio farmaceutico rispondenti ad esigenze profilattiche e di cura della salute dei detenuti e degli internati e che disponga di almeno uno specialista in psichiatria". Il processo d'innovazione del servizio sanitario è proseguito con la circolare del 1992, la quale ha istituito l'Area sanitaria, col fine di ottimizzare l'assistenza sanitaria, specificando nel dettaglio i soggetti operanti al suo interno: medici incaricati, medici di guardia, medici specialisti, infermieri professionali e generici, ausiliare socio sanitario, farmacisti e personale tecnico. Tuttavia, nonostante l'istituzione del Servizio sanitario nazionale nel 1978, la tutela della salute è rimasta a lungo competenza del Ministero della Giustizia. Bisognerà attendere il 1998 per l'avvio della riorganizzazione del Sistema Sanitario Nazionale anche nell'organizzazione penitenziaria¹⁰⁵ attraverso un percorso graduale. Il primo passo è stato realizzato con il passaggio del personale sanitario e delle risorse, dal Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria al Servizio Sanitario nazionale, seppur limitatamente nel settore della prevenzione e delle tossicodipendenze.

Per quanto attiene la disciplina dell'assistenza religiosa, la riforma riconosce il principio della libertà religiosa, sancito all'art. 19 della Costituzione, chiarito nell'articolo 26 secondo una triplice direzione: libertà di professare la propria fede; libertà di istruirsi nella propria religione; libertà di praticare il culto. Prima della

¹⁰⁵ Si veda la legge delega 30 novembre 1998 e il decreto legislativo 22 giugno 1999, n. 230, di attuazione della delega, che indica le linee di indirizzo per il riordino del servizio sanitario penitenziario.

riforma, la legge n. 323 5 marzo 1963 istituì la figura dell'Ispettorato Generale dei cappellani del DAP e del Dipartimento della giustizia minorile al capo del quale c'è l'Ispettore dei cappellani. L'ispettore è un cappellano con esperienza sul campo, che esercita le funzioni di vigilanza e controllo sulle pratiche di culto, l'istruzione e l'assistenza religiosa della confessione cattolica, affidate ai cappellani degli istituti di pena. La riforma ridimensiona il ruolo del cappellano, rimuovendolo dal Consiglio di disciplina e dalle funzioni amministrative che il regolamento del 1931 gli conferiva. Il cappellano continua a far parte della commissione per la redazione del regolamento interno dell'istituto e quindi nella redazione delle modalità di trattamento da adottare all'interno dell'istituto, in quanto la religione è prevista come uno degli elementi fondamentali del trattamento. Per le suore invece non è prevista più alcuna loro funzione all'interno degli istituti femminili, negli anni a seguire difatti lasceranno definitivamente il campo prima alle vigilatrici penitenziarie e poi al personale di polizia penitenziaria. Nonostante la previsione della libertà di culto, mentre il cappellano del culto cattolico fu confermato con carattere di stabilità, le richieste dei detenuti non cattolici sono soddisfatte facendo ricorso a ministri indicati in elenchi da compilarsi mediante intesa con le singole confessioni. Per ultimo, la posizione giuridica del cappellano muterà poi con la legge n. 68 4 marzo 1982, riguardante il trattamento giuridico ed economico dei cappellani degli istituti di prevenzione e di pena, riuscendo a «far coincidere la condizione di cappellano quale dipendente della Pubblica Amministrazione con l'ufficio ecclesiastico espressivo della giurisdizione della Chiesa»¹⁰⁶.

La sicurezza negli istituti è assicurata dal neo costituito Corpo di polizia penitenziaria, istituito con la legge 15 dicembre 1990 n. 395, che ha abrogato il R.d. n. 2584 30 dicembre 1937, che disciplinava il Corpo degli agenti di custodia e le sue successive modificazioni. Contestualmente è stato soppresso il ruolo delle vigilatrici penitenziarie¹⁰⁷ e il relativo personale è stato assorbito dal Corpo di polizia

¹⁰⁶ A. SALVATI, *L'assistenza religiosa in carcere*, in *Amministrazione in cammino*, rivista elettronica di diritto pubblico, aprile 2010, https://amministrazioneincammino.luiss.it/wp-content/uploads/2010/04/Salvati_Assistenza-religiosa2.pdf

¹⁰⁷ Per un'analisi storica della disparità tra componente custodiale maschile e femminile, sul silente passaggio di consegna nella custodia degli istituti femminili dalle suore alle guardiane e poi alle vigilatrici e sul lento processo evolutivo della professionalità delle vigilatrici, vedi su L. CULLA e M. DI RIENZO, *Esperienze di formazione delle vigilatrici penitenziarie. Considerazioni in margine al I e*

penitenziaria, sancendo che «il personale maschile e femminile del Corpo di polizia penitenziaria espleta i servizi di istituto con parità di attribuzioni, di funzioni, di trattamento economico e di progressione di carriera» (art. 6 comma 1). L'Ordinamento del Corpo di polizia penitenziaria è stato emanato con tre obiettivi essenziali, per adeguare la disciplina alle nuove prospettive della pena: smilitarizzazione, professionalità e sindacalizzazione. Infatti, ai sensi dell'art. 1, è stata attuata la smilitarizzazione del personale di custodia, diventando corpo civile, posto alle dipendenze del Ministero della Giustizia e facente parte delle forze dell'ordine. Per incidere sulla professionalità invece, si intervenne sulla procedura di arruolamento, richiedendo un maggiore livello culturale degli agenti, i quali devono detenere un determinato titolo di studio e superare un concorso per accedere al Corpo. L'art. 19 riguarda le disposizioni sulla tutela dell'attività di sindacalizzazione, con l'espresso divieto di svolgere l'attività politica all'interno del carcere e fermo restando l'assoluta imparzialità nell'esercizio delle loro funzioni. Il personale è diviso in vari ruoli, che ricalcano quelli della Polizia di Stato: ispettori, sovrintendenti, agenti e assistenti, per i quali sono istituite scuole di formazione e di aggiornamento professionale. Un elemento di novità introdotto dalla legge, è l'aumento delle attribuzioni funzionali di tutti gli appartenenti ai diversi ruoli del corpo, non solo nelle attività custodialistiche, ma anche nell'intervento nelle operazioni di osservazione e trattamento. Un orientamento confermato dalla circolare sulle aree del 1992, che inserisce gli agenti anche nell'area educativa, oltre che nell'area sicurezza, e la cui importanza è stata ribadita dal Regolamento di servizio del Corpo di polizia penitenziaria, approvato con decreto del Presidente della Repubblica n. 82 del 15 febbraio 1999, in cui all'art. 24, comma 2, n 8), è previsto espressamente il contributo del personale per «fornire elementi utili per l'attività di osservazione dei condannati e degli internati». I requisiti per il concorso di accesso alla professione per allievo agente sono costituiti dall'età massima di 28 anni e dalla licenza media. In caso di superamento del concorso il corso di addestramento e di formazione ha durata di 3 mesi.

Un importante istituto, non dipendente gerarchicamente dal DAP, ma sottoposto alla mera vigilanza del Ministero di giustizia, è il Consiglio di aiuto sociale, ai sensi

Il corso di aggiornamento per vigilatrici penitenziarie, in Rassegna penitenziaria e criminologica, fasc. 1-3, 1988, pag. 173-194

dell'artt. 74 e 75 dell'O.p.. Il Consiglio dovrebbe svolgere funzioni di assistenza penitenziaria, con il compito principale di fornire supporto ai liberanti per un loro proficuo reinserimento sociale¹⁰⁸. Tuttavia, dopo che il D.P.R. n. 616 del 24 luglio 1977 ha regolato ex novo la materia della assistenza pubblica, parte delle funzioni del Consiglio sono state attribuite agli enti locali territoriali, perciò l'istituto non è mai stato realizzato concretamente nei territori.¹⁰⁹

5.4 Il Magistrato di sorveglianza, la Legge Gozzini e la legislazione emergenziale

La riforma '75 nel suo processo di metamorfosi inversa, introduce l'istituto del Magistrato di sorveglianza, la cui analisi verrà trattata insieme al riordino della disciplina operato da uno degli interventi fondamentali per una concreta attuazione dei principi della riforma cioè la legge Gozzini¹¹⁰. Il magistrato di sorveglianza denominato fino al 1986 giudice di sorveglianza, opera all'interno dell'Ufficio di sorveglianza e, in composizione collegiale, nel Tribunale di sorveglianza. Il magistrato, che a seguito della riforma non deve essere adibito ad altre funzioni giudiziarie, ai sensi dell'art. 68 comma 4, è chiamato a svolgere finzione di: vigilanza e controllo su tutti gli aspetti della gestione degli istituti penitenziari, controllo di legalità sul rispetto dei diritti dei detenuti e ha il potere di incidere sul trattamento dei detenuti; di emanazione di provvedimenti a contenuto amministrativo, quali l'approvazione del programma di trattamento dei condannati e internati ai sensi dell'art 13 O.p. , provvede con decreto motivato sui permessi, anche premio, dei condannati, ai sensi degli artt. 30, 30 bis, 30 ter, 69 comma 7 dell'O.p. e art 61 Reg. esec. ; approva con decreto il provvedimento di ammissione al lavoro

¹⁰⁸ G. NEPPI MODONA, *Ordinamento penitenziario*, op. cit., pag. 60.

¹⁰⁹ La mancata istituzione dei Consigli di aiuto sociale è l'oggetto dell'interrogazione parlamentare presentata da Roberto Giachetti al Ministero dello Giustizia a ottobre del 2021. Il tribunale di Palermo nel 2022 ha istituito il primo Consiglio di aiuto sociale ex art 74 O.p., in seguito l'Unione delle Camere penali ha invitato i Tribunali ad agire e costituire i Consigli, tuttavia il Ministero della Giustizia, in risposta a dei chiarimenti sull'istituto da parte del Presidente del tribunale di Milano, ha affermato che l'istituto, dopo il 1977, non ha più motivo di esistere. Per un approfondimento sulle ragioni dell'efficacia dei Consigli, in contrapposizione all'opinione del Ministro, si veda la relazione dell'Unione delle Camere Penali – Osservatorio Carcere, del Congresso Straordinario delle U.C.P.I., svoltosi a Pescara dal 30 settembre al 2 ottobre 2022, pubblicata online su http://www.ristretti.it/commenti/2022/ottobre/pdf/relazione_ucpi.pdf

¹¹⁰ La legge n. 663 del 10 ottobre 1986 , che prese il nome del suo promotore Mario Gozzini, giornalista e senatore, eletto nel 1976 nel gruppo parlamentare della Sinistra indipendente.

all'esterno ai sensi dell'art. 21 O.p. ; funzione di emanazione di provvedimenti giurisdizionali, assicurando grazie ad un loro intervento un "passaggio"¹¹¹ per «la completa giurisdizionalizzazione dell'esecuzione penale»¹¹². L'art. 71 O.p. , come modificato dall'art. 25 della legge 663/1986, elenca le competenze dell'organo monocratico e dell'organo collegiale. Attraverso un'elencazione tassativa, il legislatore ha specificato le materie per le quali il magistrato di sorveglianza deve operare nel rispetto di un contraddittorio camerale, che caratterizza i procedimenti di sorveglianza.

La legge Gozzini¹¹³ oltre a riorganizzare in modo sistematico la magistratura di sorveglianza, con l'obiettivo di attuare nel concreto l'art. 27 della Costituzione, attribuisce vitalità al concetto di rieducazione, non solo all'interno degli istituti ma soprattutto con le misure alternative alla detenzione, e verso anche una maggiore flessibilità dell'esecuzione della pena. Il provvedimento nel tentare di completare e integrare l'architettura normativa penitenziaria, si è sforzato di cercare un punto di equilibrio tra due diverse esigenze: da un lato quella della sicurezza, e dall'altro quella di proiettare il trattamento individualizzato al di fuori delle mura del carcere. Inoltre la legge si colloca nello scenario dei «tre grandi filoni di intervento della giustizia penale : depenalizzazione, degiurisdizionalizzazione, e decarcerizzazione»¹¹⁴. Le misure introdotte o profondamente riformate attraverso l'eliminazione di alcune preclusioni per dei reati e ampliandone l'ambito di operatività, furono: i permessi premio, affidamento al servizio sociale, detenzione

¹¹¹ La giurisdizionalizzazione dell'esecuzione penale, intesa come la legittimazione in capo a ciascun condannato ad agire in giudizio al fine di ottenere un tutela effettiva, non solo delle disposizioni penitenziarie, ma dal dettato costituzionale, operata dalla riforma del '75, non ha risolto la questione relativa all'effettiva esplicazione dei principi costituzionali. Un importante momento di svolta sarà segnato dall'intervento dei giudici costituzionali con la sentenza n. 26 del 1999, risolvendo la questione sull'assenza di un procedimento avete carattere giurisdizionale nei confronti dei reclami generici ex art. 35 O.p. rivolto al Magistrato di sorveglianza e riguardante atti lesivi dell'Amministrazione penitenziaria ritenuti lesivi dei diritti dei detenuti. Sarà la sentenza Torreggiani a porsi quale ultimo tassello di un complesso percorso intrapreso dal giudice delle leggi per una giustiziabilità in concreto dei diritti dei detenuti.

¹¹² G. NEPI MODONA, *Ordinamento penitenziario*, op.cit.

¹¹³ Hanno affiancato Gozzini nella redazione della legge, altri tre giuristi: Giuliano Vassalli, che presiedeva la commissione, Raimondo Ricci e Marcello Gallo, che era il relatore.

¹¹⁴ A. SALVATI, *L'evoluzione della legislazione penitenziaria in Italia*, in *Amministrazione in cammino*, 2009, sul sito <https://www.amministrazioneincammino.luiss.it/2009/07/09/1%E2%80%99evoluzione-della-legislazione-penitenziaria-in-italia/>. Rivista elettronica di dir. Pubblico, diritto dell'economia e di scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

domiciliare, semilibertà e liberazione anticipata. Il ruolo del direttore grazie alle modifiche introdotte assunse un altro strumento importante, in quanto può concedere il lavoro all'esterno, ex articolo 21 della legge Gozzini, strumento di particolare rilievo nel lavoro trattamentale sul detenuto.

Invece, realizzando esigenze di ordine e sicurezza, e per far fronte all'utilizzo reiterato dell'art. 90¹¹⁵ O.p. applicato dall'esecutivo soprattutto per le carceri speciali, attuando un regime più gravoso rispetto alle carceri ordinarie, la legge Gozzini, con il fine di avere «insieme alla massima sicurezza anche la massima legalità»¹¹⁶, ha provveduto all'esplicita abrogazione dell'art 90, sostituendolo con l'art 41 bis O.p. e introducendo il regime di sorveglianza particolare all'art. 14 bis. L'Amministrazione penitenziaria poteva così gestire l'insieme dei detenuti attraverso una serie di circuiti differenziati, il cui processo di differenziazione e specializzazione, anche in termini di compressione graduale dei diritti, proseguirà nel corso dei successivi anni, tendendo a spostare l'asse del binomio trattamento e sicurezza verso il secondo termine. Un passaggio che segna questo spostamento avverrà agli inizi degli anni '90, quando lo Stato dovette affrontare la criminalità organizzata all'apice della sua azione stragista. Nella cosiddetta "legislazione emergenziale", possiamo annoverare innanzitutto la l. n. 55 del 19 marzo 1991 alla quale seguì la l. n. 203 del 12 luglio 1991, le quali introdussero l'art. 4 bis O.p. rubricato "Divieto di concessione di benefici e accertamento della pericolosità sociale dei condannati per taluni delitti", che stabilisce limitazione all'accesso alle misure alternative per i detenuti dichiarati responsabili della commissione di delitti riconducibili alla criminalità organizzata. La legge n. 356 del 1992 andò ad accentuare ulteriormente la creazione di questo doppio regime, inserendo un secondo comma all'art. 41 bis dell'O. P. , il quale ha permesso che la sospensione delle normali regole di trattamento dei detenuti e degli internati, per il tempo necessario a ripristinare l'ordine e la sicurezza dell'istituto, può essere autorizzato anche nei confronti di un singolo detenuto per i reati di cui all'art. 4 bis, primo comma. Nel 1992, sulla scia della legislazione emergenziale e per la necessità di provvedere

¹¹⁵ «Il ministro ha facoltà di sospendere le regole di trattamento e gli istituti previsti dalla legge nell'ordinamento penitenziario, in uno o più stabilimenti e per un periodo determinato, strettamente necessario, quando ricorrono gravi ed eccezionali motivi di ordine e sicurezza».

¹¹⁶ A. MARGARA, *Il carcere utile. Il senso di un impegno*, pubblicato su *Questione giustizia*, n.3, 2000.

all'aumento della popolazione detenuta, saranno emessi vari decreti per aumentare l'organico del corpo di polizia penitenziaria.¹¹⁷

L'ultimo provvedimento che ha inciso sull'organizzazione penitenziaria, in questo determinato periodo sottoposto ad analisi è la legge Simeone – Saraceni¹¹⁸. La legge del 1998 tentò di riequilibrare l'asse e di affrontare il sovraffollamento carcerario di quegli anni, da un lato introducendo la sospensione automatica dell'esecuzione da parte del pubblico ministero e l'obbligo di avviso per il condannato sulla possibilità di presentare istanza al Tribunale di sorveglianza per la concessione della misura, dall'altro ha migliorato il quadro complessivo delle misure alternative, in particolare con l'introduzione della detenzione domiciliare riservata ai condannati con pena inferiore di due anni, anche residuale, ai sensi dell'art. 54 ter, comma 1 bis, dell'O.p.. Il provvedimento inoltre incise sull'organico degli operatori penitenziari aumentando sia il numero di assistenti sociali, sia degli operatori penitenziari.

5.5 Studio sul patrimonio edilizio penitenziario e analisi numerica della popolazione detenuta e delle sue condizioni

Il numero d'istituti presenti a marzo del 1997 è di 241, per una capienza totale di 43271 posti, di questi istituti: 23 sono dismessi, in corso di dismissione o in valutazione di dismissione, con un numero di posti previsti di 2311; 10 edifici sono in costruzione e di prossima apertura, con un numero di posti previsti di 2601; 5 edifici sono in ristrutturazione, con una capienza di posti previsti di 730. Gli istituti effettivamente in attività a pieno regime sono 203, con una capienza di 37.329 posti¹¹⁹. Grazie allo studio svolto da Leonardo Scarcella e da Daniela di Croce, architetti e autori nel 1997 dello studio sul “Repertorio del patrimonio edilizio penitenziario in Italia”, è possibile suddividere gli istituti in sei tipologie, ognuna caratterizzata da una struttura architettonica differente. La prima conta il 25,11% del patrimonio in uso: sono le strutture non edificate per la funzione carceraria, ma sono state adattate in seguito, come ex conventi o palazzi signorili, caratterizzati dalla

¹¹⁷ Vedi D.l. 29 gennaio 1992 n. 36, D.l. 8 giugno 1992 n. 306, D.l. 28 maggio 1993 n. 163.

¹¹⁸ Legge n. 165 27 maggio 1998

¹¹⁹ SCARCELLA, DI CROCE, op. cit. pag. 356 – Tabella 1.

disposizione della struttura intorno ad una corte e per questo, definiti edifici “a corte”. La seconda tipologia sono gli edifici a disposizione ”radiali”: costituiscono il 10% del patrimonio, pari a 22 istituti, e comprendono gli edifici realizzati ad uso detentivo nel periodo pre e post unitario. Il terzo gruppo sono i complessi costruiti a “palo telegrafico” dopo la prima (1889) e la seconda (1931) riforma penitenziaria, caratterizzati da «una disposizione planimetrica dei corpi edilizi a forma di palo telegrafico». Gli edifici di questo gruppo, che rappresentano il 13% del patrimonio, sono 29, e si conformano in particolare al sistema cellulare, prevedendo un organismo a pianta continua, disposto a corpi paralleli, collegati da un percorso centrale. Nel quarto gruppo, sono stati compresi i 65 edifici realizzati con le leggi di finanziamento emanate dal 1949 al 1977, costituendo il 30% circa del patrimonio complessivo: ispirati ancora in parte al modello a palo telegrafico, ma maggiormente dai modelli innovativi condizionati dal lavoro della Scuola di Architetti Romani, un esempio è la nuova casa circondariale di Rebibbia, per la quale si adatterà il prototipo strutturale dalla riforma del '75. Il quinto gruppo è costituito dai complessi realizzati a seguito della legge finanziaria del 1981 sino ai primi anni '90, ed è definito a disposizione “compatta” o a corpo quintuplo: 28 nuovi istituti ispirati ai criteri di elevata sicurezza, che costituiscono il 13% del patrimonio complessivo. Il sesto e ultimo gruppo comprende 8 edifici, il 4% del patrimonio, alcuni dei quali ancora in via di costruzione nel corso dello studio e ispirati nuovamente al modello del “palo telegrafico”. L’analisi storica delle strutture penitenziarie è affiancata da una valutazione delle condizioni delle strutture: si comprende, data l’anzianità di molte strutture il perché il 40% degli edifici abbia un giudizio negativo sulle condizioni strutturali, di questi 22 hanno delle condizioni definite scadenti.

I movimenti della popolazione penitenziaria in questi anni sono in costante aumento¹²⁰: dal 1975 al 1999 si registra un aumento di 21.000 condannati, passando dai 30.726 del 1975, a 52.870 del 1999. Dei 51.403 ristretti, 43.655, di cui soltanto 1.923 erano donne erano reclusi in Istituti di custodia cautelare, 7.748 di cui 185 donne erano reclusi negli Istituti di esecuzione delle pene, 1.467, di cui 82 donne,

¹²⁰ GRUPPO ABELE, *Annuario sociale 2000: cronologia dei fatti, dati, ricerche, statistiche, leggi, nomi, cifre*. Ed. Gruppo Abele, 2000; ISTAT, *L’Italia in 150 anni. Sommario di statistiche storiche 1861-2010*, Roma 2012, www.istat.it/it/archivio/228440 ; ISTAT, *Statistiche giudiziarie penali per l’anno 1999*, Roma.

erano reclusi negli istituti per l'esecuzione delle misure di sicurezza. La capienza degli istituti registrata al termine del 1999 era di 42.787 posti con un tasso di sovraffollamento, nell'anno preso in considerazione, del 123,5% circa. Per quanto riguarda i minori, soffermandoci esclusivamente sulla popolazione degli Istituti penali per minori, si registrava nel 1999, la presenza di 1.876 minori, di cui 387 donne. La popolazione detenuta in questi anni muta, assumendo delle identità definite. Nella popolazione detenuta nel 1999, i detenuti stranieri erano 14.050, mentre i detenuti tossicodipendenti erano 15.097.

Permane il problema della mancanza di personale negli istituti penitenziari: nel 2000, dopo 25 anni dalla riforma, si registrava la presenza di 1.321 unità del personale educativo, comprendente gli educatori e gli assistenti, e 43.000 unità del personale di polizia penitenziaria, a fronte di 53.400 detenuti circa. Il rapporto era di 100 detenuti ogni 80 agenti di custodia e solo 2 operatori, rendendo difficile la realizzazione concreta di un trattamento individualizzato e di una reale valutazione dei bisogni dei detenuti¹²¹.

Grazie alla riforma del '75, la verifica delle condizioni degli istituti di pena e dei detenuti cambia grazie all'apertura verso il mondo esterno, che ha reso possibile incidere sul carattere d'impermeabilità dell'istituzione carceraria. Gli attori posti al presidio della legalità sono vari: nasce e cresce il volontariato laico all'interno degli istituti, tra i cui massimi esponenti spicca l'associazione "Antigone per i diritti e le garanzie nel sistema penale", che sin dalla fine degli anni '80, tra le sue molteplici attività, vigila sulle condizioni detentive e sui diritti dei detenuti; la politica, in particolare il Partito Comunista Italiano verso la fine degli anni '80, mostrò «una nuova attenzione»¹²² verso la tematica penitenziaria e la giustizia in generale. In ambito europeo, in questi anni, è nato anche il Comitato per la prevenzione della tortura, organismo del Consiglio d'Europa, istituito in virtù della "Convenzione europea per la prevenzione della tortura e delle pene o trattamenti inumani o degradanti", entrata in vigore nel 1989, Il Comitato ha l'obiettivo di prevenire i casi di tortura e di pene o trattamenti inumani e degradanti, attraverso un sistema di visite

¹²¹ E. CALAMAI, *I soggetti del trattamento oggi. Esperienze a confronto nella realtà toscana*, 2003, pubblicato sulla rivista online *Adir-L'altro diritto* al sito <https://www.adir.unifi.it/rivista/2003/calamai/cap4.htm>

¹²² C. G. DE VITO, *Camosci e girachiavi*, op. cit.

nei luoghi di detenzione al fine di verificare le condizioni di trattamento dei soggetti privati della libertà. Infine, la Corte Costituzionale e la Corte europea dei diritti dell'uomo, sono gli organi giurisdizionali che non solo vigilano sui diritti dei ristretti e sulla conformità della nuova normativa rispetto alla Costituzione italiana e alla Convenzione europea dei diritti dell'uomo, ma assumo anche un ruolo di primo piano nel processo di effettiva emersione dei diritti dei detenuti.

6 Dal 2000 a oggi

Dagli anni 2000 sino a oggi, si sono susseguiti una serie di interventi normativi che hanno inciso sull'organizzazione penitenziaria e sul carcere in generale. Per questo motivo prima di analizzare l'organizzazione del personale degli istituti oggi, è necessario ripercorrere le tappe che hanno tracciato in modo definitivo l'assetto della normativa penitenziaria.

6.1 Il nuovo Regolamento d'esecuzione, la legge Meduri, la sentenza Torreggiani e la riforma del 2018

Gli anni 2000 si aprono con un fondamentale intervento di modifica, che recuperò i principi sanciti dalla riforma del '75: il nuovo Regolamento esecutivo dell'Ordinamento penitenziario, emanato con il d.P.R. 30 giugno 2000 n. 230, che ha abrogato il precedente regolamento d'esecuzione. Il provvedimento come si evince sin dall'art 1 comma 2¹²³, è orientato verso una maggiore umanizzazione della pena andando a incidere sull'assetto e sulle modalità trattamenti, disponendo l'ampliamento e il miglioramento delle opportunità culturali, dai corsi di scuola dell'obbligo (art. 41), sino ai corsi universitari (art.44). L'istituto penitenziario deve poi assicurare l'esistenza di luoghi di pernottamento e di locali comuni per le attività da svolgersi durante il giorno, le singole camere devono essere dotate di finestre, che consentano il passaggio dell'aria e della luce, eliminando le finestre a bocca di lupo, e di acqua calda. Il regolamento introduce un nuovo organo interno agli istituti, l'équipe di osservazione, formata dai soggetti indicati dall'art. 29, comma 2, che si

¹²³ Il trattamento rieducativo dei condannati e degli internati è diretto, inoltre, a promuovere un processo di modificazione delle condizioni e degli atteggiamenti personali, nonché delle relazioni familiari e sociali che sono di ostacolo a una costruttiva partecipazione sociale.

riunisce per redigere la relazione di sintesi dell'osservazione scientifica della personalità contenente una proposta di programma trattamento che dovrà essere approvata con decreto dal magistrato di sorveglianza.

Il numero della popolazione penitenziaria tuttavia in questi anni non è diminuito: tra le cause vi è la serie di provvedimenti legislativi relativi alla tossicodipendenza e all'immigrazione, i cui punti di partenza furono posti nel 1990, rispettivamente con la legge Jervolino-Vassalli e con la legge Martelli. Le successive leggi sull'immigrazione, a carattere fortemente carcerocentrico, furono: la legge Turco-Napolitano del 1998, e la legge Bossi-Fini del 2002. Mentre nel 2006 fu emanata la legge Fini-Giovanardi che disciplinava la materia delle sostanze stupefacenti ed è caratterizzata da elevate sanzioni concernenti la produzione, il traffico e anche l'uso delle sostanze stupefacenti. Gli effetti di queste disposizioni portarono alla presenza stabile di circa due terzi della popolazione detenuta di immigrati e tossicodipendenti. In linea con la politica criminale degli anni precedenti, fu emanata la legge 5 dicembre 2005 detta "ex-Cirielli": le materie toccate dalla norma sono varie, la recidiva, la prescrizione, nonché alcune parti dell'Ordinamento penitenziario ovvero i benefici e le misure alternative. Il legislatore con questo provvedimento manifestò un atteggiamento di chiusura attraverso una normativa restrittiva volta a ridimensionare l'ambito applicativo di tutti gli istituti premiali, in particolare ai condannati per reati di criminalità organizzata o per reati che destano un elevato allarme sociale. Il legislatore dinanzi al continuo aumento della popolazione carceraria e del tasso di sovraffollamento, utilizzò la via dei provvedimenti clemenziali, approvando il 31 luglio 2006 l'indulto¹²⁴, di cui beneficiarono circa 24.500 detenuti¹²⁵. È in questi anni che «la lunga marcia dei direttori per ottenere la dignità dirigenziale»¹²⁶ troverà il riconoscimento nella legge 27 luglio 2005 n.154 anche detta Legge Meduri. La legge determinò che "in ragione della particolare

¹²⁴ L'indulto prevedeva uno sconto di pena di tre anni per i reati commessi prima del 2 maggio di quell'anno, escluso per i reati più gravi. L'indulto, insieme all'amnistia, sono provvedimenti clemenziali, il cui utilizzo per ridurre la popolazione carceraria è stato costante negli anni. Si registrano dal 1942 circa 36 provvedimenti clemenziali. Sulla mancata efficacia dei provvedimenti, dato il costante aumento dei ristretti, e per un'analisi dettagliata storica giuridica si veda FLAVIO PIRAINO, *Amnistia indulto e popolazione detenuta nell'Italia repubblicana*, pubblicato sulla rivista online *ADIR - L'altro diritto*, 2007 sul sito <https://www.adir.unifi.it/rivista/2007/piraino.htm>

¹²⁵ C. G. DE VITO, *Camosci e girachiavi*, op. cit. , pag. 156.

¹²⁶ P. BUFFA, *Ruolo, funzioni e trasformazioni del direttore penitenziario: metamorfosi e un latente pericolo di atrofizzazione*, in *Il tempo del carcere*, a cura di P. P. VOLPE, Pisa, Ed. Pisa university press, 2022.

natura delle funzioni esercitate”, il personale che appartiene alla carriera dei direttori penitenziari sia nominato dirigente “*ope legis*”. Con la stessa legge il Governo fu delegato ad adottare dei decreti legislativi al fine di disciplinare l’ordinamento della nuova carriera dirigenziale e nel febbraio dell’anno successivo adottò il d.lgs. 15 febbraio 2006 n.63 “Ordinamento della carriera dirigenziale penitenziaria”. Nonostante il provvedimento significativo, permangono aspetti critici per i direttori, prima di tutto l’assenza attuale di un contratto specifico della categoria, per la cui costruzione l’ordinamento della carriera dirigenziale aveva previsto la formazione successiva ma che ad oggi non si è mai realizzata. Altri aspetti critici sono da un lato il fatto che la posizione dei dirigenti e il decentramento hanno faticato a realizzarsi, mantenendo un “verticismo dipartimentale”¹²⁷, dall’altro lato l’assetto dirigenziale degli istituti penitenziari con l’istituzione del ruolo direttivo ordinario del Corpo di polizia penitenziaria han causato un processo di modernizzazione e anche di “burocratizzazione”¹²⁸ dell’Amministrazione, e l’inizio di un percorso di continua e maggiore richiesta di autonomia da parte della polizia penitenziaria, destabilizzando in parte l’equilibrio con il ruolo del direttore. Un ruolo di primo piano nell’ambito delle iniziative fondate sul dovere costituzionale di rieducazione e di risocializzazione del condannato, è svolto dagli Uffici di esecuzione penale esterna (U.E.P.E.), che per effetto della legge 27 luglio 2005 n. 154 hanno sostituito il Centro dei servizi sociali. La legge ha rinnovato radicalmente l’art 72 O.p.: oltre a razionalizzare l’attività degli Uffici, ha confermato anche nella sua denominazione l’importanza dell’esecuzione penale esterna e del trattamento extra-murario, accentuando notevolmente il ruolo dell’assistente sociale nell’ambito dei compiti in materia penitenziaria. Gli Uffici, dipendenti dalla “Direzione Generale dell’esecuzione penale esterna” presso il Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria, costituiscono lo strumento essenziale per la magistratura di sorveglianza, sia per l’acquisizione di elementi necessari e utili all’adozione di provvedimenti, sia per la gestione delle misure alternative o di sicurezza cui il magistrato è chiamato a presiedere, costituendo per la magistratura una «fonte diretta

¹²⁷ E. DI SOMMA, op. cit

¹²⁸ R. DE VITO, op. cit.

di informazione»¹²⁹. Il provvedimento, oltre alle tradizionali funzioni d'indagine, di controllo, e di supporto, riconosce agli Uffici anche compiti di proposta, ai sensi del rinnovato art. 72, lettera c).

A distanza di circa 10 anni dal decreto legislativo n. 230/1999, è stato realizzato il completo trasferimento delle funzioni, risorse umane, rapporti di lavoro, e anche attrezzature e beni strumentali alla sanità penitenziaria, al Servizio Sanitario Nazionale, tramite la legge 24 dicembre 2007 n. 244 e il d.P.C.M. 1 aprile 2008. Una tappa significativa per la tutela della salute dei detenuti, che ha segnato «il superamento di un modo di concepire la posizione del detenuto anche rispetto ai trattamenti sanitari che senz'altro fuoriusciva dal quadro costituzionale. La sottoposizione esclusiva all'amministrazione penitenziaria anche in quest'ambito poteva rivelarsi strumentale a un uso della medicina penitenziaria rivolto a privilegiare le contingenti concezioni finalistiche della pena detentiva, rischiando di piegare l'intervento medico e farmacologico alle necessità della disciplina e della sicurezza dell'istituto»¹³⁰. Con il trasferimento, ai sensi del d.P.C.M. del 2008, delle funzioni sanitarie negli istituti penitenziari al S.S.N., furono definite, nell'allegato C, le linee di intervento specifiche per il settore dell'internamento psichiatrico giudiziario, e la responsabilità della gestione sanitaria degli OPG venne trasferita alle Regioni ove questi avevano sede, ponendosi l'obiettivo di un suo graduale superamento. Tuttavia, riguardo gli OPG, il 15 marzo 2011, nel corso di una conferenza stampa organizzata dalla Commissione di inchiesta sull'efficacia e l'efficienza del Servizio Sanitario nazionale, sono state mostrate per la prima volta le immagini girate nel corso delle ispezioni a sorpresa effettuate dai membri della Commissione nei sei ospedali psichiatrici giudiziari italiani. Lo sconvolgente video ha mostrato una realtà decadente, rappresentata dalle immagini dei muri pieni di muffa, dei letti arrugginiti, accompagnate dalle grida strazianti di un internato. La notizia circolò sulle pagine dei quotidiani nazionali¹³¹ e le immagini furono trasmesse dai principali telegiornali, inoltre l'intero documentario, girato da

¹²⁹ M. CANEPA, S. MERLO, *Manuale di diritto penitenziario. Le norme, gli organi, le modalità dell'esecuzione delle sanzioni penali*, Milano, 2006, pag. 101 e ss.

¹³⁰ M. RUOTOLO, *Diritti dei detenuti e costituzione*, Editoriale Scientifica Universitaria, Torino, 2002, p.147

¹³¹ F. AMABILE, "Giustizia: tutto l'orrore degli OPG nei risultati dell'inchiesta sugli ultimi manicomi", *La Stampa*, 16 Marzo 2011; A. SARNO, "La vergogna degli Ospedali psichiatrici. «Condizioni disumane per gli internati»", *La Repubblica*, 16 marzo 2011.

Francesco Cordio, fu mostrato in prima visione nella trasmissione di Rai 3 condotta da Riccardo Iacona, *Preso Diretta*. La legge 7 febbraio 2012 n.9 ha disposto il definitivo superamento degli OPG, inizialmente programmato per il 31 marzo 2013 e più volte differito sino alla data del primo aprile 2015, come stabilito dal decreto legge 31 marzo 2014, convertito nella legge 30 maggio 2014 n. 81. L'esecuzione della misura di sicurezza negli OPG e nelle case di cura e di custodia è stata sostituita dall'esecuzione nelle Residenze per l'esecuzione delle misure di sicurezza (R.E.M.S.), una nuova struttura la cui gestione interna è di esclusiva competenza sanitaria, con funzioni terapeutico-riabilitative e socio-riabilitative.

Nel biennio 2013-2014, il Governo italiano ha tentato di affrontare il problema del sovraffollamento, sulla scia dell'emergenza emersa negli anni precedenti. Nel 2010, il tasso di sovraffollamento ha raggiunto uno dei suoi picchi storici: la popolazione ristretta ha toccato i 67.961 detenuti, ben 22.839 in più rispetto alla capienza regolamentare, con un tasso di sovraffollamento di 151 detenuti per 100 posti. Nonostante l'aver dichiarato lo Stato di emergenza nazionale per le carceri, lo Stato italiano è stato condannato mediante la sentenza Torreggiani e altri contro Italia dell'8 gennaio 2013¹³² dalla Corte Europea dei diritti dell'uomo. La Corte, adottando una sentenza pilota, ha constatato una violazione convenzionale ripetuta e sistematica, conseguente al costante sovraffollamento e all'ineffettività giurisdizionale dei rimedi previsti dalla normativa penitenziaria, mettendo in mora lo Stato e fissando entro un anno il termine attraverso il quale realizzare una riforma strutturale in grado di ridisegnare gli spazi del carcere, in conformità alla normativa costituzionale e agli obblighi convenzionali, garantendo un'esecuzione umana, rieducativa e risocializzante. Per questo motivo, e nel timore di ricevere una gravosa condanna da parte dei giudici europei, il Governo ha agito su due linee di intervento: ha adottato provvedimenti funzionali alla riduzione del numero di presenze in carcere, ed ha esteso gli istituti di garanzia azionabili dinnanzi alla Magistratura di sorveglianza. Affianco allo strumento del reclamo generico, fu introdotto il reclamo

¹³² Nel merito i ricorrenti, sette detenuti reclusi nelle carceri di Busto Arsizio e Piacenza, lamentavano di essere stati reclusi per vari mesi in celle triple, con una superficie pro capite inferiore ai tre metri quadri. La scarsità dello spazio detentivo era ulteriormente aggravata, nella maggior parte dei casi, dall'assenza di acqua calda e dall'insufficiente illuminazione dovuta alla presenza di ampie barre metalliche sulle finestre della cella.

giurisdizionale¹³³ art. 35 bis O.p., e il rimedio compensativo art. 35 ter O.p.¹³⁴ conseguente alla violazione dell'art. 3 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo. Tra i destinatari del reclamo generico, il decreto del 2013, ha inserito e istituito il Garante Nazionale dei diritti delle persone detenute o private della libertà personale. Il Garante è un'autorità indipendente istituita presso il Ministero della giustizia, il cui regolamento sulla struttura e sulla composizione dell'Ufficio è contenuto nel D.M. n. 36 dell'11 marzo 2015. Il Garante vigila su ogni forma di privazione della libertà affinché sia attuata nel rispetto delle norme costituzionali, delle Convenzioni internazionali sui diritti umani ratificate dall'Italia, delle leggi e dei regolamenti. Per questo scopo, è riconosciuto al Garante il potere di visitare, senza autorizzazione o preavviso, ogni struttura di privazione della libertà, di chiedere informazioni e documenti alle amministrazioni, e in caso di accertata violazione di norme o di fondati reclami generici, può formulare raccomandazioni e adire l'autorità giudiziaria.

I provvedimenti che maggiormente hanno inciso sull'organizzazione degli istituti, e in particolare sulle modalità organizzative della polizia penitenziaria, sono state le circolari del Dipartimento della Amministrazione penitenziaria del 13 luglio 2013 (GDAP – 0251644 – 2013) e del 23 ottobre 2015 (3663/6113), le quali hanno introdotto il sistema della sorveglianza dinamica. La sorveglianza dinamica, concepita dall'Amministrazione penitenziaria come «un nuovo modo di essere, organizzativo e gestionale, che l'Amministrazione si è posta come obiettivo indifferibile e che coinvolge tutte le figure professionali, ma che riguarda persino il mondo esterno degli Enti territoriali e del volontariato, fino alla stessa Magistratura di Sorveglianza»¹³⁵, consiste nell'apertura delle stanze di detenzione per i soggetti detenuti in media e bassa sicurezza per almeno 8 ore al giorno, fino a un massimo di 14, con la possibilità di muoversi all'interno della sezione e di usufruire di spazi più ampi per le attività. Il personale di polizia nelle sezioni detentive non è più assegnato a una postazione fissa ed a un controllo statistico, ma ad controllo incentrato sulla conoscenza e l'osservazione della persona detenuta: un passaggio dalla «dalla

¹³³ Decreto legge n. 146 del 2013, convertito dalla legge n. 10 del 21 febbraio 2014.

¹³⁴ Decreto legge n. 92 del 26 giugno 2014, convertito dalla legge n. 117 del 2014.

¹³⁵ M. DE PASCALIS, *La via del cambiamento attraverso un modo d'essere diverso. La sorveglianza dinamica*, in "Le dispense dell'ISSP", n.1. Istituto Superiore Studi Penitenziari, Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, Ministero della Giustizia.

sorveglianza-custodia alla sorveglianza-conoscenza». Il regime si connota essenzialmente per il «graduale superamento del criterio di perimetrazione della vita penitenziaria all'interno della camera di pernottamento»¹³⁶ e una funzionale responsabilizzazione della comunità detenuta. Tuttavia, il modello di gestione della sorveglianza dinamica ha trovato solo in alcuni istituti una parziale attuazione¹³⁷.

L'ultimo provvedimento significativo partito nel biennio 2013-2014 è stato il disegno di legge depositato alla Camera dei deputati il 23 dicembre 2014, che, tra i vari oggetti, prevedeva modifiche «all'ordinamento penitenziario per l'effettività rieducativa della pena». Dopo un lungo e intenso iter legislativo¹³⁸, il Governo ha adottato i decreti legislativi n. 121, 123, 124 del 2 ottobre 2018, che hanno attuato la legge delega del 23 giugno 2017 n. 103. I decreti hanno modificato vari aspetti dell'ordinamento: dai principi generali dell'O.p., con la modifica dell'art. 1, alle misure alternative, dall'edilizia penitenziaria al lavoro intra-murario ed extra-murario, dai minori all'assistenza sanitaria. In particolare, su questi due ultimi ambiti si sono registrate le innovazioni più importanti. Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria, tra le varie modifiche, è stato riformulato l'art. 11 dell'O.p., riconoscendo e modificando l'assetto dei diritti e delle prerogative dei detenuti, furono poi ampliate le funzioni dell'operatore sanitario in particolare nella visita di primo ingresso, e fu sancito nella legge il già avvenuto trasferimento delle competenze della medicina penitenziaria al Servizio sanitario nazionale. In tema di minori, per la prima volta è stata disciplinata la materia dell'esecuzione delle pene nei confronti dei condannati minorenni, colmando una lacuna presente nel nostro ordinamento da oltre quarant'anni. Gli obiettivi individuati nell'esecuzione penale minorile hanno

¹³⁶ Cfr. Circolare DAP n. 445732 del 25 novembre 2011.

¹³⁷ Riflessione comune in G. TORRENTE, *Alcune considerazioni intorno alle nuove modalità operative della sanzione detentiva*, in *Archivio penale (web)*, 2019, sul sito <https://archiviopenale.it/alcune-considerazioni-intorno-alle-nuove-modalita-operative-della-sanzione-detentiva/articoli/15344> e G. FABINI, «Sorveglianza dinamica, questa sconosciuta. Come è cambiata la quotidianità detentiva e la sicurezza nelle sezioni», in *Un anno in carcere. XIV rapporto sulle condizioni di detenzione*, realizzato dall'Associazione Antigone 2018, pp. 131-139.

¹³⁸ Trascorsero 4 anni dal deposito del disegno di legge alla Camera. In questi anni il Governo ha avviato un'importante campagna, gli «Stati generali dell'esecuzione penale», composta da esperti, dagli operatori penitenziari, giudiziari e delle amministrazioni centrali e territoriali, al mondo delle Università, della cultura e del volontariato. Un lavoro collegiale per l'elaborazione di proposte normative e linee guida per la successiva riforma. Per un'analisi dettagliata dei decreti e delle mancanze rispetto al progetto ambizioso di una generale riforma, si veda P. GONNELLA, (a cura di.), *La riforma dell'ordinamento penitenziario*, Torino, Giappichelli, 2019, e M. RUOTOLO, – S. TALINI, *Dopo la riforma: i diritti dei detenuti nel sistema costituzionale*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2019

finalmente assunto un carattere pedagogico, con i punti 2, 7, 8 della lett. P) dell'art. 1, comma 85 della l. 103/2017: i percorsi di giustizia riparativa e di mediazione, la responsabilizzazione, l'educazione e il pieno sviluppo psico-fisico del minorenne, la preparazione alla vita libera, l'inclusione sociale e la prevenzione alla commissione di ulteriori reati. Inoltre con la medesima riforma si incise in maniera rilevante anche sui commi 4 e 5 dell'art. 1 O.p., precisando il «limite entro il quale le esigenze di ordine e disciplina possano prevalere su quelle del trattamento e, di riflesso, sui diritti del detenuto»¹³⁹.

Dopo aver ripercorso l'evoluzione della normativa penitenziaria in Italia, con specifica attenzione sugli effetti in tema di organizzazione, dal 2020 l'emergenza sanitaria SARS-CoV-2 che ha colpito e che ancora investe la quasi totalità dei Paesi del mondo, ha portato inevitabili conseguenze anche sul nostro sistema penitenziario. La necessità di evitare il rischio di contagi all'interno delle strutture, ha reso necessario l'intervento del Governo, adottando diverse strategie, tra cui per prima la chiusura degli istituti da accessi dall'esterno, in particolare delle famiglie dei reclusi, che si sono inevitabilmente scontrate con le criticità degli istituti e le vulnerabilità della realtà carceraria di fronte al virus. Tra il 7 e il 10 marzo sono scoppiate diverse rivolte in molti istituti, che hanno coinvolto circa 6000 detenuti, causando la morte di 13 detenuti e il ferimento di 40 agenti di polizia penitenziaria. La risposta a queste rivolte è stata diversificata in tutta Italia, ma in alcuni istituti è stata principalmente repressiva e nella casa circondariale di Santa Maria Capua Vetere si è trasformata in

¹³⁹GREVI V., DELLA CASA F., GIOSTRA G., *Sub art. 1 O.p.*, in F. DELLA CASA, G. GIOSTRA (a cura di), *Ordinamento penitenziario commentato*, Milano, sesta ed., 2019, 3 ss. Sull'argomento, anche: P. GONNELLA, *La dignità e i diritti: il nuovo articolo 1 dell'OP*, in P. Gonnella, *Riforma Ordinamento penitenziario*, op. cit., 6 ss., secondo cui «sia nella collocazione sistematica che nella formulazione concreta con il nuovo art. 1 si antepongono i diritti fondamentali rispetto alle generiche necessità di ordine e disciplina che, viceversa, non di rado, nella pratica penitenziaria o negli atti secondari (circolari dell'amministrazione penitenziaria, ordini di servizio di direttori) sono evocate per comprimere i diritti dei detenuti. Anteporre il riferimento alla garanzia dei diritti fondamentali rispetto alle esigenze di ordine e disciplina, impone un'inversione significativa nell'organizzazione della vita interna alle carceri nonché una stringente motivazione ogniqualvolta l'amministrazione penitenziaria a tutti i livelli decida di comprimere in parte o del tutto i diritti dei detenuti nel nome della sicurezza interna. [...] Ordine e disciplina devono essere assicurati mai negando i diritti fondamentali delle persone detenute. Dunque ogni provvedimento interno restrittivo di tipo disciplinare, a pena di annullamento da parte della Magistratura di Sorveglianza chiamata eventualmente a decidere sul reclamo della persona interessata, deve essere ampiamente e accuratamente motivato in modo da evidenziare come esso non leda alcun diritto fondamentale o sia eventualmente funzionale a garantirne uno di eguale rango costituzionale. L'ordine e la disciplina costituiscono le classiche clausole di salvaguardia utilizzate dall'Amministrazione periferica o centrale delle carceri per gestire in modo non ordinario la vita interna e trasformare in eccezione la regola».

una vera “mattanza” avviando «uno dei processi per imputazioni di tortura più grandi e importanti della nostra Repubblica»¹⁴⁰. Infine la Ministra Cartabia nel 2021 nominò una Commissione¹⁴¹ presieduta dal professore Marco Ruotolo, costituzionalista ed esperto nella materia dei diritti dei detenuti, al fine di apportare modifiche all’Ordinamento penitenziario. La lunga relazione prodotta dalla Commissione con le tante proposte di modifica è rimasta in gran parte inattuata, difatti solo alcune delle proposte sul versante amministrativo sono state attuate: in materia di circuiti, in tema di prevenzione dei suicidi e in materia di colloqui¹⁴². Si segnala per concludere, la Circolare n. 3693/6143 del 18.07.2022, con la quale è stata riorganizzato il circuito della media sicurezza.

6.2 L’Amministrazione penitenziaria oggi: i soggetti del trattamento

L’assetto dell’amministrazione penitenziaria periferica resta sostanzialmente immutato rispetto al riordino operato nel 1990 e nel 1999, per questo se ne fornisce una descrizione sintetica insieme alle innovazioni. Il Dipartimento dell’amministrazione penitenziaria è istituito presso il Ministero della giustizia, il quale nelle sue articolazioni, in materia di esecuzione penitenziaria annovera anche il Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità a seguito del nuovo Regolamento di organizzazione del Ministero della giustizia d.P.C.M. 15 giugno 2015 n. 84. A capo del D.A.P. sono posti dei magistrati, nominati dal Presidente della Repubblica su proposta del Ministero della Giustizia e deliberazione del Consiglio dei Ministri, collocati fuori dal ruolo organico della magistratura e coadiuvato nelle sue funzioni da un Vice. Gli organi periferici principali sono i Provveditorati regionali, ridefiniti in numero e area di competenza dal d.P.C.M. del 2015. Attualmente vi sono 11 Provveditorati regionali e interregionali. Le strutture detentive sono divise in: Casa circondariale, Casa di reclusione, Istituti penali per i minorenni; Istituto per l’esecuzione delle misure di sicurezza detentive, a sua volta

¹⁴⁰ G. TESSITORE, *Santa Maria Capua Vetere: il più grande dei processi*, in *Diciannovesimo rapporto sulle condizioni di detenzione* a cura di Associazione Antigone, 2023. Per una ricostruzione dettagliata sugli avvenimenti e sulle violenze perpetrate ai danni dei detenuti si veda anche L. ROMANO, *La settimana santa. Potere e violenza nelle carceri italiane*, Ed. Cavalcavia, 2021.

¹⁴¹ Il testo della Relazione della Commissione Ruotolo, comprensiva dell’articolato, e la scheda riassuntiva sono pubblicate in www.sistemapenale.it, 11 gennaio 2022.

¹⁴² A. MENGHINI, *Carcere e costituzione. Garanzie, principio rieducativo e tutela dei diritti dei detenuti*, Ed. Editoriale Scientifica, 2022.

suddiviso in: Case di Lavoro, Colonie Agricole e le Residenze per l'esecuzione delle misure di sicurezza (REMS); Istituti a custodia attenuata per detenute madri (ICAM); Istituti a custodia attenuata per il trattamento dei tossicodipendenti (ICATT). A questa differenziazione si aggiungono i particolari regimi nei quali gli operatori penitenziari si trovano ad operare: quello destinato a tossicodipendenti non pericolosi laddove le esigenze del trattamento prevalgono su quelle della sicurezza, il c.d. regime di III livello o di custodia attenuata; il regime di II livello di media sicurezza destinato alla maggioranza della popolazione detenuta; il circuito di alta sicurezza ossia di I livello, introdotto attraverso delle circolari del D.A.P. e per questo determinando un'ampia discrezionalità dell'amministrazione nella gestione, distinto ulteriormente in A.S. 1, A.S. 2 e A.S. 3, nel quale vi è una stretta sorveglianza e una maggiore attenuazione dei diritti rispetto alle altre tipologie di regimi; il regime di sorveglianza particolare e il regime 41 bis dell'O.p. .

Il direttore dell'istituto penitenziario resta il centro nevralgico nella gestione dell'esecuzione penitenziaria e del governo del carcere. Questo è preposto alla direzione di uno o più istituti, e la sua carriera dirigenziale è stata disciplinata dal decreto legislativo 15 febbraio 2006, n. 63. Il decreto ha altresì previsto la procedura di negoziazione da adottare per la stipulazione di un contratto nazionale ad hoc per i dirigenti penitenziari, ma ad oggi, non è stata ancora portata a termine. L'organizzazione degli operatori penitenziari e del personale di polizia penitenziaria all'interno degli istituti resta articolata in cinque aree: pedagogica, amministrativo contabile, segreteria, sanitaria e sicurezza¹⁴³. Il personale dell'area pedagogica è composto dai funzionari delle professionalità giuridico-pedagogiche e di servizio sociale, secondo le definizioni dell'accordo integrativo del Ministero della Giustizia 2 marzo 2010, e ratificate dalla circolare del D.A.P. 27 ottobre 2010 n. 438879, ma comunemente chiamati ancora educatori e assistenti sociali. L'ordinamento penitenziario, ai sensi dell'art. 80, stabilisce che presso gli istituti di prevenzione e di pena, operano gli educatori per adulti e gli assistenti sociali dipendenti dagli uffici locali di esecuzione penale esterna. Le attribuzioni principali dell'educatore sono: partecipare all'attività di gruppo per l'osservazione tecnico scientifica della personalità del detenuto e degli internati, assumendo il ruolo di segreteria tecnica del

¹⁴³ Classificazione descritta sul sito www.giustizia.it

gruppo di osservazione e trattamento e fornendo a richiesta della magistratura di sorveglianza la propria consulenza; si occupa del trattamento rieducativo individuale e di gruppo, coordinando la propria azione con tutto il personale preposto alla rieducazione; svolge attività educativa nei confronti degli imputati se autorizzato dall'autorità giudiziaria; collabora nella tenuta della biblioteca; fanno parte del Consiglio di disciplina. Le attribuzioni principali conferite all'assistente sociale sono: la partecipazione alle attività di trattamento e di assistenza ai dimettenti e ai dimessi, per risolvere i problemi connessi alle condizioni di famiglia, di lavoro e di ambiente che incontreranno alla loro uscita; presta consulenza a favore del buon esito del trattamento penitenziario su richiesta della direzione. Le due categorie di operatori penitenziari fanno parte di diversi organismi interni: la commissione che predispone e modifica il regolamento interno; la commissione che favorisce e organizza attività culturali, sportive e ricreative e ogni altra attività volta alla realizzazione della personalità dei detenuti e degli internati, nel quadro del trattamento rieducativo e del mantenimento dei contatti con il mondo esterno allo scopo del reinserimento sociale. Il personale dell'area di sicurezza o custodiale s'identifica nel Corpo di polizia penitenziaria, i cui principali compiti istituzionali sono: l'assicurare l'esecuzione dei provvedimenti restrittivi della libertà personale, garantire l'ordine e tutelare la sicurezza all'interno degli istituti penitenziari, partecipare nell'ambito di gruppi di lavoro alle attività di osservazione e di trattamento rieducativo dei detenuti e degli internati, realizzare il servizio di traduzione dei detenuti e degli internati e il servizio di piantonamento di detenuti e internati ricoverati in luoghi esterni di cura, infine contribuire a verificare il rispetto delle prescrizioni previste dai provvedimenti della magistratura di sorveglianza. Con l'approvazione del decreto legislativo del 19 maggio 2000 è stato istituito il ruolo direttivo e dirigenziale del Corpo di polizia penitenziaria. Per accedere alla professione di agente è necessario partecipare ad un concorso i cui requisiti indispensabili sono la licenza media e l'aver svolto servizio nell'esercito come volontario in ferma fissa di un anno o in rafferma annuale. L'area sanitaria, a seguito del riordino della medicina penitenziaria, è stata ridimensionata, oggi, infatti, l'assistenza sanitaria della popolazione ristretta è competenza del Servizio sanitario nazionale e dei Servizi sanitari regionali. Gli

operatori dell'area amministrativo-contabile e dell'area segreteria svolgono tutte le funzioni relative alla gestione della contabilità penitenziaria e agli affari generali.

Accanto al personale inquadrato nei ruoli dell'amministrazione penitenziaria, ai sensi dell'art. 80 O.p., operano anche i professionisti esperti in psicologia, servizio sociale, pedagogia, psichiatria e di criminologia clinica, e, a seguito dei provvedimenti del 2018, anche i mediatori culturali. In particolare lo psicologo e il mediatore culturale svolgono un ruolo fondamentale nell'attività di cura e assistenza dei soggetti ristretti stranieri.

6.3 Analisi numerica della popolazione detentiva e del personale dell'amministrazione penitenziaria

Il numero di istituti penitenziari per adulti attivi a dicembre del 2023 è di 189, gli Istituti penali per minorenni sono 17, le Residenze per le misure di sicurezza sono 32. La popolazione penitenziaria, dato aggiornato al 31 gennaio 2024, è di 60.637, a fronte di una capienza regolamentare di 51.347. Di questi, 2615 sono donne e 18.985 sono stranieri¹⁴⁴. Il tasso di sovraffollamento ufficiale medio è di 127,54%. Per una lettura critica dei dati e per un'analisi delle principali condizioni di criticità del sistema penitenziario che maggiormente incidono nell'ambito dell'organizzazione, usufriremo della relazione annuale al Parlamento del Garante dei diritti e il XIX Rapporto dell'associazione Antigone sulle condizioni di detenzione dal titolo “*è vietata la tortura*”, entrambi pubblicati nel 2023. Per quanto riguarda il sovraffollamento, va tenuto presente che la capienza reale degli istituti, a causa di piccoli o grandi lavori di manutenzione, risulta spesso inferiore. Inoltre, 110,6% è il tasso ufficiale medio di affollamento, in alcuni Regioni, il tasso medio è notevolmente più alto, come in Puglia che si attesta a 137,3% o in Lombardia dove raggiunge 133,3%, mentre in alcuni istituti, il tasso di sovraffollamento raggiunge i numeri che si registravano ai tempi della condanna della CEDU: nell'istituto di Milano San Vittore si è registrato il 185,4%, nell'istituto di Foggia si è registrato il 166,6% e nell'istituto di Varese il 179,2%. Accanto al sovraffollamento, un'altra condizione di criticità sistemica è la carenza di personale. Durante il 2020, per far

¹⁴⁴ Fonte Ministero della Giustizia - Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria - Ufficio del Capo del Dipartimento - Sezione Statistica.

fronte alla carenza sistemica destinata a peggiorare con l'aumento dei pensionamenti, sono stati indetti diversi concorsi sia nel Comparto sicurezza sia nel Comparto funzioni. Tra le procedure di concorso, la più significativa è quella per dirigenti penitenziari. Il concorso, indetto dopo 23 anni dal precedente¹⁴⁵, per complessivi 45 posti è stato oggetto di varie modifiche in tre anni: è stato posticipato per quasi due anni; è stata rideterminata nel 2022 la durata della formazione iniziale in 12 mesi anziché 18; è stata ampliata la prima volta di ulteriori 12 unità; pubblicata la graduatoria il 3 agosto 2022; l'11 maggio 2023 l'amministrazione è stata autorizzata al secondo ampliamento del reclutamento di 21 unità attraverso lo scorrimento in graduatoria; infine il 10 agosto 2023 è stato disposto il terzo ampliamento di ulteriori 30 unità. Le nuove e numerose assunzioni di dirigenti, secondo Buffa¹⁴⁶, saranno necessarie per affrontare la riduzione continua tra soggetti che raggiungono i 65 anni ossia il limite pensionabile imposto, i quali dal 2020 al 2025 saranno 45, tuttavia, in assenza in questi anni di un cambio generazionale non riceveranno una "trasmissione culturale ed esperienziale" adeguata dai colleghi più grandi di età. Nel corso delle 97 visite svolte dall'Osservatorio di Antigone nel 2022, è stato rilevato come solo nel 58,8% degli istituti vi fosse presente un direttore responsabile solo per quell'istituto, nel 74% degli istituti visitati era completamente assente la figura del vice-direttore. In media inoltre il 32% dei direttori è incaricato in più di un istituto. I funzionari giuridico-pedagogici o educatori, sono 803 con un organico previsto di 923 unità, nelle visite svolte dall'Osservatorio è stata constatata la presenza media di un 1 educatore per 71 detenuti. Inoltre, gli educatori, non sono distribuiti in modo omogeneo nel territorio, infatti a titolo esemplificativo, mentre nella Casa Circondariale di Regina Coeli a Roma si è riscontrata la presenza di un solo educatore per 334 persone detenute, nell'Istituto di Melfi il rapporto detenuti per educatori è pari a 177. Per quanto riguarda il personale di polizia penitenziaria, che rappresenta l'83% del personale dell'amministrazione penitenziaria, sono presenti 31.546 unità, il 15% in meno rispetto alla pianta organica prevista, con differenze più

¹⁴⁵ I concorsi per l'accesso alla carriera dirigenziale realizzati negli ultimi 60 anni sono stati cinque: nel 1995, nel 1991, nel 1978, nel 1969 e nel 1966.

¹⁴⁶ P. BUFFA, op. cit. L'autore rileva anche che a causa di scelte fondate su vincoli di bilancio e di spending review, le dotazioni organiche dei dirigenti penitenziari sono sempre e spesso rideterminate e ridotte. Nel 2015 la nuova dotazione organica fu fissata a 300 unità con una riduzione complessiva di ben 131 unità rispetto alle 431 previste nell'ordinamento della carriera dirigenziale.

contenute nelle varie Regioni rispetto alle precedenti figure. In rapporto con la popolazione ristretta, è presente 1 agente ogni 1,8 detenuti. Le criticità riscontrate nelle strutture edilizie sono: la vecchiaia delle strutture che comporta la continua necessità di manutenzione, la presenza o assenza in certi istituti degli spazi adibiti ad attività trattamentali, assenza di acqua calda in cella in numerosi istituti. Per quanto concerne il Piano di edilizia penitenziaria, avviato dall'Amministrazione per la realizzazione di n. 8 nuovi padiglioni detentivi in aree libere disponibili intramoenia presso complessi penitenziari già attivi¹⁴⁷, il cui finanziamento per € 84.000.000,00 è stato inserito negli interventi complementari al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) con decreto legge 6 maggio 2021, n. 59, recante: "Misure urgenti relative al Fondo complementare al Piano nazionale di ripresa e resilienza e investimenti"¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Avviato nel 2019 ai sensi e per gli effetti dell'art. 7 del D.L. 14.12.2018, n. 135, come convertito e riformato con successive modifiche, con il quale è stata attribuita all'Amministrazione Penitenziaria, fino al 31.12.2022, competenza anche in merito alla realizzazione di nuove strutture penitenziarie, nel limite di quelle per le quali le procedure di affidamento siano state avviate entro il 30 settembre 2021 (art. 8, comma 5, D.L. 31.12.2020, n. 183 - G.U. del 31.12.2020, n. 323).

¹⁴⁸ Relazione del Ministero sull'amministrazione della giustizia anno 2022, Inaugurazione dell'anno giudiziario 2023.

Capitolo II

Il direttore: dall'auto-rappresentazione alla rappresentazione letteraria, nel cinema, nelle serie e nella musica

1 “Sono io, il direttore”¹: l'auto-rappresentazione nelle biografie dei dirigenti penitenziari

Il titolo del paragrafo è una frase utilizzata dal dirigente Morsello per farsi riconoscere da un gruppo di detenuti barricati all'interno di una sezione durante una protesta. Una frase colma della consapevolezza di un ruolo e della sua capacità di incidere soprattutto in situazioni critiche, e utile per introdurre la rappresentazione della figura del direttore penitenziario attraverso le parole di chi questo ruolo ricopre o ha ricoperto. Per fornire un'immagine dinamica dei dirigenti, sono state analizzate diverse opere scritte da direttori, autobiografie, un diario e dei saggi, focalizzando l'attenzione su come si rappresentano nel loro ruolo e suddividendo l'indagine nei seguenti paragrafi: dalla rappresentazione in termini generali (cosa vuol dire essere un direttore), si passa a una descrizione sull'agire del direttore (cosa vuol dire essere un direttore), sugli elementi che incidono sul modello di gestione (individualismo penitenziario, eventi critici e responsabilità), sui vari attori nel processo decisionale (agire nell'organizzazione), e sulle differenze “umane” (la percezione interiore). L'analisi, seppur su un numero ristretto di dirigenti, ci ha fornito gli elementi utili per poter delineare i principali aspetti di questo ruolo, focalizzandoci anche sulla visione del direttore nell'esercitare la pluralità di scelte e azioni cui è chiamato, e sulla generale consapevolezza di incidere sul mandato istituzionale assegnato al carcere.

Nello specifico l'indagine ha a oggetto le autobiografie di Luigi Pagano², Luigi Morsello³, Giacinto Siciliano⁴ e Cosima Buccoliero⁵, il diario di Armida Miserere

¹ L. MORSELLO, *La mia vita dentro. Le memorie di un direttore di carceri*, Ed. Infinito edizioni, Castel Gandolfo, 2010.

² L. PAGANO, *Il direttore. Quarant'anni di lavoro in carcere*, Ed. Zolfo Editore, 2020.

³ L. MORSELLO, op. cit.

⁴ G. SICILIANO, *Di cuore e di coraggio. Storia di una vita normale, ma non tanto. Ricordi di un direttore di carcere*, Ed. Rizzoli, 2020. Versione E-book

raccolto e raccontato dalla scrittrice e giornalista Cristina Zagaria⁶, e i saggi di Pietro Buffa⁷, Ignazio Sturniolo⁸ ed Eugenio Perucatti⁹. Le opere dei direttori, con esperienze differenti nel periodo che precede e segue la riforma del '75, e che hanno gestito istituti in tutta Italia, ci forniscono un importante punto di vista su cosa significa in concreto gestire un istituto penitenziario in Italia.

1.1 Che cosa vuol dire essere un direttore di carcere?

Amministrare un istituto totalizzante come il carcere è un lavoro che non trova paragoni tra gli altri alle dipendenze dello Stato. Le norme descrivono una figura posta al vertice della gestione dell'istituto il quale come in qualsiasi altra organizzazione assume la titolarità del potere e delle responsabilità della gestione. I dirigenti analizzati manifestano una piena consapevolezza della capacità di incidere e di indossare i panni di un leader, e ognuno, in base alla propria esperienza, ci descrive cosa significa essere un direttore. Secondo Siciliano, il direttore è un lavoro di cuore e di coraggio: «Il cuore è quello che ti fa vedere del buono in tutte le persone, anche in chi si è macchiato dei peggiori crimini; il coraggio è invece quello che ti serve per dare fiducia a chi ha sbagliato, non una ma anche più volte»¹⁰. Un leader quindi che deve essere capace di prendere scelte coraggiose per essere in grado di realizzare il mandato istituzionale assegnato al carcere, anche quando, come nel caso di Pagano, si dubita fortemente che il carcere possa realizzarlo. Per descrivere cosa significa essere un direttore, gli autori spesso si definiscono evidenziando le differenze rispetto ad altri loro colleghi. Secondo Sturniolo è necessario essere un rappresentante di valori, assumendo un atteggiamento attivo e propositivo con l'insieme degli operatori, in contrasto con il direttore "dittatore" nei rapporti e nelle scelte e con il direttore "passivo", mero esecutore e ancorato a una

⁵ C. BUCCOLIERO, S. UCCELLO, *Senza sbarre. Storia di un carcere aperto*, Ed. Einaudi, 2022, Versione E-book

⁶ C. ZAGARIA, *Miserere. Vita e morte di Armida Miserere, servitrice dello stato*, Ed. Flaccovio Dario, 2021, Versione E-book.

⁷ P. BUFFA, *Prigioni. Amministrare la sofferenza*, Ed. Edizioni Gruppo Abele, 2013.

⁸ I. STURNIOLO, op. cit.

⁹ E. PERUCATTI, *Perché la pena dell'ergastolo deve essere attenuata. Documenti - Polemiche - Esperienze. Nuovi orizzonti dell'esecuzione penale*, Ed. Editoriale scientifica, Collana Diritto penitenziario e costituzione, 2021.

¹⁰ G. SICILIANO, op. cit.

vecchia concezione della pena. Un aspetto comune è quello di distinguere tra i dirigenti che tendono a far prevalere la sicurezza all'interno degli istituti rispetto al reinserimento, e quelli che invece tendono a dar maggior rilievo alle attività di reinserimento dei ristretti. La percezione personale sulla visione del ruolo del dirigente penitenziario si scontra con la percezione che proviene dall'esterno delle mura del carcere. Tutti i dirigenti concordano nel ritenere che il carcere sia un mondo sconosciuto alla società esterna, che si limita a prendere atto della sua esistenza esclusivamente al verificarsi di eventi critici e accusando frequentemente il direttore della sua incapacità di gestione. Su questo aspetto Buccoliero esprime un pensiero critico, in quanto l'attenzione sul lavoro del dirigente all'esterno si concentra solo sulla sua capacità di gestire l'ordine e la disciplina, «ma la vita del carcere è qualcosa di più complesso. Ed è su questa complessità che mancano i riflettori»¹¹. Oltre alla sicurezza, secondo Buccoliero, c'è la qualità del carcere al cui interno spicca il reinserimento, per questo «se un direttore risponde della sicurezza di un detenuto dovrebbe rispondere anche del suo percorso»¹². Invece Buffa, per fornire la sua visione generale su questo ruolo, racconta di quando in un dibattito pubblico, è stato definito "Amministratore della sofferenza": «Qualche anno fa, in un dibattito pubblico mi capitò di essere definito un amministratore delle sofferenze (...) con il tempo ho riflettuto su quella frase, giungendo alla conclusione che descrivesse bene una delle percezioni, forse la prevalente, che da fuori si ha degli effetti dell'azione organizzativa portata avanti all'interno della struttura penitenziaria che, con le sue scelte, modalità, procedure, limiti e sinergie di vario genere, influenza la qualità e la sostanza della vita detentiva delle persone che le vengono affidate»¹³. Inoltre, essere un direttore nelle opere analizzate, vuol dire anche credere nel senso dello Stato e nel senso di dovere che ne deriva dal ricoprire questo ruolo. Non mancano tuttavia i momenti in cui questo vacilla, quando non si raggiunge o non si può raggiungere il mandato istituzionale, ossia quando non è possibile «lavorare affinché vi sia rieducazione»¹⁴. Un sentimento di sfiducia che in alcuni dirigenti si riversa contro l'utilità del carcere odierno, accompagnato da un'opinione più diffusa tra i dirigenti

¹¹ C. BUCCOLIERO, Op. cit.

¹² Ibidem

¹³ P. BUFFA, Op. cit. pag.9

¹⁴ C. BUCCOLIERO, Op. cit.

sull'inutilità dell'ergastolo come pena non in grado di risocializzare i detenuti. Essere un direttore infine vuol dire saper equilibrare ogni giorno nelle proprie azioni la rieducazione e il trattamento, e la sicurezza. Un binomio che come vedremo nel corso della trattazione sarà uno dei principali elementi a differenziare il modello di gestione di un dirigente.

1.2 Cosa vuol dire fare il direttore? Dalla Costituzione ad oggi

«Voler definire il ruolo, la figura, i compiti del direttore penitenziario costituisce un'impresa veramente ardua»¹⁵. Un'impresa, riprendendo le parole di Sturniolo, che si riscontra nelle parole dei vari dirigenti, e ci permette di comprendere a pieno i termini della complessità che caratterizza. Una complessità che spesso non era ben percepita dai dirigenti prima di accedere alla carriera, dato che emerge dall'analisi delle scelte delle motivazioni iniziali sul voler intraprendere la carriera dirigenziale nell'amministrazione penitenziaria. Come evidenziato nel capitolo precedente, i concorsi per l'accesso alla carriera non sono stati frequenti, contribuendo oltre a chiari problemi di organico, anche ad amplificare il velo di incertezza su quali fossero i compiti di un dirigente. Nelle opere analizzate, vediamo da un lato Luigi Pagano che sceglie di intraprendere la carriera attraverso una scelta consapevole e volontaria, dall'altro lato Siciliano, Buccoliero e Miserere ammettono di aver intrapreso la carriera "per caso", un'alternativa tra vari concorsi, e di aver scoperto solo attraverso l'attività effettiva di cosa si trattasse.

Come evidenziato nel primo capitolo, le funzioni del direttore sono disciplinate dalla legge sull'Ordinamento penitenziario, dal Regolamento esecutivo, dall'Ordinamento sulla carriera dirigenziale, integrati e specificati in varie circolari interne e ulteriormente specificati nei regolamenti interni d'istituto. Secondo Buffa l'attuale assetto normativo è frutto della "diffidenza" del legislatore nei confronti dei dirigenti, che si manifesta con regolamenti particolareggiati con il fine di ridurre la discrezionalità e quindi attraverso «iper-regolamentazione»¹⁶. Il legislatore secondo l'autore, dinanzi ad un esercizio di una discrezionalità, ha ravvisato un'insufficienza normativa ed ha per questo predisposto nuove norme. Tuttavia l'effetto è stato

¹⁵I. STURNIOLO, op. cit. pag. 577

¹⁶P. BUFFA, op. cit. pag. 68 e ss.

l'opposto, non riducendo mai del tutto la discrezionalità e causando un'inflazione normativa che non consente «ai funzionari di conoscere tutte le norme, determinando nuove ambiguità e inesattezze»¹⁷. Invece nel periodo che precede la riforma del '75 e dopo l'emanazione della Costituzione, i dirigenti hanno esercitato le proprie funzioni in assenza di un tessuto normativo conforme ai nuovi principi costituzionali. Perucatti, infatti, affermava che «dopo l'introduzione dell'art. 27, senza rinnovare il regolamento, l'emenda e la risocializzazione del detenuto sono parole vuote senza l'entusiasmo del direttore»¹⁸ chiamato quindi ad operare con grande discrezionalità per andare oltre all'impostazione meramente custodialistica del regolamento del '31. Il precedente regolamento configurava il direttore «come un soggetto passivo tutto volto a porre limiti, a sorvegliare e secondo talune percezioni a coartare psicologicamente»¹⁹. Con l'avvento della riforma «si configura come soggetto attivissimo (...) prima si affievolisce e poi scompare l'immagine di un direttore dittatore, isolato, autoritaristico per cedere il posto a quella di un direttore coinvolto ricco di competenza in modo visibile e concreto nella dinamica e nella problematica che l'analisi del discorso pedagogico nelle carceri impone»²⁰.

Secondo i dirigenti, per l'esercizio delle proprie funzioni, sono necessari dei requisiti che vanno oltre il dettato normativo, essenziali nel riuscire ad affrontare il mandato istituzionale loro assegnato e la pluralità di eventi ordinari, straordinari e critici presenti nel percorso dirigenziale. Perucatti, che iniziò la sua attività nelle carceri come educatore e poi come censore negli istituti minorili della Direzione Generale Istituti di Prevenzione e Pena (1933), ha caratterizzato la sua azione nel periodo di vacatio, periodo che va dall'emanazione della Costituzione alla riforma del '75, in cui gestì il carcere di Santo Stefano dal 1952 al 1960, tentando di attuare i principi sanciti dalla Costituzione. Il direttore, secondo Perucatti, deve avere la passione per l'educazione, poiché «Educare vuole dire abituare ad usare rettamente la libertà»²¹. Secondo Sturniolo invece, il direttore sia nel suo lavoro di coordinamento del personale e sia nel suo interfacciarsi con i detenuti deve caratterizzare la sua azione in due elementi: il fattore umano e il fattore tecnico. Per questo motivo «senza azione

¹⁷ Ibidem

¹⁸ E. PERUCATTI, op. cit. pag. 418

¹⁹ I. STURNIOLO, pag. 592

²⁰ Ivi, pag. 593

²¹ E. PERUCATTI, pag. 415

ed interventi umani ed affettivi, senza un contenuto tecnico il direttore penitenziario finirebbe di essere tale e degraderebbe a mero esecutore di ordini»²². Il fattore umano deve inoltre caratterizzarsi non solo nella “capacità del cogliere” ma anche nella “capacità di sdrammatizzare”, intesa come capacità di chiarire il proprio ruolo e di sostenere i detenuti, eliminando l’idea di essere esclusivamente centri “del potere di segregazione”. Per Giacinto Siciliano il compito di un direttore è «offrire le condizioni affinché una persona detenuta in carcere possa prendere in mano la propria vita, riflettere sul passato e ripensare il presente. E questo lo posso fare solo quando scendo dal piedistallo del ruolo a un livello più basso e guardo negli occhi la persona che ho di fronte»²³. Sul fattore tecnico invece, i dirigenti evidenziano le numerose competenze che bisogna acquisire di natura giuridica, contabile, e altre che potremmo definire meno ordinarie, come affermava Perucatti che per gestire il vitto e il sopravvitto, il direttore «dovrebbe studiare merceologia e culinaria»²⁴.

L’elemento che accomuna invece il pensiero dei direttori nella rappresentazione delle proprie funzioni, è il doversi munire di una “capacità creativa” intesa in varie sfaccettature ma con il senso comune di precondizione necessaria per affrontare l’ordinaria attività e tutti gli eventi straordinari attraverso l’utilizzo della creatività. Una capacità che si sostanzia anche nel saper raccogliere le risorse che provengono non solo dall’interno delle mura del carcere ma anche dall’esterno. «Il direttore deve saper affrontare situazioni nuove e improvvise con un atteggiamento sempre più creativo, deve saper esplicitare le proprie funzioni, ma con modalità diversificate e notevoli»²⁵. Secondo Buffa il direttore, in quanto vertice organizzativo, deve adottare nelle sue azioni un “processo creativo”, conformandosi ai principi che informano il sistema penitenziario e mediandoli con gli interessi e il potere «che i riceventi possono mettere in campo come elemento facilitatore o dissuasore delle volontà del vertice» e che quindi «tiene conto dei riferimenti generali ma sceglie, combina, media, indirizza, convince, contrasta le spinte e le contropunte provenienti dall’interno, e a volte, anche dall’esterno del sistema che governa»²⁶. Una capacità che diviene elemento essenziale sia per fronteggiare un sistema fortemente

²² I. STURNIOLO, pag. 579

²³ G. SICILIANO, pag. 35

²⁴ E. PERUCATTI, pag. 390

²⁵ I. STURNIOLO, pag. 604

²⁶ P. BUFFA, pag.267

burocratico, sia per realizzare il mandato istituzionale di reinserire e risocializzare i soggetti detenuti, attraverso la creazione e il coordinamento di attività lavorative e di attività trattamentali, ricreative e sportive anche in assenza di risorse sufficienti e di una programmazione a cui rifarsi. Infatti, una parte sostanziosa delle opere riguarda l'istituzione o di attività lavorative intramurarie come una sartoria o una falegnameria, o di attività funzionali allo svolgimento o alla creazione di attività lavorative, meno ordinarie, come l'acquisto di un toro da monta²⁷. Cui si aggiungono i vari riferimenti alle attività trattamentali come laboratori, mostre, concerti e attività teatrali. Altri esempi sono: Pagano che ha organizzato nel carcere di Taranto il concerto del cantante Mario Merola, nel carcere di San Vittore invece ha contribuito alla creazione, collaborando con l'Università Bocconi che concesse vari computer, di corsi di alfabetizzazione informatica, inoltre, ha ideato e coordinato l'istituzione della sezione denominata "la Nave" destinata al trattamento avanzato dei detenuti tossicodipendenti, e ulteriormente, fece registrare nel teatro del carcere di Brescia il "Maurizio Costanzo show"; Morsello invece approvò il primo esperimento di "stanze dell'affettività"²⁸ nel carcere sull'isola di Pianosa, nello specifico stanze dove i detenuti potevano avere momenti di intimità con i propri partner. Il punto di vista dei dirigenti sulle proprie funzioni assume peculiarità e differenti conformazioni in base a vari fattori che analizzeremo nel prossimo paragrafo, tuttavia per comprendere il perimetro in cui si inserisce l'azione del direttore, esamineremo di seguito il numero di incarichi e l'orario lavorativo. Ai sensi dell'art. 10, primo e secondo comma, dell'Ordinamento della carriera dirigenziale, gli incarichi sono conferiti per un periodo non inferiore a tre anni e non superiore a cinque anni, e possono esseri rinnovati per una volta, solo per un periodo non superiore a cinque anni, salvo poi al quarto comma è prevista la revoca dell'incarico per varie ragioni²⁹. La previsione di

²⁷ L. PAGANO, Op. cit. pag. 103

²⁸ L'esperimento ebbe una breve durata. Nonostante che la mancata coltivazione delle relazioni socio affettive incida negativamente sia sul benessere psicofisico del detenuto e della sua famiglia e sia come fattore potenzialmente in grado di aumentare il rischio della recidiva, l'ordinamento penitenziario italiano ha fatto una scelta "negazionista", soprattutto in termini di affettività intesa come sessualità. Per una ricostruzione normativa e interdisciplinare sul diritto all'affettività in carcere si veda S. GRIECO, *Il diritto all'affettività delle persone recluse. Un progetto di riforma tra esigenze di tutela contrapposte*, Ed. Editoriale Scientifica, 2022.

²⁹ "Gli incarichi possono essere revocati: a) quando, per qualsiasi causa, anche senza colpa, i funzionari non possano svolgere efficacemente il loro incarico nella sede che occupano; b) quando i funzionari non abbiano raggiunto gli obiettivi assegnati" art. 10 comma 4 Ordinamento della carriera dirigenziale

un tempo minimo di permanenza all'interno di un istituto per un dirigente, è essenziale per varie ragioni come la necessaria ideazione e attuazione di una programmazione degli interventi e delle attività, e affinché si possa creare un corretto clima tra i vari operatori penitenziari. Tuttavia, il numero dei direttori, da sempre inferiore al numero organico previsto, e la possibilità per questi di essere destinatari di missioni o di reggenze³⁰, comprime e alle volte non permette il rispetto del periodo minimo di permanenza. La maggior parte dei direttori analizzati ha operato per almeno un periodo "a scavalco" tra istituti, ossia gestendo più di un istituto nello stesso periodo. Morsello che ha lavorato nell'amministrazione penitenziaria dal 1969 al 2005 è stato direttore nel tempo di sette case di reclusione, un istituto minorile e come funzionario dirigente in ventidue istituti, nel suo percorso inoltre fu trasferito tre volte in tre anni. Pagano ha svolto il suo servizio nell'amministrazione penitenziaria dal 1979 al 2004 ha diretto nel tempo nove istituti, dal 2004 fino al 2019 ha ricoperto diversi incarichi dirigenziali come Provveditore Regionale sia per la Lombardia, sia per il Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria, e come Vice Capo del Dipartimento. Pagano nel 1986 raggiunse la sesta sede in sette anni, quando fu mandato a dirigere l'istituto di Taranto³¹. Miserere che ha svolto il suo servizio nell'amministrazione dal 1984 al 2003, è stata destinataria di 12 incarichi direttivi, nel 2000 in particolare era direttrice del carcere di Sulmona e in missione al carcere di Nuoro quattro giorni a settimana³². Emergono le difficoltà di riuscire a gestire più istituti contemporaneamente e nel riuscire a dare concretezza al proprio mandato, difficoltà che accresce in ordine ad altri due aspetti evidenziati dai direttori: l'orario lavorativo e i rapporti con la famiglia.

Per quanto riguarda l'orario lavorativo, è fissato in 36 ore settimanali. Ma l'imprevedibilità che caratterizza la gestione di un istituto, rende il ruolo del direttore, utilizzando le parole di Buccoliero «uno di quei lavori fluidi che si mescolano, che non si interrompono alla fine della giornata e non si mettono neppure in pausa, ma che si alternano con il resto della vita, passandosi il testimone, mattina e sera». Giornate lavorative che, in caso di emergenze o di situazioni non rinviabili

³⁰ Incarichi temporanei che frequentemente si sommano alla gestione di un unico istituto, che tuttavia possono comprimere ulteriormente il tempo a disposizione del dirigente per operare quando le destinazioni di questi incarichi sono eccessivamente distanti dal carcere gestito.

³¹ L. PAGANO, pag. 157 e ss.

³² C. ZAGARIA, Op. cit.

possono andare ben oltre l'orario prestabilito, come evidenziato sia da Morsello sia da Miserere.

Ogni lavoro che prevede una turnazione territoriale nell'incarico richiede il sacrificio della stabilità e permanenza in un luogo, causando spesso difficoltà nel gestire i rapporti non solo famigliari ma più in generale con il mondo esterno. Anche in questo aspetto il confronto con il passato pre riforma evidenzia come prima fosse più difficile curare rapporti, come afferma Morsello, in termini risolutivi, «chi dirigeva un carcere prima non aveva vita privata»³³, o come afferma Siciliano, il quale in quanto figlio di dirigente penitenziario, racconta che «da quando sono nato, ho praticamente vissuto sempre in carcere (...) e ho imparato che le mura di un appartamento non bastano a tenere fuori una realtà così particolare»³⁴. Dei sacrifici che spesso privano della possibilità di passare del tempo con la famiglia, chiamata a frequenti traslochi o distante dall'istituto in cui è chiamato il dirigente a svolgere l'incarico, e che possono condurre a qualificare il proprio ruolo con i figli come quello di «un padre a metà»³⁵.

1.3 Individualismo penitenziario, eventi critici e responsabilità

Una frase spesso ripetuta in tutte le fonti analizzate è che la “qualità” del carcere dipenda dal suo direttore. Tuttavia sono molti i fattori che incidono sul modello di gestione adottato negli istituti e più in generale sulla “qualità” di un carcere. Innanzitutto è riconosciuto dagli autori l'esistenza di un individualismo penitenziario: concetto espresso da Buffa con l'intento di descrivere l'unicità di ogni istituto penitenziario, che conduce nella sostanza all'affermazione per cui «ogni carcere è un mondo a sé»³⁶. Le parole dei dirigenti confermano l'esistenza di un relativismo³⁷, che incide sul modello di gestione adottato, causato da una molteplicità

³³ L. MORSELLO, op. cit. pag. 32

³⁴ G. SICILIANO, op. cit.

³⁵ L. PAGANO, op. cit. pag. 299

³⁶ P. BUFFA, op. cit. pag. 67

³⁷ Buffa nel delineare il concetto di individualismo, rinvia alla seguente descrizione del relativismo penitenziario: «tutto dipende dalla storia di quel carcere, da quanto è buono o democratico il direttore, da quanto è duro il comandante di reparto, da quanti educatori ci sono, da quanto sono motivati, da quanto è garantista il magistrato di sorveglianza, da quanto è umido il carcere, da quanto sono applicate le norme, da quanto prevale il buon senso, da quanti sono i detenuti per cella, da quali sono i detenuti nella tua cella, da quanti parlano la tua lingua, da quanti si fanno o si vorrebbero fare, da quanti russano la notte o fumano come i turchi, da quanti mafiosi c sono nel tuo stesso carcere, dalla

di fattori: le differenze strutturali, la posizione dell'istituto, la tipologia d'istituto, il sovraffollamento, la tipologia di detenuti e in particolare la presenza di soggetti detenuti stranieri o tossicodipendenti, la durata della detenzione, dalla presenza o meno di attività trattamentali in numero sufficiente, dalla presenza di attività lavorative, definite da Buccoliero più che un diritto un "premio" per il numero esiguo in generale³⁸, dal numero del personale. Si esamineranno brevemente di seguito i fattori che emergono maggiormente nelle parole dei dirigenti, sulla base della loro esperienza. In primis le differenze strutturali degli edifici: come è stato evidenziato nel primo capitolo, molti istituti nascono all'interno di strutture sorte con altre finalità, come il culto, e difficilmente si prestano in termini di idoneità ad essere adibite in istituti penitenziari, nonostante le varie modifiche apportate. Già Perucatti nel 1944 evidenziava la necessità di utilizzare edifici idonei al mandato istituzionale dei penitenziari, con spazi adeguati, criticando le strutture non in grado di garantire un trattamento dei detenuti umano. Secondo Pagano, i vecchi istituti come il carcere di San Vittore a Milano, di Regina Coeli a Roma o di Poggioreale, sono delle «realità fuorilegge»³⁹. Un vecchio edificio spesso comporta la difficoltà di trovare adeguati spazi per le attività, le celle o locali di pernottamento non hanno finestre o hanno il bagno a vista, infatti, Siciliano nel riscontrare la presenza di troppi istituti "vecchi e fatiscenti" si chiede se «è compatibile tutto ciò con l'irrogazione di una pena utile e dignitosa?»⁴⁰. Alle differenze di età degli edifici si affiancano poi le differenze di posizione, in particolare quando l'istituto si trova all'interno di un'isola⁴¹. Gestire un carcere su un'isola rende complesso ogni aspetto della gestione, come i contatti con la società esterna, compresa la famiglia del dirigente, come l'organizzazione di attività lavorative e trattamentali. Pagano, infatti, attraverso la sua esperienza a Pianosa evidenzia l'incompatibilità del carcere su un'isola a una funzione rieducativa della pena: da un lato evidenziando che l'isolamento si pone in contrasto con il reinserimento e con i rapporti con la comunità esterna, dall'altro lato raccontando le difficoltà che incontrano il personale e lo stesso dirigente recluso allo stesso modo

presenza di eventuali squadrette e così via» in ANASTASIA S. E GONNELLA P., *Patrie galere: viaggio nell'Italia dietro le sbarre*, Ed. Carrocci, Roma, 2005.

³⁸ C. BUCCOLIERO, op. cit.

³⁹ L. PAGANO, op. cit. pag. 21

⁴⁰ G. SICILIANO, op. cit.

⁴¹ In questo momento l'ultima isola carcere ancora attiva è quella di Gorgona

sull'isola, dove la complessità di spostarsi finiva per obbligarli a restare sull'isola⁴². Inoltre, si evince anche un divario tra alcuni istituti del nord e del sud, come ad esempio la differenza che intercorre tra l'esperienza di gestione del carcere di Taranto, e del carcere di Bollate di Pagano, che evidenzia un divario non solo sull'aspetto delle condizioni strutturali, ma anche sulle opportunità di lavoro e dei rapporti con la comunità esterna. Come rileva Buccoliero invece, gestire un istituto con una sezione femminile, data la ridotta presenza delle donne rispetto agli uomini negli istituti in generale, porta queste a subire maggiormente la riduzione di spazi e la mancanza di servizi specifici. A elementi strutturali e sistemici poi si affianca l'aspetto del personale operante all'interno degli istituti che, come evidenziato da Buffa, si sostanzia nell'«unicità delle persone che lo compongono, dei loro interessi e delle dinamiche di negoziazione e conflitto che pongono in essere»⁴³. Le conseguenze della presenza di queste variabili, come espresso da Siciliano, spesso conducono il dirigente a limitarsi nella gestione del quotidiano e dell'emergenza, limitandosi al “minimo indispensabile”, e aumentando, secondo Buffa, «la percezione della causalità nell'esecuzione penale detentiva»⁴⁴. I due elementi che secondo i dirigenti incidono maggiormente sul modello di gestione adottato in un carcere sono: la frequenza e la gestione degli eventi critici e la responsabilità delle scelte del direttore. S'intendono per eventi critici tutti quegli avvenimenti in grado di mettere a repentaglio la sicurezza delle persone detenute, del personale o la sicurezza dell'istituto. Nella relazione annuale del Garante dei diritti dei detenuti sono registrati tutti gli eventi critici nelle carceri italiane e comprendono avvenimenti abbastanza eterogenei: invii urgenti in ospedale, le evasioni, i suicidi e gli autolesionismi, percosse all'atto di arresto, aggressioni e manifestazioni di protesta, ed anche gli isolamenti disciplinari. Le cause che possono condurre a questi eventi sono molte e varie. Eventi, la cui frequenza nell'esperienza dei dirigenti è tale da non configurarsi solo come critici, ma anche come ordinari. Nel tempo ci sono stati periodi di maggiore tensione sociale come gli anni di piombo, gli anni dell'emersione della criminalità organizzata, dove all'aumento della richiesta da parte della società di maggiore sicurezza, all'interno degli istituti aumentavano le restrizioni per i

⁴²L. PAGANO, op. cit. pag. 45 e ss

⁴³P. BUFFA, op. cit. pag. 68

⁴⁴Ibidem

detenuti e mutava anche la percezione della sicurezza dei dirigenti, chiamati a gestire anche gli istituti di massima sicurezza. Un aspetto che emerge non solo dalle minacce frequenti nei loro confronti e dall'essere in alcuni casi tutelati da una scorta, come nel caso di Siciliano e di Morsello, ma anche dal sentirsi insicuri al tal punto da munirsi di una pistola per la propria sicurezza come Miserere e Morsello. In questi anni erano maggiormente frequenti, come espresso dagli autori, le evasioni, i sequestri degli agenti all'interno degli istituti, ed anche gli episodi di violenza da parte della polizia penitenziaria nei confronti dei detenuti. Tra gli eventi troviamo anche le varie forme di protesta dei detenuti, dallo sciopero della fame, alle rivolte, promosse per varie ragioni, come ad esempio il rivendicare riforme e modifiche dell'ordinamento penitenziario o per rivendicare delle condizioni degli istituti più dignitose. Le ultime proteste su scala nazionale diffuse sul territorio sono state nel 2020, anno di diffusione del virus Covid-19, Buccoliero e Siciliano hanno raccontato l'emergenza vissuta all'interno delle carceri e le difficoltà emerse nella loro gestione. Le due esperienze sono diametralmente differenti: la prima gestiva il carcere di Bollate, ed è riuscita a gestire la paura del contagio e l'immediata sospensione dei contatti con l'esterno aumentando le autorizzazioni alle chiamate, adottando una chiara informazione con i ristretti e adottando per prima nelle strutture penitenziarie italiane il sistema webex Cisco per permettere le videochiamate con i familiari⁴⁵. Ma Bollate resta un istituto sui generis rispetto al panorama italiano, grazie alla nuova struttura e al progetto alla base di un trattamento penitenziario più aperto e dove al personale sono richieste adesione e motivazione⁴⁶. Mentre ad esempio a San Vittore, Siciliano nonostante "l'attività d'informazione martellante", consapevole che «parlare di distanziamento sociale in un contesto in cui all'interno di una stessa camera detentiva possono trovarsi fino a 11 individui, suonava davvero complicato, quasi un paradosso»⁴⁷, ha dovuto affrontare la rivolta dei detenuti e la sua complicata gestione.

La gestione difficile degli eventi critici è un aspetto sul quale la maggior parte dei dirigenti sottoposti a esame utilizza come esempio in grado di descrivere l'incidenza e la responsabilità delle scelte cui sono chiamati a fare. Secondo Buffa una parte

⁴⁵C. BUCCOLIERO, op. cit.

⁴⁶Ivi

⁴⁷G. SICILIANO, op. cit. p 15

della modalità adottate per la gestione e le risposte agli eventi critici all'interno di un istituto «rientrano in schemi culturali frutto di anni di esperienza e finalizzati all'autotutela dell'istituzione e dei suoi membri con effetti controproducenti nei confronti dei detenuti»⁴⁸. Un'autotutela che, dal punto di vista del dirigente, deriva soprattutto dalla responsabilità che li investe e dalle possibili conseguenze che ne potrebbero derivare. Infatti, un aspetto che accomuna la maggior parte dei dirigenti è il lungo elenco di procedimenti penali e disciplinari di cui sono stati destinatari nel corso della carriera: Siciliano ha dovuto affrontare un processo con l'accusa di falso ideologico e omissione di comunicazione all'autorità giudiziaria di fatti costituenti reato, processo durato otto anni per poi essere assolto; Morsello è stato accusato prima di procurata evasione e poi di evasione per colpa, per la quale ha ricevuto l'amnistia, poi per un altro procedimento, per il quale è stato assolto, è stato destinatario di una sospensione dalla carica per pericolo di inquinamento prove; Pagano a seguito di un evasione è stato sottoposto a due inchieste, una del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria, e l'altra della procura, ed entrambe esclusero la sua responsabilità, inoltre è stato anche destinatario di un'azione disciplinare a seguito di un'evasione; infine Miserere racconta di essere stata destinataria di varie ispezioni da parte del Dipartimento e di varie inchieste. Ben si comprende allora perché Morsello definisce i vari procedimenti penale di cui sono destinatari i dirigenti in generale come «incidenti del mestiere del direttore»⁴⁹. Questa sorta di automatismo che si crea nel voler nell'immediatezza di un evento o più in generale di situazioni apparentemente rilevanti penalmente, attribuire la responsabilità al direttore è un elemento comunemente criticato dai dirigenti, anche perché è difficile restare indifferenti dopo aver subito un procedimento che mette in dubbio la legalità del tuo lavoro. Difatti, sia Miserere che Siciliano ad esempio, a seguito dei procedimenti assumono un atteggiamento di maggiore rigidità, interpretando le norme e le circolari ministeriali «in modo ancora più rigoroso»⁵⁰.

⁴⁸ P. BUFFA, op. cit. Pag. 30

⁴⁹ L. MORSELLO, op. cit. pag. 151

⁵⁰ G. SICILIANO, op. cit.

1.4 Agire nell'organizzazione: il rapporto con i vari attori

L'analisi della rappresentazione del dirigente continua focalizzando l'attenzione sul rapporto che intercorre con gli altri attori del governo amministrativo del carcere. Le scelte intraprese dal dirigente sono decisioni frutto di processi decisionali tipici di un'azione collettiva, in cui il dirigente è chiamato come vertice a comporre e mediare tra i vari interessi in gioco.

Nei confronti del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria e la magistratura di sorveglianza, i dirigenti assumono una posizione di rispetto ma non esente da critiche. Il rispetto deriva dall'importanza di coordinarsi e di programmare insieme e, inevitabilmente, dalla scala gerarchica che compone il Dipartimento, il quale tra le varie funzioni, ha il potere di prendere decisioni sulla carriera dei direttori e ha il potere di controllo sul loro lavoro. Per quanto riguarda gli elementi capaci di creare un clima conflittuale, è ancora presente una generale disapprovazione nell'aver al vertice del Dipartimento un magistrato con inoltre una "sproporzionata" brevità di mandato. Secondo i dirigenti, che in questo momento possono arrivare a ricoprire sino al ruolo di Vice Capo del Dap, incarico svolto anche da Pagano nel corso della sua carriera, i magistrati non hanno la possibilità nella loro carriera di conoscere la complessità del mondo penitenziario e di conseguenza promuovere programmi e interventi idonei o utili. Le critiche nei confronti del Dap emergono poi nelle opere dei dirigenti in particolar modo dopo l'esercizio del potere disciplinare e del più generale potere di controllo sugli istituti, che si rende concreto anche con ispezioni e con i trasferimenti dei dirigenti. Sono varie le prese di posizione dei dirigenti che criticano l'esercizio troppo arbitrario di questi strumenti, come raccontato da Pagano e da Morsello, che si sono visti riassegnare in un nuovo istituto a seguito di loro proteste o in assenza di concrete motivazioni. Le principali critiche mosse nei confronti dei magistrati di sorveglianza da una parte dei direttori sono: da un lato criticano la dinamica che si crea in caso di accoglimento dei reclami dei detenuti per possibili violazioni dei diritti, percepita a volte come «chiaro indebolimento del sistema»⁵¹, dall'altro lato e in generale a tutti i magistrati, non solo di sorveglianza,

⁵¹G. SICILIANO, op. cit.

di non conoscere il carcere, che va ben oltre la sala colloqui da loro utilizzata per dialogare con i ristretti.

Entrando poi nelle mura del carcere, ogni direttore è chiamato a coordinare le varie figure che operano nelle Aree: la polizia penitenziaria e i vari operatori penitenziari. I dirigenti affermano che la cura dei rapporti con le figure interne agli istituti è fondamentale per riuscire a portare avanti l'opera di amministrazione di un carcere. La gestione e il coordinamento dei vari attori sono un altro elemento essenziale nell'operato dei direttori, che si traduce nella capacità di riuscire a creare e curare una «comunità»⁵². Tuttavia, secondo i direttori, con le proprie scelte e azioni non sempre si riesce a unire e a contemperare tutti gli interessi in gioco: ad esempio attivare qualsiasi attività nel periodo estivo, necessità della presenza di operatori e soprattutto di poliziotti, ma accade che in questo periodo i numeri siano ridotti e per questo potrebbero crearsi dei conflitti; un altro esempio è il racconto della protesta dei poliziotti gestita da Pagano, a seguito della decisione di aprire per altre due ore le celle a causa dell'eccessivo caldo. Gli elementi critici capaci di incrinare questi rapporti sono vari, ecco perché «il dirigente deve svolgere un ruolo *super partes* mediando costantemente e sfruttando o acquisendo la giusta flessibilità cognitiva e decisionale»⁵³. Innanzitutto il numero ridotto di organico, come evidenziato dai dati emersi nel primo capitolo, conduce sempre a inefficienze, aumenti di stress e inevitabilmente a una maggiore propensione al conflitto. La titolarità del potere disciplinare, le cui sanzioni sono gestite dal direttore e dal consiglio di disciplina da lui diretto, costituisce un potere essenziale ma allo stesso modo una potenziale occasione di conflittualità quando viene esercitato. Alcuni dirigenti, tra cui Buffa e Morsello, evidenziano inoltre la difficoltà di rapportarsi con i sindacati della polizia penitenziaria. Buffa in particolare dopo aver analizzato le istanze inviate dal sindacato alla direzione nel suo periodo di gestione del carcere di Torino, ha evidenziato «la percezione di un rapporto di alterità del personale rispetto all'insieme unitario dell'amministrazione»⁵⁴. Infine, Pagano e Buccoliero hanno evidenziato la necessità di una riforma effettiva della polizia penitenziaria, dal momento in cui partecipando al percorso trattamentale del detenuto avrebbero bisogno di una

⁵²C. BUCCOLIERO, op. cit.

⁵³P. BUFFA, op. cit. pag. 61

⁵⁴ Ivi pag. 119

formazione e di un'identità coerente con questo ruolo. Buccoliero afferma a riguardo che «a uomini e donne formate per essere poliziotti, e che poliziotti si sentono, la legge chiede anche di essere qualcos'altro, ovvero di diventare educatori»⁵⁵. Per quanto riguarda gli operatori, i dirigenti riconoscono in generale l'importanza del loro contributo, e delle difficoltà che possono emergere quando in una struttura sono ridotti in numero. Secondo Buccoliero «un carcere sicuro è quel carcere in cui la presenza di un poliziotto è equivalente a quella di un operatore: tanti poliziotti quanti psicologi, mediatori, formatori»⁵⁶.

Il rapporto con i detenuti costituisce un altro elemento fondamentale nelle opere dei dirigenti. Tutti condividono la necessità di rompere il pregiudizio nei confronti dei detenuti, concordi nel ritenere che “il detenuto non sia il suo reato”. Il rapporto dovrebbe fondarsi sul dialogo e sulla conoscenza del soggetto, cercando di «costruire una relazione fatta di fiducia, e stimolare un percorso positivo di crescita»⁵⁷. D'altra parte il direttore ha un'estrema influenza sul percorso di un detenuto, e un suo rapporto disciplinare «vuol dire addio permessi, sconti di pena, misure alternative»⁵⁸, questo in parte giustifica l'assenza di una conflittualità da parte del detenuto nei confronti del direttore per il timore di vedere frenato il suo percorso. Nelle parole dei dirigenti si evince tuttavia una tendenza in alcuni a variare l'approccio in base alla tipologia dei detenuti. Per i detenuti ristretti in media o alta sicurezza ad esempio, si tende a esaltare maggiormente l'aspetto della gestione della sicurezza più che del suo percorso trattamentale, ponendo l'attenzione a restringere i suoi spazi e a declinare le sue richieste. Alle volte, a seguito di avvenimenti che hanno visto il direttore destinatario di procedimenti, l'atteggiamento prevalente è quello di edificare una distanza con i detenuti. Sotto un altro punto di vista, nelle opere si evince come in certi casi il rapporto instaurato con il detenuto possa assumere toni di paternalismo, con un'esaltazione del proprio ruolo capace di indirizzare il detenuto su una propria ipotetica visione di cosa sia giusto, un'azione a carattere «morale»⁵⁹ sotto certi aspetti. Sono comunque numerosi nelle opere i racconti dei vari rapporti instaurati con determinati detenuti, in cui riconoscono il loro determinante contributo nella

⁵⁵ C. BUCCOLIERO, op. cit.

⁵⁶ Ivi

⁵⁷ G. SICILIANO, op. cit.

⁵⁸ L. PAGANO, op. cit. pag. 10

⁵⁹ I. STURNIOLO, op. cit. pag. 616

riuscita del percorso di reinserimento nella società. Il reinserimento nella società esterna dei detenuti tuttavia secondo gli autori dipende dalla diversità che caratterizza la popolazione detenuta, in cui riconoscono la marginalità della società, segnando un definitivo passaggio, secondo Buffa, «dalla detenzione penale alla detenzione sociale»⁶⁰. Un carcere popolato da tossicodipendenti, stranieri e presenze brevi, è un carcere in cui la pena ha perso le sue «tradizionali funzioni»⁶¹.

Un ultimo aspetto, riguarda uno dei principali strumenti con cui s'instaura il dialogo tra direttore e detenuto: il modello 393, la cosiddetta domandina. È stata evidenziata l'eccessiva burocrazia e la lunghezza del procedimento, per un modello utilizzato per richieste di ogni genere, una "consuetudine dura a morire"⁶² e che spesso non arriva neanche a destinazione.

Il rapporto con il terzo settore invece è valorizzato da tutti i dirigenti, e quando mancano i contatti con l'esterno all'interno di un carcere, è necessaria la sua instaurazione. L'importanza dei rapporti con le associazioni non deriva soltanto dalla possibilità di avviare attività intramurarie culturali varie, ma soprattutto di creare una rete di collaborazioni al fine di accorciare la distanza tra il carcere e la società esterna. «Il grande mondo del volontariato e del terzo settore»⁶³ è capace anche di «integrare i tanti vuoti» di risorse che attanagliano molti istituti.

Il rapporto con i mass media è tendenzialmente conflittuale, poiché l'attenzione dei media sul carcere arriva spesso nei momenti di fibrillazione e a seguito di eventi negativi come le rivolte, relegando la quotidianità del carcere nell'indifferenza. Infatti, secondo Pagano, accanto ai periodi storici come gli anni di piombo e tangentopoli, in cui era percepibile una maggiore attenzione sul carcere, oggi soltanto alla presenza di eventi nefasti o di detenuti famosi sottoposti a un «processo spettacolo», il carcere torna sulle prime pagine dei media, per poi ritornare «nell'ombra»⁶⁴ in breve tempo. Predomina l'immagine di «un'istituzione sconosciuta»⁶⁵ in cui è evidente la differenza tra il momento pubblico del giudizio e quello separato e isolato dell'esecuzione. Siciliano critica gli attacchi e la pressione

⁶⁰ P. BUFFA, Op. cit. pag. 82

⁶¹ Ivi pag. 84

⁶² L. PAGANO, Op. cit. pag. 19

⁶³ G. SICILIANO, Op. cit.

⁶⁴ L. PAGANO, Op. cit. pag. 17

⁶⁵ P. BUFFA, Op. cit. pag. 6

dei media che “deteriora” l’immagine degli istituti e produce un ”danno enorme” alla serenità dei suoi operatori. Buffa inoltre critica l’utilizzo dei media come strumento fomentatore di esigenze securitarie, strumento utilizzato per indirizzare l’opinione pubblica su temi come la criminalità, la devianza e fenomeni connessi come i processi migratori, rielaborandoli in «chiave scandalistica e punitiva»⁶⁶ e come strumento spesso utilizzato per richiamare un generico diritto alla sicurezza rispetto ed a discapito di una sicurezza dei diritti. Le rivendicazioni contro lo stampa si acquiscono in certi casi, come è capitato a Miserere, la quale è stata definita “il colonello”⁶⁷ per le modalità di gestione adottate dalla direttrice.

Per terminare si indicano gli aspetti del rapporto con le riforme e la politica. La riforma del ’75 aveva segnato, per una parte dei dirigenti, la rinascita del sistema penitenziario, «un’opportunità di cambiamento, ma gestita inizialmente da un assetto fermo al 1922»⁶⁸, che otterrà un vero cambiamento con la riforma del ’90 che ha ridisegnato l’organizzazione dell’amministrazione penitenziaria. Ma il clima che è seguito negli anni ‘90 di «eterna emergenza»⁶⁹, ha disilluso i dirigenti: anni di riforme e controriforme in senso restrittivo e securitario, modifiche confusionali agli occhi dei dirigenti, che Pagano descrisse affermando: «mi sembrava di essere il timoniere di una nave in cui il capitano ti ordinava di cambiare rotta senza idea di dove andare»⁷⁰. Tutto ciò ha creato un clima di sfiducia nei confronti del legislatore di turno, non in grado di riuscire a incidere sull’Ordinamento penitenziario per creare le condizioni effettive per rispettare il mandato istituzionale. Ma al contrario incidendo sul sistema penale con leggi carcerocentriche che, secondo Buffa, hanno mutato in parte i compiti demandati al carcere, deviando il mandato istituzionale di reinserimento e indirizzandolo verso «scopi di neutralizzazione»⁷¹.

1.5 La percezione interiore

Per terminare l’analisi delle opere dei dirigenti sulla rappresentazione del proprio ruolo di direttore penitenziario, ci soffermeremo sulla dimensione interiore, nello

⁶⁶ P. BUFFA, op. cit. pag. 132

⁶⁷ C. ZAGARIA, op. cit.

⁶⁸ P. BUFFA, op. cit. pag. 72

⁶⁹ L. PAGANO, op. cit. pag. 14

⁷⁰ Idem

⁷¹ P. BUFFA, op. cit.

specifico sulle difficoltà a gestire lo stress e le varie tensioni che questo ruolo può portare a vivere. Ogni direttore ha una propria storia, una propria sensibilità, un proprio carattere, una propria esperienza. Tutti aspetti che determinano una propria capacità di gestire determinate situazioni di stress causate dal contesto lavorativo e dall'eccessivo carico emotivo che ne può derivare.

L'aspetto comune a tutti i dirigenti, come evidenziato finora, è la consapevolezza da un lato della complessità del contesto carcerario, dall'altro lato della responsabilità che investe le loro scelte, e per questo, come afferma Sturniolo «è spesso assorbito anzi angosciato dall'idea di poter sbagliare più di ogni altro funzionario per il tipo di lavoro»⁷². Insicurezza che trova nel maturare dell'esperienza una possibile attenuazione, più complessa però quando le cause del disequilibrio emotivo sono diverse dal poter sbagliare. Pagano ha vissuto nella sua carriera alcuni periodi di «stress quotidiano»⁷³, innanzitutto nei momenti in cui iniziava un nuovo incarico in un nuovo istituto, come nel periodo in cui ha gestito il carcere di Brescia trovando al suo arrivo: un istituto “vecchio e decadente”, sovraffollato, pochi e limitati spazi per le attività in comune, istituto in cui era assente il direttore titolare da almeno un anno, un personale demotivato, e la presenza solo della scuola dell'obbligo.

Siciliano ha vissuto stati di stress e di difficoltà nel gestire la pressione emotiva in due situazioni determinate: la prima nella gestione del carcere di Sulmona nel periodo in cui venne soprannominato “il carcere dei suicidi”, dove, secondo l'autore, «non c'erano volontari, non c'erano rapporti e relazioni con l'esterno, non esisteva nulla di tutto ciò»⁷⁴. Una difficoltà che si è amplificata quando nonostante i suoi sforzi nell'alimentare “una nuova concezione del carcere e una rete di collaborazioni”, i media lo continuavano ad accusare delle situazioni critiche del carcere, per questo l'autore afferma che «nonostante cercassi di dissimulare, le mie energie erano davvero ridotte al minimo, e una mattina leggendo un articolo del Messaggero rischiai quasi di scoppiare»⁷⁵. La seconda invece è stata causata da questioni di responsabilità legate al suo ruolo, nello specifico al procedimento penale e all'accusa mossa nei suoi confronti. Un processo durato otto anni e in cui ha

⁷² I. STURNIUOLO, op. cit. pag. 580

⁷³ L. PAGANO, op. cit. pag. 10

⁷⁴ G. SICILIANO, op. cit.

⁷⁵ *ivi*

vissuto «anni terribili, che hanno profondamente cambiato la mia vita e quella delle persone che amavo e avevo vicino»⁷⁶, anni in cui «per quel processo non dormivo più la notte e anche il rapporto con i detenuti in carcere ne stava risentendo»⁷⁷.

La reazione o risposta allo stress nei dirigenti è diversa, come diverse sono le caratteristiche che connotano i dirigenti come persone dotate di una propria soggettività. Nel caso di Miserere e di Morsello tuttavia gli elementi di criticità vissuti nei propri percorsi di direttori, hanno causato una risposta estrema e, nel caso di Misere, irreversibile.

Armida Miserere, una delle prime dirigenti donna a guidare un istituto penitenziario, si è suicidata il 18 aprile 2003 quando ricopriva l'incarico di direttrice del carcere di Sulmona. La causa principale della sua azione è stata l'uccisione del suo compagno Umberto Mormile, educatore penitenziario, l'11 aprile 1990 per mano dell'ndrangheta. «Il carcere – annota sul suo diario nell'ottobre del 2000 – mi ha preso tutto ciò che avevo»⁷⁸. L'omicidio del suo compagno ha segnato la vita della direttrice Miserere che non è mai riuscita a superarlo emotivamente anche per le difficoltà nel determinare gli esecutori e i mandanti dell'omicidio e per le minacce di morte nei suoi confronti che sono seguite, e per la quale ricevette la scorta. Per reagire Miserere si è concentrata solo sul suo ruolo in carcere, con il suo approccio da “legalista” in tuta mimetica, accettando ogni incarico proposto, e spesso si trattava di istituti problematici e di situazioni di emergenza. Gli stessi incarichi che in Pagano e Siciliano sono stati la causa di un forte stress difficile da gestire.

La storia di Luigi Morsello invece non incontra tragedie personali come Miserere e le cause che hanno causato il suo tentativo di togliersi la vita sono tutte pertinenti alla sua carriera di direttore. Morsello con estrema lucidità ripercorre nella sua biografia il suo percorso alle dipendenze dell'Amministrazione penitenziaria, durato 36 anni. Le sue difficoltà iniziano, in base al suo racconto, nell'aver instaurato un rapporto conflittuale con i suoi superiori all'interno del Dipartimento, non esimendosi dal denunciare situazioni come lo stato di degrado edilizio o come le condizioni del carcere a Gorgona durante lo svolgimento della sua missione. Durante l'incarico a

⁷⁶ Ivi

⁷⁷ Ivi

⁷⁸ C. ZAGARIA, op. cit.

Gorgona inoltre ha accumulato «stress lavorativo»⁷⁹ derivante dall'orario lavorativo, dalla distanza dalla famiglia e dalle altre criticità che derivano dal gestire un carcere su un'isola. La conseguenza, secondo l'autore, del rapporto conflittuale instaurato è stata l'avvicinarsi di incarichi di breve durata, come tre trasferimenti in tre anni, che affiancandosi alla difficile gestione emotiva del processo a suo carico, sono riconosciute come la causa della sua prima depressione «durata nove mesi»⁸⁰. Saranno altri due i casi di depressione narrati da Morsello, in entrambi, le cause dell'emersione secondo l'autore sono individuate sempre nell'atteggiamento conflittuale assunto dal Dap nei suoi confronti. Ad esempio davanti ad altre segnalazioni su problemi strutturali, fu disposta una visita ispettiva alla ricerca di suoi errori, o come quando fu trattato come “pezza da piede”⁸¹ dopo essere stato convocato a seguito di un reclamo di un detenuto. Alla seconda depressione si affiancò una diagnosi di sindrome bipolare, mentre al terzo caso di depressione, cui è dedicato il capitolo 15 della sua biografia, intitolato “il male oscuro”, Morsello ha tentato di togliersi la vita sparandosi al petto.

2 Il direttore negli scritti dei detenuti

L'auto rappresentazione del dirigente ci ha fornito lo schema per comprendere come questi dirigenti si rapportano al proprio ruolo e cosa vuol dire per loro dirigere un istituto, con tutte le difficoltà che ne comporta. Tuttavia, accanto al punto di vista dei direttori, questo ruolo si rapporta con una moltitudine di soggetti in grado di offrirci una visione dall'esterno, necessaria per completare e verificare l'immagine prodotta. Tra i vari soggetti, indubbiamente il punto di vista del detenuto, quindi del soggetto in grado di rappresentare in modo indicativo chi e cosa rappresenta il direttore, in quanto destinatario principale del suo agire, può contribuire e fornire una nuova prospettiva sull'analisi finora svolta.

Sono tanti i contributi che nel tempo sono stati scritti da detenuti durante la detenzione e da ex detenuti liberi. Per cercare di descrivere e rappresentare la figura del direttore nel tempo sono stati selezionati vari scritti di detenuti rappresentativi del

⁷⁹ L. MORSELLO, op. cit. pag. 110

⁸⁰ Ivi pag. 140

⁸¹ Ivi pag. 161

periodo che precede la riforma dell'Ordinamento penitenziario del '75 e del periodo successivo. Le opere raccontano l'esperienza della detenzione dal punto di vista di chi abita le carceri, e tutte sono accumulate dal riferire le caratteristiche del dirigente del luogo in cui sono rinchiusi, differenziandosi in chi ne fa una descrizione sommaria e circoscritta ai brevi momenti di confronto e chi invece ci fornisce una visione ampia dell'operato e della figura del dirigente.

2.1 Il direttore prima della riforma del '75

Una prima testimonianza fondamentale sulla vita nelle carceri con l'avvento del fascismo in Italia è quella di Antonio Gramsci, politico, filosofo, giornalista, tra i fondatori del Partito Comunista d'Italia nel 1921, arrestato e incarcerato dal regime fascista al fine di reprimere la sua attività di oppositore del regime. Nell'opera *Le lettere dal carcere*⁸² è descritto l'autoritratto di uno tra i più grandi intellettuali del '900, attraverso le lettere con cui raccontava le sue riflessioni e il suo pensiero su molti temi, come le difficoltà del suo lungo periodo di detenzione, causate principalmente per il deterioramento delle sue condizioni di salute che lo condussero alla morte nel 1937. Gramsci inizia la sua detenzione nel 1926 pochi anni prima dell'emanazione del 1931 del nuovo Regolamento carcerario, e descrive il direttore come soggetto dotato di un ruolo di grande discrezionalità. Una discrezionalità rilevata da Gramsci in particolare sulla questione della corrispondenza, che doveva passare dal direttore ed era sottoposta a censura. Spesso, infatti, Gramsci entrava in conflitto con il dirigente per poter ricevere la posta: «Per avere questa tua lettera ho dovuto discutere più di un'ora col direttore del carcere che sospettava chissà quali messaggi convenzionali»⁸³. Una discrezionalità rilevata anche nel confronto tra i vari istituti in cui ha scontato la detenzione, passata per il carcere di Regina Coeli, il confino di Ustica, il carcere di San Vittore e il carcere di Turi in Puglia. Gramsci evidenzia un diverso trattamento riservato per lui e per gli altri detenuti dai diversi direttori incontrati. Infine, critica anche la censura che ha ricevuto sulle possibili letture che gli erano concesse dalla direzione. Per ultimo, tra le varie riflessioni del

⁸² A. GRAMSCI, *Lettere dal carcere*, Ed. Einaudi, 1973. Versione E-book

⁸³ Ivi Lettera 397

pensiero di Gramsci su come era gestito un istituto, si rimarca la critica nei confronti dell'eccessiva burocratizzazione del carcere e del suo direttore, in grado di causare uno "stato di incertezza" che procura perenne sofferenza ai carcerati, abituati «a essere un oggetto senza volontà e senza soggettività nei confronti della macchina amministrativa»⁸⁴.

Pier Vittorio Buffa, giornalista e scrittore, ha ricostruito la storia del confino di Ventotene e dell'ergastolo di Santo Stefano attraverso vari documenti e testimonianze dei detenuti e degli ergastolani che hanno vissuto in queste due isole nel Tirreno. Nel suo libro *“Non volevo morire così: Santo Stefano e Ventotene, storie di ergastolo e di confino”*⁸⁵ ha raccontato la sofferenza dei detenuti destinati a questi luoghi nel corso degli anni, e grazie ai documenti raccolti ci fornisce, attraverso lo sguardo dei detenuti, la descrizione di alcuni dei direttori che hanno gestito questi due istituti. Innanzitutto emerge la figura di Marcello Guida, commissario di polizia e direttore del confino di Ventotene fino alla sua chiusura, attraverso le parole di Umberto Terracini, politico e antifascista italiano, processato dal Tribunale Speciale fascista nel 1928 e condannato a ventidue anni, passati prima a Roma, dopo al confino di Ponza e poi a Ventotene, fino alla sua liberazione da parte dei partigiani nel 1943. Terracini descriveva Guida come «Direttore della colonia di confino, un giovane funzionario cinico e ambizioso che a mente fredda si fabbricava la buona carriera facendosi mastino ringhioso al servizio del fascismo e contro dei prigionieri abbandonati al suo arbitrio»⁸⁶ e ancora un «mastino ringhioso al servizio del fascismo. Cinico, ambizioso e malvagio»⁸⁷. Guida, secondo Buffa, fu un funzionario al pieno servizio del fascismo, che si scagliò contro anarchici e politici, prevedendo per loro misure maggiormente restrittive. Tale aspetto emerge in parte nei "cenni" ovvero nelle «brevi note che scandivano trimestralmente la vita dei 'sovversivi»⁸⁸ redatte dal direttore e al cui interno descriveva la loro condotta, per annotarle poi nella cartella personale del Casellario politico centrale, archivio utilizzato per tenere sotto controllo gli oppositori del regime. Alcuni esempi dei "cenni" ci mostrano la

⁸⁴ Ivi Lettera 241

⁸⁵ P. V. BUFFA, *Non volevo morire così. Santo Stefano e Ventotene, storie di ergastolo e di confino*, Ed. Nutrimenti, 2017. Versione E-book

⁸⁶Idem

⁸⁷Idem

⁸⁸Idem

centralità della vigilanza del direttore sugli oppositori politici al regime: «Trattandosi di individuo capace di svolgere occulta propaganda sovversiva viene attentamente vigilato», «Continua a mantenere inalterate le sue convinzioni politiche senza dare alcuna prova di ravvedimento. Frequenta la compagnia degli anarchici più pericolosi», «È ritenuto capace di esplicitare attività sovversiva. Serba cattiva condotta politica», «Si è subito affiancato al gruppo di confinati più pericolosi. Conserva inalterata la sua fede repubblicana...»⁸⁹. Tuttavia, accanto alla figura di Guida, ampio spazio è dedicato a Eugenio Perucatti, direttore dell'ergastolo di Santo Stefano dal 1952 al 1960, difatti Buffa gli dedica un paragrafo denominato “Il riformatore”. Perucatti, secondo le testimonianze raccolte dall'autore, è sensibilmente diverso dai suoi predecessori e per questo, è stato definito un rivoluzionario. Tra le azioni compiute all'inizio della sua gestione, troviamo: lo studio di tutti i fascicoli dei detenuti per capire se vi fossero errori giudiziari e quindi fossero innocenti; nella sua prima riunione da direttore fece leggere l'articolo 27 della Costituzione approvata da pochi anni; avviò importanti lavori che porteranno alla nascita di una centrale elettrica, di piccoli impianti industriali, di strutture idrauliche funzionanti, di una foresteria per i parenti dei detenuti in visita. Il carcere attraverso la sua azione cambia, come racconta Luigi Todda, partigiano ed ergastolano «Per esempio, aveva fatto aprire le celle, sicché ogni detenuto era libero di circolare all'interno del carcere dove e quando volesse. In tal modo la casa penale di Santo Stefano che, secondo i detenuti, prima dell'arrivo di Perucatti era il ‘peggior serraglio d'Italia’ era diventata la sede migliore»⁹⁰. Per il periodo storico in cui ha lavorato, il modello di gestione di Perucatti è descritto dai detenuti nel suo essere orientato verso la Costituzione. Ma le azioni di Perucatti non furono apprezzate all'esterno, sia dalla stampa che definì Santo Stefano “il dolce ergastolo”, sia dal governo guidato da Tambroni con l'appoggio del Movimento Sociale Italiano. Infatti, l'evasione di due detenuti fu utilizzata come giustificazione per la sua rimozione, e al suo successore Nicola Anecchino, venne dato l'incarico di «riportare il carcere a una gestione severa, rispettosa dei regolamenti e, soprattutto, in assoluta sicurezza»⁹¹.

⁸⁹Idem

⁹⁰Idem

⁹¹Idem

Il contributo tra i più rilevanti nel raccontare la storia del carcere in Italia proviene dalla rivista *Il ponte* fondata nel 1945 da Piero Calamandrei, il quale dedicò a marzo del 1949 un numero monografico dal titolo “Carceri: esperienze e documenti”⁹². Calamandrei raccolse le testimonianze di chi aveva sofferto la detenzione nel regime, al fine di far conoscere e di spalancare le porte delle carceri alla società esterna, e di aprire uno spazio di critica e confronto verso una riforma del regolamento penitenziario. Si affronteranno di seguito le testimonianze che in modo diretto o indiretto ci forniscono una descrizione dei dirigenti degli istituti.

Riccardo Bauer, giornalista, storico e politico italiano, scontò prima due anni al confino di Ustica e poi a Lipari, fu poi condannato a venti anni dal Tribunale speciale passati nelle carceri di Brescia, Genova, Alessandria e Roma, poi nel dicembre 1939 fu trasferito al confino di Ventotene. Bauer afferma che il criterio fondante l’organizzazione del carcere è esclusivamente burocratico, e i direttori «perno sul quale tutta la vita del carcere si muove» sono nella maggior parte «puri e semplici burocrati» che talvolta si trasformano in veri e propri «aguzzini»⁹³. I direttori sono spinti dal sistema, che li rende titolari di grandi responsabilità, a negare al detenuto “ogni condizione e facoltà” che potrebbero dar luogo a incidenti. Una delle conseguenze di quest’approccio si manifesta nella mancata risposta alla maggior parte delle istanze presentate dai detenuti, al fine appunto di evitare possibili difficoltà, senza tener conto che con la loro inerzia «deprimono psicologicamente il detenuto»⁹⁴. I direttori, che secondo il regolamento del ’31, dovrebbero essere responsabili della rieducazione del detenuto, sono “nel migliore dei casi” solo dei burocrati e “mai educatori”, si preoccupano solo che «i detenuti affidatogli non fuggano, non si ribellino, non diano luogo a grane faticose»⁹⁵. Un’altra caratteristica riscontrata da Bauer nei direttori è il paternalismo: atteggiamento non fondato su un reale interesse alla rieducazione, ma che si manifestava in situazioni in cui il direttore tentava di aggraziarsi i detenuti concedendo qualcosa che in realtà era loro previsto dal regolamento ma veniva spacciato come frutto del proprio lavoro oltre l’ordinario. Infine, l’autore descrive il rapporto che il direttore aveva con l’utilizzo della violenza

⁹² La rivista è stata ripubblicata nel testo già citato di Gonnella e Ippolito, cui faremo riferimento per le citazioni.

⁹³ P. GONNELLA, D. IPPOLITO, op. cit. pag.112

⁹⁴ Ivi, pag. 114

⁹⁵ Ivi, pag. 113

contro i detenuti come “mezzo punitivo”, comportamento che veniva “ tollerato” e non represso dal direttore.

Vittorio Foa, politico e sindacalista, fu condannato dal Tribunale speciale, e scontò otto anni nei carceri di Roma, Civitavecchia e Castelfranco Emilia. Foa affermava che il carcere è una struttura fondata sulla gerarchia e sul comando, al cui vertice è posto un “direttore funzionario”, e nella sua esperienza ha incontrato «sadici manigoldi e degli uomini angelici»⁹⁶. Tuttavia, secondo l’autore, la struttura gerarchica conduce inevitabilmente a un “arbitrio sistematico”. Foa di conseguenza credeva che fossero davvero pochi i direttori «capaci di rinunciare al velo di intimidazione nei confronti dei reclusi»⁹⁷, preferendo il volto rigido e severo. Poi l’autore descrive nel contributo l’esperienza che ha vissuto personalmente con due direttori. Il primo si chiamava Doni ed era direttore nel carcere di Civitavecchia, il cui carattere, che secondo Foa era esplicitativo del modello di gestione adottato, si manifestava in concreto nel modo con cui svolgeva le udienze con i reclusi: «con un grosso cane ringhioso a lato per la difesa personale e durante tutta l’udienza i reclusi dovevano stare appoggiati al muro con le braccia allargate e i palmi in fuori»⁹⁸. Il secondo era il dott. Carretta, direttore a Civitavecchia durante la guerra e poi di Regina Coeli, morto per un linciaggio dopo la liberazione durante il processo Caruso: Foa nel periodo in cui Carretta fu il suo direttore a Civitavecchia, lo definì una «gelida canaglia»⁹⁹ per varie ragioni: in particolare l’autore racconta che dopo otto anni già scontati di detenzione, inviò una lettera al direttore elencando le varie violazioni al regolamento nell’utilizzo delle punizioni contro i detenuti politici e chiedendo udienza, la risposta del direttore «che si disse ingiuriato» fu «un mese di isolamento e otto giorni di pancaccio a pane e acqua»¹⁰⁰.

Altiero Spinelli, politico e scrittore, tra i padri fondatori dell’unione Europea, scontò dieci anni di detenzione prima a Lucca dove passò in segregazione cellulare due anni e nove mesi, poi a Viterbo e Civitavecchia, poi al confino di Ponza e infine a Ventotene. Spinelli, che considerava “due grossolane mistificazioni” considerare il carcere uno strumento di pena e di rieducazione, affermava che «il governo dei

⁹⁶ Ivi, pag. 32

⁹⁷ Idem

⁹⁸ Ivi, pag. 33

⁹⁹ Idem

¹⁰⁰ Idem

guardiani e dei direttori è distopico» con la conseguenza di «abusi ed ingiustizie di ogni genere»¹⁰¹.

Gaetano Salvemini, storico, politico e scrittore, racconta la sua esperienza in una lettera spedita dall'interno del carcere di Firenze durante la sua detenzione. Salvemini racconta che seppur nella difficoltà della detenzione, ha incontrato un personale che nei suoi confronti è «di una bontà unica e di un'umanità che mi commuove e quasi mi rendono gradito questo soggiorno»¹⁰².

Ernesto Rossi, giornalista, politico ed economista, racconta in vari *Aneddoti carcerari* la sua esperienza detentiva a seguito di una condanna inferta dal Tribunale speciale e scontata per nove anni nei carceri di Bergamo, Pallanza, Piacenza e Regina Coeli e poi quattro anni al confino di Ventotene. Il primo aneddoto di Rossi si intitola “Un direttore di carcere istruito”, e racconta il suo primo incontro con il direttore del carcere di Bergamo, considerato «un uomo di buone intenzioni e di una certa istruzione» ma con eccessi di paternalismo che emergono ad esempio da una «paternale sui doveri che si ha verso la famiglia e sulla inutilità di interessarsi alla politica»¹⁰³. Un'esperienza nel rapporto con il direttore in parte positiva, confermata anche dalla descrizione del direttore a Firenze: un “brav'uomo” perché si interessava del vitto dei detenuti, riusciva a mantenere la disciplina senza punizioni, in sintesi «il miglior direttore conosciuto in nove anni di vita carceraria»¹⁰⁴.

Adele Bei, operaia, partigiana e politica, fu condannata per la sua attività comunista a diciotto anni di carcere, scontandone poi sette e mezzo passati tra le Mantellate di Roma e il carcere di Perugia, poi altri due e mezzo al confino di Ventotene. Bei racconta di un rapporto conflittuale con la Direzione e di un “zelante direttore”, il quale adottava restrizioni alla vita delle detenute anche violando il regolamento carcerario, come il negare la corrispondenza con i famigliari, negare la vita in comune e i libri di studio. E ciò, causò varie proteste per le violazioni al regolamento causando frequenti punizioni a pane e acqua nei confronti delle recluse.

Michele Giuia, docente di chimica e politico, condannato dal Tribunale speciale nel 1935, scontò otto anni in vari istituti: Le Nuove di Torino, Regina Coeli,

¹⁰¹Ivi, pag. 41

¹⁰²Ivi, pag. 157

¹⁰³Ivi, pag. 139

¹⁰⁴Ivi, pag. 143

Castelfranco Emilia, Civitavecchia e San Gimignano, fino alla sua liberazione nel 1943. L'autore riflettendo sulla sua esperienza in carcere, critica il regolamento carcerario, che ritiene non in grado di educare e riabilitare il recluso, e per questo anche se non è possibile abolirlo esso afferma «si possono abolire i poteri discrezionali del direttore carcerario»¹⁰⁵. La proposta di Giuia deriva dalla sua analisi del regolamento del '31, che descriveva a suo dire il direttore come «un vero ras munito di poteri discrezionali, di fronte ai quali il condannato è un fucello in balia del vento»¹⁰⁶, cui neanche il giudice di sorveglianza può opporsi. Poteri che si traducono anche nell'utilizzo frequente della cella di punizione a pane e acqua, del letto e camicia di forza, e «spesso il classico S. Antonio»¹⁰⁷.

Andando avanti nel corso degli anni, nel 1971, è stato arrestato e tradotto a Regina Coeli Pierre Clementi, attore, regista e scrittore francese, il quale racconterà la sua esperienza nelle carceri romane, dove vi ha trascorso diciotto mesi per poi essere scagionato per insufficienza di prove, nel libro *Pensieri dal carcere*¹⁰⁸. Clementi apre il suo racconto con una presa di consapevolezza del ruolo del direttore, cui vanno indirizzate tutte le richieste di ogni genere, e che confronta con direttori nelle carceri in Francia, dal carattere militare e di manica larga con le punizioni, mentre in Italia secondo l'autore sanno ascoltare e ricambiano l'educazione se gli è mostrata. Nel suo periodo di reclusione Clementi afferma di aver incontrato vari direttori con differenti caratteristiche. Il primo è stato descritto come un “apostolo”, che aveva l'intento di trasformare il carcere in «un centro creativo, invece che di un centro di repressione»¹⁰⁹, lasciando maggiore spazio ai detenuti con i suoi progetti, ma secondo l'autore, per le sue azioni fu sostituito dall'Ispettorato. A sostituirlo fu nominato un direttore “repressivo” ma a causa di tre rivolte all'interno dell'istituto fu destituito, poiché alla presenza di questi eventi è il direttore ad essere «primo responsabile»¹¹⁰. Per Clementi «il regime penitenziario è la negazione dell'essere

¹⁰⁵Ivi, pag. 202

¹⁰⁶Ivi, pag. 201

¹⁰⁷Idem. La pratica del San Antonio consiste nel pestaggio di un detenuto, spesso coperto da un telone, come racconta il magistrato e scrittore G. DE CATALDO in *Storie di carceriere e carcerati*, Ed. Edizioni Manifesti Libri, 2006.

¹⁰⁸P. CLEMENTI, *Pensieri dal carcere*. Ed. Il Sirente, 2007.

¹⁰⁹Ivi, pag. 5

¹¹⁰Ivi, pag. 6

umano»¹¹¹, il carcere non è in grado di rieducare ma induce i detenuti a fargli delinquere una volta usciti. I reclusi che, secondo l'autore, rappresentano la povertà e la marginalità di una città, erano incattiviti anche dalle condizioni critiche di Regina Coeli, un istituto vecchio, sovraffollato, dove sono assenti le opportunità lavorative e le violenze nei confronti dei detenuti sono frequenti. Il passaggio da Regina Coeli a Rebibbia per Clementi è descritto in termini positivi, poiché era presente un regime meno severo, un istituto nuovo, da poco tempo avviato, e si percepiva la volontà di renderlo un istituto innovativo. Tuttavia questi elementi si scontrarono con l'assenza di un programma per riempire concretamente il tempo dei reclusi, per l'autore infatti mentre da un lato si concedeva speranza ed energie, dall'altro lato venivano sistematicamente repressi, anche per la paura di mettere a repentaglio la sicurezza. È per tale aspetto che secondo l'autore anche alla presenza di direttori riformisti e con buone intenzioni, questi finiranno sempre in un «circolo vizioso»¹¹².

2.2 Il direttore dopo la riforma

Dopo la riforma dell'Ordinamento penitenziario si sono moltiplicate le testimonianze sulla vita detentiva, grazie all'apertura del carcere verso la società esterna, uno dei pilastri fondamentali della riforma. In particolare si sono moltiplicati i racconti di detenuti comuni che a seguito della propria detenzione o durante, hanno sentito l'esigenza di trasformare in parole ciò che hanno vissuto. Analizzeremo anche in questo paragrafo varie opere, soffermandoci principalmente sulle parti in cui si descrivono i direttori.

Pino Roveredo, da ex detenuto è diventato uno scrittore, giornalista e Garante dei diritti dei detenuti del Friuli Venezia Giulia. Nel suo libro *Ferro batte ferro*¹¹³ ha raccontato la sua reclusione, descrivendo anche i principali attori della macchina amministrativa ed evidenziandone gli aspetti critici. L'autore mostra i problemi che derivano dal numero ridotto di educatori, nonostante il loro ruolo fondamentale, e dal numero ridotto di magistrati di sorveglianza che sono oberati di lavoro e riescono difficilmente a seguire in modo idoneo i reclami e le richieste dei detenuti. L'autore

¹¹¹Ivi, pag. 20

¹¹²Ivi, pag. 92

¹¹³P. ROVEREDO, *Ferro batte ferro, Da ex detenuto a Garante, vi racconto perché il carcere ora è un'istituzione illegale*. Ed. Bottega Errante Edizioni, 2017. Versione e-book

descrive la figura dei direttori, spesso chiamati a gestire più di un istituto per carenze di organico, e «spesso costretti a gestire una situazione assolutamente ingestibile»¹¹⁴. Un lavoro, quello del dirigente, “massacrante” e “dispersivo” che ha come conseguenza un disagio che va a influire «sull’umore e sul disagio carcerario, e anche sulla costrizione del non rispetto delle regole e delle leggi»¹¹⁵. Secondo l’autore per affrontare questa difficoltà è necessari avere serietà professionale, grande passione e piena convinzione del proprio mandato, tuttavia «non si può sperare che passione e convinzione possano durare per l’eternità»¹¹⁶.

Luigi Celeste ha scontato la sua condanna a nove anni di detenzione prima a Opera, poi a San Vittore e infine a Bollate. Dopo essere uscito dal carcere ha scritto il testo “*Non sarà sempre così*”, raccontando il periodo vissuto nei vari istituti. Celeste differenzia innanzitutto la gestione tra i diversi istituti e le loro differenti condizioni: mentre a San Vittore era «una lotta continua per la sopravvivenza»¹¹⁷, Opera era una «tomba per vivi»¹¹⁸ e infine Bollate «non è galera»¹¹⁹. Per quanto riguarda il direttore, per Celeste, oltre a incidere in modo importante sulla qualità della carcerazione, accade frequentemente che dinanzi a scelte di responsabilità, spesso prevale la scelta di non mettere a rischio la sua responsabilità, facendo prevalere esigenze di sicurezza rispetto alla necessità della rieducazione.

Il romanzo *Vento in Scatola*¹²⁰ nasce dall’incontro, durante un corso di scrittura tenuto nel carcere di Pisa, tra Marco Malvaldi e Glay Ghammouri, un ex militare tunisino detenuto in Italia. Un racconto che muove dall’esperienza di Ghammouri, e evidenzia due aspetti comuni nelle testimonianze dei detenuti sul direttore. Il primo è la frequente gestione di più istituti, distanti tra loro, con la conseguenza che la presenza nel singolo istituto non è quotidiana e in certi casi comporta il protrarsi di assenze. Il secondo è il momento dell’arrivo di un nuovo direttore, che instaura nei detenuti una duplice e alternata condizione: di speranza, che il nuovo dirigente si

¹¹⁴ Idem

¹¹⁵ Idem

¹¹⁶ Idem

¹¹⁷ L. CELESTE, S. LOFFREDI, *Non sarà sempre così: la mia storia di rinascita e riscatto dietro le sbarre*, Ed. Piemme, 2017, versione E-book

¹¹⁸ Idem

¹¹⁹ Idem

¹²⁰ M. MALVALDI, G. GHAMMOURI, *Vento in scatola*, Ed. Sellerio, 2019

adoperi per risolvere i problemi che attanagliano l'istituto, e di timore, che il modus operandi del nuovo arrivato possa tradursi in maggiori restrizioni.

Carmelo Musumeci è stato un ergastolano che ha trascorso ventisette anni della sua vita in carcere, di cui cinque al 41 bis, poi nel 2018 gli è stata concessa la libertà condizionale. Durante la sua detenzione oltre a diventare un fervente attivista dei diritti dei detenuti, ha iniziato a scrivere vari libri, importanti testimonianze sulle condizioni del carcere e sulla figura di chi è posto al vertice della sua gestione. Nel libro *Gli uomini ombra*¹²¹ l'autore attraverso vari racconti tra la realtà e la finzione, racconta cosa si prova ad essere un ergastolano ostativo, senza benefici e senza permessi. Nell'opera in particolare è descritta l'immagine di un "direttore burocrate", insensibile alle esigenze dei detenuti, che dinanzi alle rivolte o a delle proteste, la risposta automatica, indipendentemente dalle dinamiche concrete, è quella di trasferirne i promotori. Inoltre secondo l'autore è difficile trovare un direttore con la capacità di saper intervenire contro le violenze sistemiche della polizia penitenziaria. La difficoltà di rendere l'ergastolo una pena conforme a Costituzione e alla dignità umana sono inoltre l'oggetto della Tesi di Laurea di Musumeci, scritta durante la sua esperienza detentiva, dal titolo *Vivere l'ergastolo*¹²². Nella tesi di Musumeci sono raccolte testimonianze di vari detenuti sulla condizione detentiva e sul rapporto con i direttori, le quali sono simili in alcuni punti. In primis rilevano che tutto dipende dalla Direzione di un istituto, capace di rendere per il detenuto «la vita più o meno dura»¹²³, e che espresso in termini più forti, «i direttori si sentono dei sovrani assoluti, per tanto applicano e le leggi a loro uso e consumo»¹²⁴. A questa discrezionalità poi si affianca una differenziazione tra il direttore "buono" che crede «nel recupero dei detenuti e quindi disposto a farci vivere»¹²⁵, e il direttore "cattivo" il cui «colpevole silenzio e l'ostilità»¹²⁶ è causa nei reclusi di un perenne senso di mortificazione e di umiliazione.

¹²¹ C. MUSUMECI, *Gli uomini ombra*, Ed. Il Segno dei Gabrielli editori, 2010

¹²² Università degli studi di Firenze, Facoltà di giurisprudenza, Corso di Laurea in Scienze dei servizi giuridiche. Tesi in Sociologia del Diritto dal titolo *Vivere l'ergastolo*, Candidato Carmelo Musumeci Relatore Prof. Emilio Santoro, Anno Accademico 2003-2004. Pubblicata sul sito Ristretti http://www.ristretti.it/commenti/2009/novembre/pdf9/tesi_musumeci.pdf

¹²³ Ivi, pag. 83

¹²⁴ Ivi, pag. 84

¹²⁵ Ivi, pag. 117

¹²⁶ Ivi, pag. 198

Una raccolta di testimonianze di detenuti è stata pubblicata sul sito della rivista *Ristretti Orizzonti*, Rivista nata nella Casa di Reclusione di Padova e nell'Istituto Penale Femminile della Giudecca che da venticinque anni ha aperto le porte degli istituti penitenziari in Italia, raccontando e informando su cosa vuol dire oggi essere recluso. Tra le tante lettere inviate alla rivista, non sono molti i commenti diretti sulla figura del direttore, il motivo secondo alcuni detenuti può essere identificato nella “supervisione” e nella diffusione della rivista che rende il suo contenuto accessibile a ogni funzionario della pubblica amministrazione tra cui i dirigenti, per questo «è prevedibile che gli argomenti che si affrontano non possono essere trattati con quella completezza di approfondimento e quello sguardo critico»¹²⁷. Tuttavia non mancano commenti espliciti tra le testimonianze, come quello di Tiziano, il quale nel commentare la difficoltà di vivere in un istituto sovraffollato, come l'assenza di spazi vitali in cella, ha definito la direzione, nella gestione di questa condizione, “impreparata”, perché ha aumentato le restrizioni nei confronti dei reclusi e ha dato «il solito “giro di vite” alle già scarse permissioni»¹²⁸.

Un'altra testimonianza diretta da parte di una detenuta è presente nel Primo rapporto sulle donne detenute in Italia realizzato dall'associazione Antigone dal titolo *Dalla parte di Antigone* nel 2023. Il rapporto offre uno sguardo completo su tutte le carceri e le sezioni femminili nel nostro Paese, comprese quelle minorili e i reparti che ospitano detenute trans collocate nelle sezioni femminili, evidenziandone le criticità, attraverso un lavoro di osservazione diretta negli istituti. All'interno del rapporto troviamo la testimonianza di un'ex detenuta nel carcere di Como, che ci fornisce due aspetti critici della figura del direttore. Il primo è la sua difficile reperibilità e la difficoltà di ricevere risposta alle istanze inviate alla direzione, che nell'esperienza dell'autrice sono «sempre rimaste inevase»¹²⁹. Il secondo aspetto è di un direttore “impotente” di fronte ai vari problemi presenti nell'istituto, non risolvendoli per assenza di mezzi idonei o complicando ulteriormente la vita dei detenuti con soluzioni provvisorie.

¹²⁷ Sandro Calderoni, giugno 2008, pubblicato su <http://ristretti.it/testimonianze/pagine/padova/sandro/sandro6.htm>

¹²⁸ Tiziano Fabbian, novembre 2000, pubblicato su <http://www.ristretti.it/testimonianze/pagine/padova/tiziano/>

¹²⁹ *Dalla parte di Antigone, primo rapporto sulle donne detenute in Italia*. Realizzato dall'Associazione Antigone, 2023

L'ultimo testo analizzato è di Elvio Fassone, ex magistrato, politico e scrittore, autore del libro *Fine pena ora*. L'opera racconta della corrispondenza durata ventisei anni tra l'autore e un ergastolano, anni in cui oltre a costruire un rapporto, il loro dialogo fornisce una riflessione sul mondo degli ergastolani. Nel lungo periodo detentivo che ricopre l'arco narrativo in questa storia, Salvatore l'ergastolano ha raccontato delle sue varie esperienze avute con i diversi direttori che ha incontrato. Vi sono esperienze positive, di direttori sensibili alle difficoltà dei detenuti e non indifferenti alle difficoltà presenti nell'istituto. Emergono anche in quest'opera le problematicità che possono derivare dall'arrivo di un nuovo direttore, sia in termini di attesa, che nel racconto sono tradotti con l'allungarsi del tempo di attesa del parere favorevole del direttore a seguito del periodo di osservazione, sia nel cambio del modello di gestione adottato dal nuovo dirigente, che nel racconto a causa di un'esperienza negativa nel precedente istituto «si muove con i piedi di piombo»¹³⁰.

3 Il direttore e il carcere raccontati dalla musica

La rappresentazione del carcere e di chi lo dirige è stata l'oggetto nel corso del tempo di altre forme e strumenti idonei a fornirci differenti elementi e punti di vista della società per comprenderne la sua percezione. Per lungo tempo l'impermeabilità che ha caratterizzato il carcere, ha causato la diffusione d'immagini mediate nella cultura popolare da altre fonti. Immagini che si muovono tra il reale e lo stereotipato ma fondamentali sia per comprendere in che modo la società esterna vede il direttore e sia per capire quanto queste fonti abbiano inciso sulla percezione popolare del carcere. La fonte che s'intende analizzare di seguito è la musica, intesa come opera d'arte ed espressione creativa. Per la ricerca e l'utilizzo delle canzoni, sono stati adottati criteri come la notorietà del cantante o del gruppo musicale, la diretta riferibilità del testo al mondo penitenziario e al personale in esso operante, e eventuali precedenti esperienze di detenzione. L'analisi è stata suddivisa in due sezioni, nella prima ci siamo soffermati sulla musica principalmente localizzata negli Stati Uniti, categorizzandola in base al genere musicale, nella seconda sezione invece ci siamo focalizzati sulla musica esclusivamente italiana, includendo al termine,

¹³⁰ E. FASSONE, *Fine pena: ora*, Ed. Sellerio, Palermo, 2015, versione E-book

anche i racconti di alcuni artisti riguardo le loro esperienze con il carcere. Il sistema penitenziario adottato in ogni Stato è connotato da varie particolarità e differenziazioni che connotano di riflesso anche il personale e lo staff che lavora al suo interno, compreso il direttore. Tuttavia nei testi selezionati è possibile ricavare un'immagine della dirigenza lineare e omogenea tendente da un lato a rappresentare il direttore come complice indiretto di un sistema insensibile alle spesso difficili condizioni della detenzione e dall'altro, quando viene citato direttamente in un brano, come attore principale del sistema di sopraffazione e violenze all'interno della prigione attraverso le sue scelte di gestione

3.1 Dal blues all'hip hop: suoni e visioni del direttore e del carcere

La musica intesa come capacità di creare suoni attraverso strumenti e voce è sempre stata utilizzata nel tempo per raccontare il carcere e le tante criticità che lo compongono, non solo da artisti che hanno sofferto la detenzione, ma anche da chi ha voluto descriverlo o denunciare la sua ingiustizia. La musica che potremmo definire carceraria non s'identifica con un solo genere musicale, ma attraversa ogni diversa espressione artistica musicale. Prima di soffermarci sulle produzioni italiane, sono molti gli spunti che emergono dal panorama musicale americano ed estero, per questo motivo ci limiteremo ad analizzare le canzoni degli artisti maggiormente conosciuti in ambito internazionale, differenziandoli per sistematicità in base al genere e alle sue contaminazioni.

Il blues, genere nato nel Sud degli Stati Uniti, ha le sue radici nelle comunità di schiavi afroamericani nella prima metà del XIX secolo. Comunità che racchiusero in questo genere in principio, i canti per rivendicare il proprio stato giuridico di schiavi, reclamando diritti civili a loro non riconosciuti anche a causa delle leggi Jim Crow poste alla base della segregazione razziale. Il carcere nel blues non è rappresentato solo come un altro luogo di segregazione e di sofferenze, ma diviene un luogo in cui rivendicare l'assenza dei diritti, soprattutto negli istituti in cui si sottopongono i detenuti ai lavori forzati. Nonostante i dirigenti siano spesso citati solo come chiave di collegamento fondamentale per l'organizzazione di eventi musicali negli istituti, indirettamente nei testi sono individuati tra i responsabili delle cattive condizioni che soffrono i detenuti o comunque complici della sua cruda condizione. Tra gli artisti in

questo genere emerge innanzitutto Booker T. Washington White, in arte Bukka White, cantante e chitarrista, che ha inciso varie canzoni sul carcere, dopo essere stato detenuto nell'istituto penitenziario di Mississippi. "If you wanna do good / You better stay off old Parchman Farm, yeah", con la canzone "*Parchman Farm Blues*", registrata nel 1940, racconta la sua esperienza nella fattoria Parchman, il carcere nel quale è stato rinchiuso, denunciando le dure condizioni di lavoro forzato cui erano sottoposti i detenuti. Anche B. B. King, all'anagrafe Riley B. King, chitarrista, cantante, compositore e produttore discografico, tra i più importanti esponenti blues della storia, si è occupato nella sua carriera di carcere, non solo tenendo vari concerti nelle carceri, come nel carcere della contea di Cook il 10 settembre del 1970, registrato live e trasformato nell'album "*Live in Cook Country Jail*" nel 1971, ma anche fondando con l'avvocato F. Lee Bailey la "Foundation for the Advancement of Inmate Rehabilitation and Recreation" con il fine di migliorare le condizioni nelle carceri ed ottenere condizioni più umane per i detenuti. King durante la sua carriera tenne oltre 50 concerti nelle carceri, dimostrando una grande sensibilità verso i detenuti per le loro difficili condizioni detentive, in particolare della comunità nera, affermando: « I don't think that when a guy does something wrong he shouldn't be punished, but if he does it as a human being, he should pay for it as a human being»¹³¹. Anche John Lee Hooker cantante e chitarrista di musica blues ha registrato nel 1972 il suo album "*Live at Soledad Prison*" nella prigione statale a Soledad in California. Hooker ha inoltre composto una canzone dal titolo "*I'm Prison Bound*" nel 1949, raccontando il dolore di un padre, "You never see me again", nel dover lasciare la propria famiglia perché condannato e imprigionato a vita "I was all locked up in jail / And prison bound / The judge looked at me / "Son, you got 99 year" ".

Un altro genere molto esteso, non solo negli Stati Uniti, è il country, una fusione di diverse musiche popolari e tradizionali che ha visto la sua diffusione nel periodo di immigrazione di inizio '900 di molti cittadini europei negli Stati Uniti. Un'artista country che ha dedicato un intero album al carcere, con delle sonorità maggiormente affini al blues, è David Allan Coe, cantautore e chitarrista statunitense. Nel 1970 pubblica il suo primo album dal titolo "*Penitentiary Blues*", un intero album dedicato al carcere, in cui parla di lavori forzati, pena capitale, della percezione del tempo per

¹³¹ D. MCGEE, *B.B. King: There is Always One More Time*, Ed. Hal Leonard Corporation, 2005, pag. 179

un detenuto, rappresentando un sistema carcerario molto afflittivo, le cui uniche speranze sono riposte dal detenuto nei confronti del direttore. Nel brano “Oh Warden” infatti, l’artista immedesimandosi in un detenuto costretto al lavoro forzato e mal retribuito, riconosce nel direttore della prigione, l’unico soggetto in grado di poter migliorare la sua condizione, “Oh Warden \ Have mercy on me please \ I'm in this penitentiary \ Begging on bended knees”. George Glenn Jones invece è stato un cantante e cantautore country tra i più famosi a livello internazionale. Tra le tante canzoni incise, Jones nel 1990 compose “*Ol' Red*” inserita nell’album “*You Oughta be here with me*”, musicando il testo scritto da James Bohon, Don Goodman e Mark Sherril. La canzone sarà poi ripresa da altri importanti artisti del genere come Kenny Rogers e Blake Shelton. Il narratore nel testo è un detenuto a vita in una casa di pena correzionale nel sud della Georgia che organizza e realizza la sua evasione, sfruttando il cane chiamato Ol Red del direttore, da lui utilizzato per rincorrere e ferire i detenuti che tentano di scappare. Il carcere che viene rappresentato è affine all’immagine descritta di ogni casa correzionale o istituto in America in cui i detenuti non solo sono condannati ai lavori forzati, ma anche a dover scontare la pena in un luogo di arbitrarietà e di oppressione, che nel testo viene descritto in particolare come circondato da sabbie mobili e alligatori “To get past the gators and the quicksand beds”. Il direttore invece nel testo si mostra complice del sistema repressivo e viene descritto nella sua azione di sfidare i prigionieri a fuggire per utilizzare il segugio per rincorrerli, “Hear the warden say, / Come on somebody why don't you run / Ol' Red's a-itchin' to have a little fun / Get my latern, get my gun / Red'll have 'em treed 'fore the mornin' sun”. Un altro importante artista di musica country è Merle Haggard, il quale da giovane ha trascorso vari anni in carcere e la sua produzione affronta spesso il tema del carcere. Nel 1967 pubblica “*Sing me back Home*” primo singolo dell’omonimo album, brano che nel tempo verrà rieditato da vari artisti come Don Williams. La canzone racconta gli ultimi istanti di un condannato a morte, accompagnato dal direttore del suo istituto verso l’esecuzione, il quale esaudisce l’ultima richiesta del condannato permettendo ad un altro detenuto di suonare una canzone, “Sing me back home before I die”. Haggard nel 1960 si trovava nel carcere di San Quentin, ed ha potuto assistere all’esibizione di uno dei più famosi cantanti al mondo: Jonny Cash. Cash è stato un cantautore, un chitarrista

che spaziava non solo nel genere country, ma anche nel folk, nel rock e nel blues. Nel biennio 1968 e 1969 pubblica gli album “*Johnny Cash at Folsom Prison*” e “*Johnny Cash at San Quentin*”, entrambi registrati all’interno di istituti penitenziari. Nella sua lunga carriera Cash ha scritto varie canzoni sul tema come “*Folsom prison blues*”, “*Starkville City Jail*” e “*San Quentin*”, nel primo brano ad esempio, ha raccontato di un condannato e della sua speranza di libertà, “*Far from Folsom prison, that's where I want to stay*”, mentre in *San Quentin* l’artista esprime con chiarezza la sua opinione sull’inutilità del carcere, dichiarando la sua avversione verso il sistema penitenziario e sulla sua incapacità di risocializzare i detenuti: “*San Quentin, what good do you think you do? / Do you think I'll be different when you're through? / You bend my heart and mind, and you warp my soul / Your stone walls turn my blood a little cold*”.

Passando poi al folk, un genere di musica popolare divenuto famoso nel XX secolo espressione delle tradizioni e dei costumi di determinati popoli, e alla sua diramazione il folk rock, che unisce elementi del rock, vi sono altri artisti che si sono occupati del tema carcere. In particolare il gruppo *Old crow medicine show*, gruppo musicale statunitense ancora in attività, ha scritto una canzone nel 2014 sulla figura del direttore del carcere, chiamata appunto “*The Warden*” e inserita nell’album “*Remedy*”. Il brano è una delle poche canzoni mai scritte interamente dedicata al ruolo del direttore di carcere. Nel testo il narratore è un detenuto, il quale s’interroga sul difficile ruolo del direttore, recluso tutto il giorno dentro il carcere come i detenuti: “*How does he live with himself? / How does the warden sleep at night/ After the long day's through? / Does he toss and turn, does his conscience burn? / Is he a prisoner too?*”. Il testo evidenzia un aspetto rilevante del ruolo: la difficoltà di gestire un consistente carico emotivo ossia la gestione delle sofferenze di chi è privato della libertà. Allo stesso tempo però il testo, nel denunciare la crudeltà delle carceri, s’interroga sulla coscienza del direttore, domandandosi se in quanto vertice dell’istituto, non sia anch’esso un protagonista della sofferenza patita dai detenuti. Anche il cantautore e chitarrista Loudon Snowden Wainwright III ha dedicato una canzone folk-rock al rapporto tra un detenuto e il suo direttore nella canzone dal titolo “*Samson and the warden*”, incisa nel 1971 e inserita nell’album denominato “*Album II*”. In questo brano il narratore è un detenuto che soffre le cattive condizioni

dell'istituto, ma soffre maggiormente l'esercizio arbitrario dei poteri del direttore nei suoi confronti, a tal punto da "And the warden who's the reason I'm sheddin my tears". Infine, uno dei massimi esponenti anche del genere folk-rock è stato Bob Dylan, cantante e musicista statunitense, uno degli artisti più famosi a livello internazionale. Dylan non parla direttamente di carcere, ma con il singolo "Hurricane", pubblicato nel 1976 nell'album *Desire*, protesta contro la condanna ingiusta inferta al pugile Robin Hurricane Carter, descrivendo inoltre anche l'ingiustizia nel vedere un uomo rinchiuso in un carcere definito "cella infernale/living hell".

Verso la fine degli anni '40 negli Stati Uniti si è diffuso il rock and roll, grazie anche al celebre Elvis Presley, cantante, attore, tra i più famosi artisti del XX secolo. Con il brano "Jailhouse Rock", pubblicato nel 1957 e colonna sonora del film *Jailhouse Rock*, in cui Elvis recita da protagonista, l'artista descrive nel brano la scena di un direttore che organizza un concerto all'interno di un istituto per poi lasciare assistere e ballare tutte le persone detenute.

Il rock invece è un genere nato negli anni '50 e '60 nel Regno Unito e negli Stati Uniti, ma che si propagerà velocemente nel resto del mondo. Tra le tante canzoni che parlano delle difficili condizioni che si vivono in carcere e della complicità e indifferenza di chi li gestisce, ci sono "Jail Guitar Doors" dei The Clash, "Johnny 99" di Bruce Springsteen, e "Prison grove" di Warren Zevon. Quest'ultima è una denuncia alle condizioni strutturali degli istituti penitenziari, raccontate dal punto di vista di un detenuto, "An icy wind burns and scars / Rushes in like a fallen star / Through the narrow space between these bars". Come genere derivato dal rock e dal blues verso gli anni '60, nacque l'hard rock, e tra i suoi massimi esponenti c'è il gruppo AC/DC, i quali registrarono nel 1974 la canzone "Jailbreak", che parla di evasione dal carcere definito come l'inferno e del bisogno di racquistare la libertà. Dall'hard rock nasce l'heavy metal, genere che a sua volta si è differenziato in molte sottocategorie. Un gruppo formatosi negli Stati Uniti che ha raggiunto un successo internazionale sono i *Metallica*. Nel 1984 incidono il loro secondo album dal titolo "Ride the Lightning", la seconda traccia, che da il titolo all'album, è una riflessione interiore di un condannato alla pena di morte, il quale denuncia l'ingiustizia di questa pena e si domanda "Who made you God to say / I'll take your life from you!". Nel

2003 poi la band girò il video della canzone “*St. Anger*” nel carcere di San Quintino. Espressione invece di una delle sottocategorie dell’heavy metal ossia dell’alternative metal, ci sono *i System of a Down*, una band dal forte impegno sociale e politico. Nel 2001 pubblicano il loro secondo album dal titolo *Toxicity*, la cui prima traccia si chiama “*Prison Song*”, una canzone che critica il sistema carcerario statunitense, considerato ingiusto e corrotto, e le politiche carcerogene contro i poveri, le minoranze e i tossicodipendenti, infatti “Nearly 2 million Americans are incarcerated / In the prison system, prison system, / Prison system of the U.S.”.

Sempre negli anni '60 negli Stati Uniti si propaga la musica Soul, grazie anche ad uno dei suoi massimi esponenti, il cantante, compositore e musicista James Brown, il quale non si occupò del tema carcere nelle sue canzoni ma visse varie esperienze di detenzione lungo la sua carriera. A raccontare aspetti del carcere invece, è stato Samuel “Sam” Cooke, cantante, compositore e produttore, e altro massimo esponente del genere soul. Nel 1960 pubblicò il singolo “*Chain Gang*”, il testo parla della dura vita dei prigionieri condannati ai lavori forzati e delle loro speranze, riconosciuti in strada dalla catene e dal loro suono “That's the sound of the men / Working on the chain gang”. Come ultimo genere musicale preso in esame, vi è il rap, che fa parte di un movimento culturale più grande chiamato Hip Hop, nato negli Stati Uniti nei primi anni '70. Nell’Hip Hop molti artisti hanno trovato lo strumento in grado di esprimere al meglio le varie riflessioni sul tema carcere, grazie anche alla diffusione che questo movimento ha avuto nei luoghi di marginalità del mondo, raccontando la quotidianità di questi luoghi dove spesso la delinquenza è vista come l’unica possibile via per la sopravvivenza. Sono tanti gli artisti che hanno parlato di prigione nei loro testi, come NAS, Snoop Dogg, i Public Enemy, Ludacris, Ice T ed anche Tupac Shakur che, come tanti altri, ha vissuto sulla propria pelle l’esperienza detentiva.

3.2 Il direttore e il carcere nella musica italiana

Spostandoci adesso sul panorama musicale italiano emerge come il tema del carcere sia stato oggetto frequente di molte canzoni d’autore. I cantautori raccolgono una tradizione italiana diffusa negli anni '60 in Italia, andando oltre la canzone di intrattenimento e sperimentando una nuova forma di canzone capace di affrontare

anche tematiche politiche e sociali. Negli anni della contestazione operaia e studentesca, infatti, emergono molti artisti in grado di dar voce anche alle proteste sulle condizioni carcerarie. Come il cantautore Alfredo Bandelli che nel 1974 pubblica l'album "*Fabbrica Galera Piazza*", la cui prima traccia si chiama "*Delle vostre galere un giorno*". La canzone racconta le rivolte dei detenuti per il riconoscimento dei diritti, negati dal regolamento fascista penitenziario, e la necessità di migliorare le condizioni all'interno degli istituti. Secondo l'autore, l'ordinaria conseguenza della protesta era: «Ci ha risposto il direttore / con mille poliziotti / ed ai giornali è andato a dire / ch'era disposto a trattare». Il direttore, secondo l'autore, legittima l'uso della violenza per reprimere le rivolte e dispone la sanzione dell'isolamento per chi ha partecipato. Anche Claudio Lolli, cantautore e scrittore italiano, ha dato voce alle proteste di quegli anni, riflettendo sul difficile rapporto tra un detenuto e le guardie carcerarie, rilevando altresì la mancanza di preparazione adeguata per svolgere un ruolo così delicato. Nel 1975 invece il cantautore Gianni Siviero pubblica un album interamente dedicato alla realtà carceraria dal titolo "*Del carcere*". L'album nei suoi tredici brani affronta dal punto di vista del detenuto le dinamiche vissute entrando in un istituto penitenziario, come il confronto con i compagni, il difficile rapporto con le guardie carcerarie, il difficile reinserimento nella società, riflettendo anche sulle difficili condizioni sociali che accumulano i soggetti detenuti. Nel brano "*Madame giustizia*" l'artista descrive le difficoltà di sopprimere ogni desiderio di sessualità, che provoca nel detenuto, protagonista e voce narrante nel testo, una costante sofferenza ricambiata dall'indifferenza del direttore "tutore del ricatto".

Tra gli artisti più influenti e più innovativi degli ultimi anni c'è stato Fabrizio De André. Nei suoi quarant'anni di attività è stato capace di raccontare e dar voce a tutte le categorie di emarginati presenti nella società, riconoscendo in questi anche i carcerati. Il carcere, infatti, è uno dei temi affrontati dall'artista in modo trasversale ad altri in molte sue composizioni: nel "*La ballata del Michè*" pubblicata come singolo nel 1961, la galera racchiude una storia di amore e morte del protagonista; nel brano "*la domenica delle salme*" pubblicato nell'album "*Le nuvole*" nel 1990, critica la società italiana di quegli anni, e ne offre un quadro apocalittico anche del sistema penitenziario, in cui "nell'assoluta patria galera" c'è chi sta scontando la

pena fino a perdere la vita; in *“un blasfemo”*, brano inserito nell’album *“Non al denaro non all’amore né al cielo”* del 1971, il carcere serve a dare il senso della punizione e dell’abuso di autorità, che porteranno il protagonista del testo verso l’epilogo della sua storia *“non mi uccise la morte ma due guardie bigotte, mi cercarono l’anima a forza di botte”*. Vi sono due brani in cui il carcere assume un ruolo centrale nella narrazione del testo dell’artista ossia *“Nella mia ora di libertà”* e *“Don Raffaè”*. Il primo è la traccia finale dell’album *“Storia di un impiegato”*, e nel carcere l’impiegato vivendo la sua prima esperienza di collettività come parte della comunità carceraria, capisce che è possibile affrontare il potere dello Stato attraverso un’azione collettiva di ribellione che, in questo contesto, verrà rappresentata da una rivolta dei detenuti. Il secondo brano è la terza traccia dell’album *“Le nuvole”* pubblicato nel 1990 e racchiude una denuncia politica alle disfunzioni dello Stato e della pubblica amministrazione. Nel testo Don Raffaè è un camorrista, ispirato alla figura del capo della nuova camorra organizzata Raffaele Cutolo, che riceve la stima di Pasquale Cafiero, la guardia carceraria predisposta alla sua sorveglianza e, attraverso il racconto della loro interazione, il brano denuncia la situazione critica delle carceri italiane negli anni ottanta e la sottomissione dello Stato al potere della criminalità organizzata. Invece, i pensieri di un detenuto e la sua voglia di trovare nell’amore la forza di resistere alle condizioni detentive, sono gli argomenti posti alla base della canzone *“La casa in riva al mare”* del celebre cantautore Lucio Dalla, che ha composto questo brano nel 1971.

Nel 1995 il gruppo punk italiano *“Punkraeas”* pubblica l’album *“Paranoia e potere”*, al cui interno troviamo la canzone *“Cadena perpetua”*. Nel brano il gruppo punk critica duramente il sistema penitenziario italiano sotto molti aspetti: condizioni detentive critiche, considerano il reinserimento come funzione della pena solo apparente, un numero eccessivo di tossicodipendenti presenti nelle carceri e l’indifferenza della società esterna verso il carcere. A permettere questo secondo gli artisti sono i direttori *“trasformati in centurioni”*, il cui unico scopo è soddisfare le esigenze di sicurezza, al punto da legittimare la violenza della polizia per assicurarla. Anche negli ultimi anni alcuni cantanti hanno avvertito l’esigenza di trasmettere attraverso le loro canzoni, un pensiero critico nei confronti dell’attuale sistema carcerario. Come Vinicio Capossela, celebre cantautore e scrittore italiano, che nel

2023 ha pubblicato l'album "*Tredici canzoni urgenti*" al cui interno troviamo la canzone "*Minorità*". Il brano mette in dubbio la capacità del carcere di reinserire i detenuti nella società e rimarca il problema dell'eccessiva presenza di burocrazia, caratterizzata dalla domandina, espressione terminologica dell'infantilizzazione e della deresponsabilizzazione dei detenuti. Daniele Silvestri, cantautore e musicista, dedica due canzoni al tema: "*Aria*" prima traccia dell'album "*Sig. Dapatas*" pubblicato nel 1999, che racconta la storia di un ergastolano che sta scontando la sua pena e del suo rapporto con la polizia penitenziaria; il secondo brano invece si chiama "*Argento vivo*", inserito nell'album "*La terra sotto i piedi*" e pubblicato nel 2019, che parla della marginalità e della povertà che conducono alla necessità del delinquere, e dell'assenza di attività trattamentali all'interno del carcere.

Un importante contributo alla rappresentazione del carcere nella musica proviene in particolare da due generi musicali in Italia: l'hip-hop e la musica neomelodica. Il rap, come parte del movimento culturale dell'Hip Hop, fin dagli anni novanta è stato utilizzato come strumento politico, sociale e di rivendicazione dei diritti, come nei testi dei gruppi *Assalti frontali* e i dei *99 Posse*. Questi ultimi nel 2011 hanno pubblicato l'album "*Cattivi guagliuni*", dando voce a quei soggetti che abitano la marginalità sociale e che rappresentano la parte principale della popolazione detenuta. Nell'album è presente una canzone dal titolo "*Morire tutti i giorni*", ispirata da un testo di Carmelo Musumeci e dedicata alla vita e ai mali di un ergastolano. Il gruppo rap *Co'Sang* nell'album "*Chi more pe' mme*", pubblicato nel 2005, hanno raccolto le telefonate che i familiari dei carcerati fanno a una radio per salutare i loro cari in galera, spinti dai racconti dei detenuti sulle difficili condizioni di vita all'interno del carcere di Poggioreale. Oggi il rap è un genere molto diffuso in Italia, soprattutto tra i giovani, e per la sua struttura e sonorità, è stato capace di diventare anche uno strumento risocializzante all'interno degli istituti di pena, come vero e proprio strumento rieducativo¹³². Sono infatti molte le esperienze di laboratori all'interno d'istituti penitenziari per adulti e per minori, gestiti da personalità del panorama musicale rap: Kento, pseudonimo di Francesco Carlo, da più di 10 anni

¹³² Articolo di Sara Corradini, dal titolo "Il rap come strumento educativo: esperienze all'interno degli istituti penali per minorenni", pubblicato sul sito <https://www.ragazzidentro.it/il-rap-come-strumento-educativo-esperienze-allinterno-degli-istituti-penali-per-minorenni/>. Il sito è raccoglie le inchieste e i lavori dell'osservatorio sugli istituti penali per minorenni dell'associazione Antigone.

realizza nell'Istituto penale per minori di Casal di Marmo laboratori di scrittura rap e poesia; Lucariello, pseudonimo di Luca Caiazzo, con la CO2 Onlus cura attività laboratoriali educative in vari istituti per minori; Charlie Dakilo, gestisce da 10 anni laboratori di musica rap sia nella Casa Circondariale di Firenze "M. Gozzini" e sia nell'IPM "Meucci" di Firenze. Kento ha raccolto le sue esperienze, insieme alle sue riflessioni sul sistema della giustizia minorile italiana, nel libro "*Barre, rap e sogni in un carcere minorile*"¹³³. L'autore, in base alla sua esperienza, mette in dubbio la funzione rieducativa del sistema penitenziario minorile, e tra le cause riconosce l'inidoneità della struttura amministrativa degli istituti, dove i ruoli di responsabilità sono spesso occupati da "cattivi" o da "burocrati indifferenti". L'autore evidenzia anche l'eccessiva burocrazia che deve affrontare anche chi ha voglia di organizzare attività trattamentali per i detenuti. Infine, soffermandoci sempre sullo staff, la circostanza frequente che il rapper ha vissuto durante i suoi vari laboratori, è la carenza di personale, motivo per il quale frequentemente veniva respinto ai cancelli degli istituti perché quel giorno non erano in grado di assicurare la supervisione del laboratorio dalla polizia penitenziaria. Infine molti artisti rap, che hanno vissuto periodi di detenzione, hanno raccontato attraverso brani o con interviste la propria esperienza e la visione maturata del carcere dal punto di vista di un detenuto. Sono vari i cantanti che hanno sofferto un periodo di detenzione, come ad esempio Massimo Pericolo, Ghali, Chicoria e Baby Gang. Per quanto riguarda Chicoria pseudonimo di Armando Sciotto, componente prima dal gruppo rapper "*In the panchine*" e poi del gruppo "*TruceKlan*", nel 2008 venne arrestato e passò 15 mesi nel carcere di Regina Coeli. A seguito della sua esperienza l'artista è restato vicino alla comunità di detenuti, partecipando a concerti all'interno delle carceri e raccontando nel 2020 in modo dettagliato sulla rivista *Vice*, che si occupa di politica, società, cultura, musica e arti, la vita di un detenuto nelle carceri italiane partendo dalla sua esperienza, attraverso video interviste dal titolo "Dietro le Barre"¹³⁴. L'artista oltre a descrivere gli aspetti ordinari della vita detentiva come il vitto e la convivenza con gli altri detenuti, si sofferma sugli aspetti maggiormente critici e che incidono negativamente sul sistema: i costi elevati del sopravvitto, il

¹³³ F. "KENTO" CARLO, *Barre. Rap e sogni in un carcere minorile*, Ed. Minimum fax, 2011.

¹³⁴ Video intervista pubblicata sul sito della rivista *Vice*,
<https://www.vice.com/it/article/v74d3a/dietro-le-barre-chicoria-carcere>

sovraffollamento, l'assenza di un diritto all'affettività; per quanto riguarda il personale evidenzia i difficili rapporti con la polizia penitenziaria, la mancanza in generale di personale, e la necessità di aver al vertice della gestione di un istituto un direttore in grado non solo di raccogliere gli stimoli provenienti dalla società esterna al fine di organizzare attività all'interno dell'istituto, ma anche di prendere l'iniziativa per la loro organizzazione, in quanto secondo l'artista i migliori carceri sono quelli in cui sono presenti molte attività.

Per terminare, si ricorda l'enorme mole di componimenti dedicati al carcere da parte della musica Neomelodica, genere derivato dalla canzone classica napoletana. Questo genere si esprime attingendo «dalla vita reale, dalla sua quotidianità, dai suoi valori e sentimenti»¹³⁵, e racconta anche i margini della società, compreso i rapporti con il carcere, divenendo un genere molto seguito dalla popolazione detenuta. Un grande contenitore di temi, come ogni genere musicale, ma l'unico ad oggi ad aver ricevuto da parte della Cassazione penale una valutazione di idoneità al trattamento penitenziario e alla risocializzazione del detenuto. Infatti, secondo gli ermellini, l'ascolto della musica rientra nell'ambito della libertà residua del soggetto detenuto e per questo deve essere sottoposta alla necessaria valutazione in termini di sicurezza: «l'autorizzazione all'acquisto del lettore e dei cd musicali, da parte della direzione dell'istituto, deve pienamente salvaguardare eventuali esigenze di sicurezza correlate al rischio, non peregrino, che tali strumenti possano essere oggetto di manipolazione, a fine di introduzione in istituto di contenuti illeciti», in quanto «alcuni brani musicali del genere neomelodico veicolano messaggi di violenza ed esaltano l'adesione a stili di vita criminali»¹³⁶. La pronuncia è criticabile sotto vari aspetti come il ridimensionare l'ascolto della musica a mera e semplice azione concessa dall'istituto e non come altro strumento del percorso di risocializzazione del ristretto, i cui effetti sono riconosciuti anche dalla diffusione di laboratori di musicoterapia negli istituti. Ma ai fini di questa ricerca si vuole evidenziare come questa vicenda sia un altro esempio del prevalere della sicurezza nel binomio con il trattamento e dei limiti che incontrano le azioni del direttore che in questo caso ha concesso l'ascolto

¹³⁵A. P. LACATENA, G. LAMARCA, *Reclusi - Il Carcere raccontato alle donne e agli uomini liberi*, Editore Carocci, 2017. Pag. 272 e ss

¹³⁶Corte di Cassazione Penale, Sez. I, 3 marzo 2023, n. 9184.

del cd musicale neomelodico a un detenuto sottoposto al 41 bis, ma il Dap si è opposto.

4 Dal piccolo al grande schermo: il direttore e il carcere raccontati dal Cinema e dalle serie Tv

4.1 Il direttore nel Cinema: da Brubaker a Grazie ragazzi

L'analisi della figura del direttore nel contesto delle rappresentazioni sociali prosegue attraverso lo studio delle produzioni filmiche o cinematografiche, partendo dall'assunto di poter «far luce sulla società attraverso il cinema»¹³⁷. Durante l'ancien regime la conoscenza della popolazione sulla pena era tendenzialmente diretta, le esecuzioni delle pene corporali infatti avvenivano in contesti pubblici¹³⁸. Nel tempo la formazione dell'immaginario collettivo sul momento dell'esecuzione della pena, a seguito della “scomparsa del corpo del condannato dalla scena pubblica” parafrasando Foucault, ha avuto tra i suoi principali strumenti i mass media, i quali evolvendo assieme alla società e divenendo di massa, ci forniscono oggi un importante approccio allo studio della percezione del carcere nella cultura popolare. Nel corso del XX secolo il cinema ha influenzato la costruzione sociale della pena, con un ruolo minore tuttavia negli ultimi anni, a causa della presenza maggiore delle serie televisive dedicate al contesto carcerario che, come vedremo nel prossimo paragrafo, contribuiscono oggi maggiormente nella percezione collettiva della penalità. A partire dagli anni 30 si è diffuso tra i generi cinematografici il film carcerario, un genere «comprendente film ambientati per intero o in prevalenza all'interno delle prigioni»¹³⁹, codificato con l'espressione prison movie. Tuttavia nel corso degli anni il prison movie si è contaminato con altri generi cinematografici dal noir al western, dal gangster all'action movie che rendono difficile offrire una

¹³⁷ E. MORIN, *Sul cinema. Un'arte della complessità*, Ed. Raffaello Cortina Editori, 2021

¹³⁸ Per un esempio di esecuzione della pena capitale nel 1757 si veda M. FOUCAULT in *Sorvegliare e punire*, pag. 6

¹³⁹ R. VENTURELLI, *Film carcerario (voce)* in: Enciclopedia Treccani, Roma, 2003, consultabile online sul sito: www.treccani.it.

ricostruzione univoca. Tra i primi film di grande successo ci fu “*The big house*” di Geroge W. Hill del 1930, ispirato alle rivolte nelle prigioni di Dannemora e Auburn nel 1929. Nel corso di pochi anni poi vi fu un intenso sviluppo del genere negli Stati Uniti, con oltre 70 film prodotti tra il 1930 e il 1939¹⁴⁰. Le prime pellicole approcciarono al tema in modo differente ma accomunate da una polemica sociale posta alla base del film, ad esempio “*The criminal code*” di Howard Hawks del 1931 e “*20.000 years in Sing Sing*” di Micheal Curtiz del 1933, il secondo è basato sul libro di L. E. Lawes, direttore del carcere di Sing Sing e vede proprio il direttore tra i protagonisti del film, e ancora “*Hell’s Higway*” di Rowland Brown del 1932, un atto di accusa contro lo sfruttamento dei detenuti.

L’impatto di questo genere cinematografico sulla società, adottando un approccio storico-sociologico, è indicativo e diversificato. Secondo Sarzotti¹⁴¹, professore ed esperto della materia penitenziaria, la letteratura è concorde nel ritenere i prison movies capaci di influire sulle rappresentazioni comuni e di conseguenza in grado di diffondere istanze politiche e culturali che incidono sulle scelte di politica penitenziaria o sulla percezione della penalità alla base di queste scelte. Le due possibili influenze dei prison movies si contraddistinguono dal segno politico opposto. Da un lato, diffondendo maggiore empatia per le condizioni di detenzione e denunciandone gli abusi e le difficoltà, sono stati considerati strumenti utili per rendere una priorità per l’opinione pubblica la riforma del sistema penitenziario in senso umanitario. A titolo di esempio si pensi al film “*Scum*” diretto da Alan Clarke nel 1979, un film di denuncia sulla brutalità della vita all’interno dei centri di custodia giovanili nel Regno Unito, che ha scatenato proteste in tutto il paese. Dall’altro lato, il diffondersi di politiche criminali di stampo populista nell’attuale fase storica sia stato reso possibile dalla diffusione nei mass-media, anche attraverso i prison movies, di un’immagine della popolazione reclusa negativa e formata esclusivamente da criminali violenti, e ricca di stereotipi dannosi per una comprensione reale della vita detentiva¹⁴². Prima di analizzare la figura del direttore,

¹⁴⁰ Idem

¹⁴¹ C. SARZOTTI, *Antagonista o protagonista? La figura del direttore di carcere nei prison movies*, in *Il tempo del carcere*, a cura di P. P. VOLPE, Pisa, Ed. Pisa university press, 2022.

¹⁴² CECIL, D. *Prisons in Popular Culture*, 2017, pubblicato sul sito *Oxford Research Encyclopedia of Criminology*,

si evidenzia come sia possibile ricostruire uno schema narrativo comune presente in questo genere di film, il quale si fonda sullo svolgimento dell'azione, su cui ruota la trama della narrazione, caratterizzata da un evento finale: l'evasione del protagonista o la rivolta dei detenuti¹⁴³. Da questo carattere deriva necessariamente che il protagonista del film sia uno o più reclusi e che tendenzialmente la trama segua il modello della lotta tra il protagonista e un'antagonista rappresentato dall'istituzione totale: la rivolta o la fuga vedrà nell'istituzione il principale ostacolo al raggiungimento dello scopo, ossia la libertà o la rivolta contro un potere arbitrario. A questo schema comune si sta affiancando negli ultimi anni un nuovo modello tipico dei prison movie che affronteremo al termine del paragrafo.

Nei prison movie analizzati è possibile suddividere la rappresentazione del direttore in tre categorie, in base al ruolo che ricopre nel modello narrativo classico: il direttore antagonista, il direttore complice e il direttore protagonista.

Nel modello classico di prison movies che gira intorno al binomio evasione e rivolta, la rappresentazione cinematografica del ruolo del direttore si identifica con l'antagonista e quindi con l'istituzione che lotta contro il protagonista detenuto non solo negandogli i più basilari diritti ma spesso degradandolo e perseguendolo con vari mezzi illeciti, tra cui la violenza. Una figura che si configura come "piatta"¹⁴⁴ in quanto nella sua immagine vengono riprodotti stereotipi che la relegano in poche caratteristiche e poche informazioni, un direttore spesso circondato da un alone di mistero. La figura del direttore antagonista figura in tre importanti film per il genere: "*Fuga da Alcatraz*" di Don Siegel del 1979, "*Forza Bruta*" di Jules Dassin del 1947 e "*Le ali della libertà*" di Frank Darabont del 1994.

In *Fuga da Alcatraz* il direttore è l'antagonista del film e rappresenta la fortezza inespugnabile del carcere di Alcatraz, nei cui confronti si rivolge la sfida del detenuto protagonista Frank Morris interpretato da Clint Eastwood, il cui obiettivo è di riacquistare la libertà. Già nelle prime scene del film si evince il contrasto tra le due figure, Morris dopo il suo ingresso in carcere è chiamato nell'ufficio del direttore

<https://oxfordre.com/criminology/view/10.1093/acrefore/9780190264079.001.0001/acrefore-9780190264079-e-194>

¹⁴³ SINISCALCHI, G. . *Rechtsgefühl e mondi di celluloidi. Le potenze del falso nelle locandine dei prison movies*. In C. SARZOTTI, G. SINISCALCHI, *eVisioni. Il carcere in pellicola, collage e graffiti*. Barletta: Edizioni Linfattiva. 2013

¹⁴⁴ C. SARZOTTI, Op. cit.

il quale traccia subito il suo modello di gestione autoritario e che annulla ogni possibilità di concessioni a carattere rieducativo o premiale. Le azioni del dirigente mirano a spezzare la resistenza dei detenuti «per indurli ad una passiva docilità»¹⁴⁵ attraverso l'utilizzo della pena carcere con la missione esclusiva di neutralizzare il detenuto. Un altro aspetto che caratterizza la figura del direttore interpretato da Patrick McGoochan è la crudeltà che da un lato, rende lo scontro con il protagonista più drammatico accentuando l'aspetto del "nemico malvagio", dall'altro vuole evidenziare anche il difficile rapporto tra custodi e custoditi e il suo possibile sfociare in atti di violenza per assicurare l'autorità e la sicurezza. Affine alla rappresentazione appena descritta, è l'immagine del direttore nei prison movies tra quelli che hanno riscontrato maggiore successo in ambito internazionale: "*Le ali della libertà*". Il direttore del carcere di Shawshank, Samuel Norton, caratterizza la propria gestione non solo in modo autoritario ma affiancando anche elementi moralistici e di tipo manageriale. Inoltre il film introduce un altro elemento di complessità: il rapporto tra il direttore e le guardie penitenziarie, e nello specifico con il comandante delle guardie, che è rappresentato in questo film come il braccio armato del direttore. La frase pronunciata dal direttore nelle prime scene del film, al momento dell'ingresso dei detenuti, è chiarificatrice del modello di gestione adottato dal dirigente «Io credo in due cose: nella disciplina e nella Bibbia. Qui le conoscerete entrambe, sappiate che l'anima è del Signore, ma il vostro culo appartiene a me. Benvenuti a Shawshank». L'aspetto del moralismo religioso si scontra però con le azioni che lo stesso direttore compie, sino ad arrivare a ordinare un omicidio all'interno del carcere, aspetto che condurrà verso la fine del film al riscatto del protagonista attraverso la denuncia delle azioni del direttore e con il suicidio di quest'ultimo prima di essere arrestato. Nel terzo film, "*Forza Bruta*", l'elemento del modello narrativo presente nei prison movies è la rivolta, in questo caso come protagonista del film vi è un gruppo di detenuti. Nel film, il direttore Barnes della prigione di Westgate non è rappresentato come il principale antagonista, ruolo ricoperto invece dal crudele e autoritario capitano degli agenti Munsey, ma di un suo alleato. In questa pellicola troviamo una rappresentazione del direttore che differisce dal direttore autoritario classico maggiormente rappresentato nei prison movies. Il direttore della prigione di

¹⁴⁵ Idem

Westgate è un direttore insicuro, sempre pronto a incolpare la mancanza dei mezzi necessari per giustificare la sua inattività, e inadeguato a ricoprire un ruolo in cui sono centrali i compiti di leadership. Quando il direttore non si oppone alla gestione violenta e ostile da parte delle guardie carcerarie, i detenuti organizzeranno una rivolta.

Tra gli altri tipi di rappresentazione si riscontra la figura del direttore complice dell'antagonista o del protagonista. Come esempio di direttore che affianca l'antagonista ma con modalità più realistiche rispetto ai classici prison movies, è possibile indicare il direttore del carcere di Sagunto nel film "*Detenuto in attesa di giudizio*", girato da Nanni Loy nel 1971. Il film non rientra integralmente tra i prison movies per lo schema narrativo seguito ma ha contribuito in Italia all'immaginario collettivo sul carcere, grazie anche al cast di attori che lo compongono. Il protagonista, il geometra Giulio di Noi, è, infatti, impersonato da Alberto Sordi, il quale durante un viaggio con la famiglia in Italia è arrestato ingiustamente e trasferito al carcere di Sagunto dove entrerà in contatto con il direttore, interpretato da un altro celebre attore della commedia italiana, Lino Banfi. Nelle poche scene in cui è presente il direttore, il regista è riuscito a darne un modello diffuso in quegli anni nel reale sistema carcerario italiano. Nel film non vi è un duello personale tra il detenuto e il direttore, che non è rappresentato come antagonista ma come complice del sistema carcerario burocratico e corrotto che avvilisce lentamente l'umanità del detenuto. Il modello di gestione adottato dal direttore è prettamente burocratico: lo si evince nella prima scena in cui appare il direttore, il quale dinanzi ad un agente che gli riferisce della presenza di un reclamo sulla mancata riparazione delle docce, intima l'agente di fare una lettera all'impresa appaltatrice, l'agente tuttavia obiettando che una lettera è già stata inviata, riceve come risposta: «Ne mandi un'altra (...) l'essenziale è che noi dimostriamo al giudice di sorveglianza che abbiamo fatto tutto quanto di nostra pertinenza». Per il direttore i detenuti non sono avversari ma possibili fonti di lavoro aggiuntivo a lui non gradito, per questo motivo la strategia adottata è quella di non assumersi nessun rischio e di respingere ogni istanza, utilizzando un rigido formalismo giuridico. Un esempio di questo elemento è la richiesta del cappellano al direttore di sollecitare il giudice di sorveglianza con un suo parere positivo per una licenza premio, la risposta del direttore è chiara: «Vede

Don Paolo, qui c'è troppo fermento, non posso correre rischi e poi devo applicare il regolamento». Infine un aspetto che collega la rappresentazione del direttore in questa pellicola con i classici prison movies è quello di un individuo che antepone i suoi interessi a quelli della legge e che non esita nel realizzare comportamenti illegali. L'immagine del direttore tuttavia assume in altri film anche il ruolo del complice del protagonista, come ad esempio nel film sempre italiano *“Tutta colpa di Giuda”*, diretto da Davide Ferrario nel 2009. Il regista oltre ad essere autore di vari documentari ha svolto nel corso degli anni volontariato negli istituti penitenziari di Torino e di Milano. Il suo punto di vista, formatosi all'interno del carcere, è tradotto nel suo lungometraggio attraverso un approccio realistico al tema carcere, selezionando tra l'altro nel cast vari attori non professionisti scelti nel personale e nella popolazione reclusa della casa circondariale Lorusso Cotugno di Torino¹⁴⁶. La protagonista del film è una regista slava Mirkovi, interpretata da Kasia Smutniak, chiamata dal cappellano per rappresentare con un laboratorio teatrale la passione di Cristo. Il direttore Libero Tasitano, interpretato da Fabio Troiano, è rappresentato come il classico dirigente riformista e progressista che nel tempo a causa del sistema si è disilluso, e traduce nelle sue azioni questa impossibilità di cambiare lo stato delle cose. L'obiettivo secondo Tasitano è mantenere all'interno del carcere un equilibrio: «siamo tutti a galla a fare il morto, chi si agita muore, per sopravvivere qui dentro bisogna fare il morto». Un direttore quindi funzionario che non vuole assumere altre responsabilità e che durante i primi incontri con la regista, con un atteggiamento che si pone in contrasto con l'utilità del laboratorio, per reagire alle parole di scontro, riversa su di lei l'immenso lavoro di cui è titolare, sfruttando l'occasione con una battuta in grado di rappresentare anche il complicato rapporto con i sindacati: «anche io sto cercando di fare il mio lavoro. A sapere qual è: direttore, educatore, commercio eco e solidale, (...), e poi devo anche ricordarmi perché ho deciso di farlo. Adesso ho riunione con i sindacati non ho tempo di discorsi importanti». Durante il film, grazie anche al rapporto sentimentale sbocciato tra il direttore e la regista, Tasitano riscopre le sue ambizioni iniziali e pertanto decide di sostenere il laboratorio, anche quando il cappellano tenterà di impedire la rappresentazione.

¹⁴⁶ Idem

La figura del direttore infine è stata rappresentata in pochi film anche con il ruolo del protagonista, e il carattere che accomuna parte di queste pellicole è sintetizzato da Sarzotti come “l’illusione riformista”¹⁴⁷. Il carcere moderno, com’è stato già evidenziato, è sorto con la necessità di sostituire le non più ammissibili pene corporali, ma già dagli inizi dell’ottocento è stata messa in discussione la sua capacità di divenire uno strumento di rieducazione, e questa esigenza di continuo di cambiamento e riforma è stata rappresentata in alcuni film nel corso degli anni. Come nel film francese del 1938 “*Prison sans barreaux*” ambientato in un carcere minorile dove a portare lo spirito del riformismo liberale è la direttrice chiamata a contrastare il pugno duro della direttrice titolare al fine di rendere l’istituto uno strumento rieducativo. Oppure come nel film “*Duffy of San Quentin*” del 1954 diretto da Clinton T. Duffy. In questa pellicola il direttore Paul Kelly è il direttore ad interim del carcere di San Quentin, un direttore che ha l’obiettivo di riformare l’istituto in chiave umanitaria e rieducativa, contrastando e reprimendo le violenze della polizia. Il film che ha inciso in modo significativo sulla percezione collettiva del carcere grazie al suo grande successo è stato “*Brubaker*”, del 1980 e diretto da Stuart Rosenberg, in cui il direttore del carcere di Wakefield in Arkansas è interpretato da Robert Redford. Il film segue il classico modello di prison movies attraverso l’inversione dei ruoli: il direttore si finge un detenuto e l’antagonista del film è il sistema penitenziario corrotto e ingiusto. Brubaker si finge un detenuto per comprendere e sperimentare il trattamento riservato ai detenuti e la corruzione presente nell’istituto e nella prima parte del film appare il suo obiettivo di riformare radicalmente il sistema, ma quando il direttore riassume il suo ruolo si scontra con l’immutabilità del sistema e per questo è costretto, dopo aver denunciato i crimini commessi dai suoi predecessori, ad abbandonare l’istituto a causa della decisione del comitato di gestione, più propenso a mantenere lo status quo e soprattutto ad approfittare della manodopera carceraria a basso costo.

Per terminare questa categoria di rappresentazioni del direttore protagonista nei prison movies, seppur non rientrante nel filone riformista per le sue caratteristiche, ci si sofferma sul film “*Come il vento*” del 2013, diretto da Marco Simon Puccioni, e incentrato sulla vita di Armida Miserere, interpretata da Valeria Golino. Il film mette

¹⁴⁷ C. SARZOTTI, *Evisioni, i criteri di una possibile classificazione dei prison movies*, in C. SARZOTTI, G. SINISCALCHI, *eVisioni. Il carcere in pellicola, collage e graffiti*. Barletta: Edizioni Linfattiva. 2013

al centro della narrazione la storia d'amore di Miserere con l'educatore Umberto Mormile, l'omicidio di quest'ultimo e il successivo lento sgretolarsi della salute mentale della direttrice a causa della sua perdita. L'immagine narrata della direttrice è caratterizzata dal suo agire da "legalista", che opera nell'osservanza solo esteriore della legge, riassunta nella frase pronunciata dalla Golino «il regolamento va applicato senza deroghe», perché dall'altra parte, e qui troviamo l'affinità con i classici film carcerari, i detenuti sono nella maggior parte criminali violenti e non meritano altre concessioni. Ogni detenuto nel film, esclusi i partecipanti al laboratorio teatrale, sono tutti rappresentati come violenti e non collaborativi. Tra gli elementi più realistici rispetto al sistema penitenziario e al ruolo di direttore sono: la difficoltà di essere tra le prime donne dirigenti, acuita in certi momenti come durante la direzione del carcere isola di Pianosa dove era l'unica donna presente sull'isola; i lunghi orari di lavoro, sono, infatti, frequenti le scene di Miserere che resta in ufficio fino a tarda sera.

Infine per terminare la rappresentazione del direttore nelle produzioni cinematografiche, dobbiamo evidenziare l'emergere di una nuova stagione nei film italiani e nei documentari del modo di rappresentare il carcere. Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione dei media e dell'opinione pubblica sulla questione penitenziaria, sono aumentate, infatti, esponenzialmente le produzioni cinematografiche, le serie televisive e i documentari sulla vita in carcere, e l'elemento che accomuna in parte questi lavori è il porre al centro la dignità umana dei detenuti¹⁴⁸, mostrando aspetti reali della vita dei detenuti e le difficoltà umane che caratterizzano ogni istituto penitenziario. Al festival del cinema di Venezia del 2021 troviamo due opere a titolo di esempio di questa nuova stagione: il film "Ariaferma" di Leonardo Di Costanzo e il documentario "Rebibbia Lockdown" di Fabio Cavalli. Il primo narra il rapporto tra il comandante degli agenti di sorveglianza, interpretato da Toni Servillo e un boss della malavita, interpretato da Silvio Orlando, in un contesto surreale quale il momento di attesa del trasferimento dei detenuti in un nuovo istituto non usurato nel tempo come l'immaginario carcere di Mortara dove si sviluppa la storia. Ad abitare le mura del carcere in questo

¹⁴⁸ P. GONNELLA, *Carcere e dignità umana: la stagione degli italian prison movies and docs*, in In C. SARZOTTI, G. SINISCALCHI, *eVisioni. Il carcere in pellicola, collage e graffiti*. Barletta: Edizioni Linfattiva. 2013

momento di attesa sono rimasti alcuni detenuti sorvegliati da un piccolo numero di agenti e nessun'altro operatore. Il film si distanzia dai classici prison movies, è, infatti, assente l'elemento della fuga e della rivolta, ma sono posti al centro della narrazione lo spazio e i corpi degli attori¹⁴⁹, che grazie alla situazione "eccezionale" che stanno vivendo e ai ritmi lenti della narrazione, sono in un continuo dialogo intimo e in opposizione tra due visioni del mondo inconciliabili. Il secondo è un documentario diretto da Fabio Cavalli che racconta l'evoluzione del rapporto epistolare tra quattro studenti universitari e un gruppo di detenuti-studenti del carcere di Rebibbia. Rapporto che con l'arrivo della pandemia di Covid-19 diviene più intimo grazie alla situazione di reclusione in casa cui sono sottoposti i ragazzi a seguito delle limitazioni alla circolazione per evitare la diffusione del virus.

Tra le nuove produzioni che pongono al centro il concetto di umanità e uno sguardo maggiormente realista sul mondo penitenziario è riscontrabile un nuovo modello narrativo che, allontanandosi dai classici prison movies, potremmo definire di "realismo contemporaneo". Un modello che aldilà di trame narrative ricorrenti, si focalizza maggiormente su un messaggio fondato sul senso di una possibile pena rieducativa e sulla dignità dei detenuti che non viene meno quando un soggetto è recluso. Una parte di questi film assume lo stesso schema narrativo: il protagonista è un educatore o un attore che viene chiamato dall'istituto per svolgere un laboratorio teatrale all'interno: la sfida è capire se è possibile una rieducazione, ma partendo dal proprio cambiamento interiore ricco di stereotipi e di pregiudizi nei confronti dei detenuti.

Un esempio di film con protagonista un educatore meno recente è il film "*L'aria salata*" del 2006 diretto da Alessandro Angelini. Mentre, esempi di film con protagonista un attore o un regista nella direzione di un laboratorio inframurario sono "*I nostri ieri*" diretto da Andrea Papini del 2022 e "*Grazie ragazzi*" diretto da Riccardo Milani del 2023. Tra i caratteri che accomunano questi film vi è la rappresentazione del direttore: non più un monarca assoluto o un soggetto indifferente, ma una persona cosciente dell'importanza del proprio ruolo, che tuttavia viene immortalato nell'aspetto che probabilmente rende maggiormente questo ruolo

¹⁴⁹ G. SINISCALCHI, *Una questione 'privata'. I corpi e lo spazio nel cinema carcerario di Leonardo Di Costanzo*, in *Antigone: quadrimestrale di critica del sistema penale e penitenziario*, anno 2021, Volume 16, fascicolo 2, da pag. 202 a 204.

complesso, ossia il dover operare nel continuo bilanciamento tra trattamento e sicurezza. In queste due ultime pellicole evidenziate ad esempio, il direttore nel primo e la direttrice nel secondo, sono soggetti disponibili, propositivi e predisposti a operare verso una rieducazione e un reinserimento dei detenuti sostenendo con forza il laboratorio. Tuttavia, quando diviene necessario per la riuscita del progetto sacrificare lievi esigenze di sicurezza, riemerge in un primo momento la figura del classico direttore funzionario che non accetta di mettere a rischio la propria reputazione e il proprio ruolo creando situazioni di rischio. In entrambe le pellicole nonostante questi momenti di tensione, i dirigenti accetteranno le condizioni necessarie alla riuscita del progetto, dando fiducia non solo al progetto ma al significato che esso racchiude.

4.2 Il direttore nelle serie televisive: da Oz a Mare fuori

Negli ultimi vent'anni la rappresentazione della vita carceraria ha trovato un nuovo strumento mediatico di diffusione e di conoscenza nella cultura popolare, ossia le serie televisive. Le specificità di tali media rispetto alla produzione cinematografica sono varie: il godimento protratto nel tempo, la possibile fruizione in una pluralità di supporti tecnologici e una durata complessiva lunga e ben distante dalla «nicchia spazio-temporale creata ad hoc per il pubblico delle sale cinematografiche»¹⁵⁰. Le serie televisive o serie tv attraverso la suddivisione in vari episodi e stagioni permette al regista di poter lavorare maggiormente sui personaggi, curando nel dettaglio ogni aspetto interiore ed esteriore e sviluppando una sua evoluzione nel corso della serie. Per queste caratteristiche, anche quando la serie tv recupera gli stereotipi, le inesattezze sulla vita carceraria e caratteri comuni nel genere dei prison movies, riesce a raccontare aspetti rilevanti della vita carceraria, seppur alle volte trattati marginalmente. Vi sono inoltre serie in cui la realtà della vita carceraria non è relegata ai margini, ma diventa l'oggetto principale della narrazione: non traffici di droga tra bande rivali all'interno delle mura ma i rapporti e la vita della comunità detenuta, le ragioni che hanno portato a delinquere e le criticità che attanagliano il sistema penitenziario. L'altro elemento che accomuna le serie televisive che si

¹⁵⁰ C. SARZOTTI, *Il tempo del carcere*, op. cit.

occupano di carcere è la presenza di vari protagonisti su cui ruota la trama, e tra questi è presente spesso il direttore dell'istituto. È difficile immaginare, infatti, un lungo racconto di un istituto penitenziario sulla vita dei detenuti senza la presenza di chi incide maggiormente sulla loro quotidianità carceraria. Nelle serie televisive di maggiore successo analizzate di seguito, partendo dalle prime serie americane e inglesi e andando verso la produzione solo italiana, ci soffermeremo sulla rappresentazione del direttore e delle direttrici, descrivendone le caratteristiche e il modello di gestione da loro adottato. L'analisi sarà condotta differenziando le serie in base all'affinità rispetto al classico modello di prison movies e agli elementi narrativi che lo caratterizzano, distinguendole in due gruppi: nel primo vi sono le serie *"Prison break"*, *"Wentworth"* e *"Vis a Vis"*, in cui si rileva una quasi integrale sovrapposizione con lo schema narrativo dei film carcerari classici; nel secondo gruppo ci focalizzeremo sulle due serie *"Oz"* e *"Orange is the new black"*, che divergono dal modello classico e tentano di utilizzare una narrazione maggiormente realistica e ampia della vita carceraria. La differenziazione è utile anche per la figura del direttore che nel primo gruppo tende a essere raffigurato esclusivamente come il capo crudele o completamente indifferente verso i detenuti e nel secondo assume connotazioni differenti e maggiormente eterogenee. Infine sottoporremo ad analisi la produzione esclusivamente italiana, sino ad arrivare alla serie televisiva italiana che ha riscontrato un successo globale ossia *"Mare fuori"*.

Nel primo gruppo di serie analizzate, agli eventi dell'evasione dall'istituto e della rivolta da parte dei detenuti protagonisti, binomio del modello narrativo utilizzato nei classici prison movies, si aggiunge la scalata al potere del detenuto protagonista: in queste rappresentazioni seriali è frequente la descrizione della comunità di detenuti interamente come criminali violenti, i quali hanno creato all'interno del carcere un sistema di potere attraverso la corruzione e l'uso della violenza. L'obiettivo del protagonista detenuto è non solo sopravvivere ma scalare i gradi gerarchici all'interno della comunità. Il carcere in questo gruppo di serie perde la capacità di descrivere gli aspetti rilevanti e reali del mondo penitenziario, finendo per divenire puro intrattenimento e fonte di stereotipi. *"Prison Break"* è una serie televisiva americana ideata da Paul Scheuring, lanciata nel 2005, e strutturata in 90 episodi, da 44 minuti in media, divisi in 5 stagioni. In estrema sintesi, la serie racconta di un

uomo che attraverso raggiri e furbizia tenta di far evadere da un carcere di massima sicurezza il fratello, condannato a morte per un omicidio che non aveva commesso. In ogni stagione seppur con arricchimenti di trama, si ripete questo schema, e ogni puntata diviene un percorso di preparazione all'evasione che avverrà in ogni finale di stagione. Sono vari i dirigenti che si alternano nella serie, ci soffermiamo sul primo Henry Pope, interpretato da Stacy Keach. Pope nonostante sia molto dedito al suo lavoro, utilizza un approccio caratterizzato dall'indifferenza nei confronti dei detenuti, restando insensibile alle istanze a lui rivolte. Il suo interesse nel percorso di reinserimento è inesistente, e quando lega nel corso degli episodi con Micheal, il detenuto protagonista, è esclusivamente per appagare un suo interesse personale. Apparentemente non è descritto con una vena sadica o crudele, tuttavia la sua considerazione dei detenuti emerge chiaramente quando, a seguito dell'evasione, ordina alle guardie penitenziarie di ritrovare i detenuti e di sparare loro a vista.

“*Wentworth*” è una serie televisiva australiana, composta di 100 episodi, di 45 minuti l'uno, e divisa in 8 stagioni. La serie, prodotta dal 2013 al 2021, a differenza della precedente è incentrata esclusivamente sulla vita carceraria: l'evasione è sostituita alla sopravvivenza in carcere e alla scalata gerarchica nella comunità di detenuti. In questa serie, la principale antagonista è la direttrice Joan Ferguson, interpretata dall'attrice Pamela Rabe, le cui azioni che spaziano dalla cospirazione all'omicidio, la porteranno a diventare detenuta nel medesimo penitenziario. La sua gestione della prigione immaginaria di *Wentworth* è caratterizzata da un continuo perseguire interessi personali e di carriera, ogni imprevisto verrà affrontato con cinismo e violenza. Ferguson incarna lo stereotipo della direttrice spietata, tra usi arbitrari di trasferimenti delle detenute, ricatti, corruzione e torture, in una continua lotta di potere contro la protagonista detenuta Bea Smith.

La serie “*Vis a Vis, Il prezzo del riscatto*” è una serie televisiva spagnola, trasmessa dal 2015 al 2019 e divisa in 40 episodi di durata variabile dai 43 agli 80 minuti l'uno, organizzati in 4 stagioni. La serie racconta le vicissitudini di Macarena Ferreiro, interpretata dall'attrice Maggie Civantos, detenuta nel carcere di Cruz del Sur: dal momento del suo ingresso in carcere Civantos dovrà lottare per sopravvivere fisicamente ed emotivamente dalla violenza e dalla crudeltà delle altre detenute e dallo staff del carcere. Anche in questa serie, che ha riscontrato un notevole

successo, gli aspetti che danno sostanza alla trama sono sempre: omicidi, traffici di droga e atti di violenza tra detenute e con le guardie carcerarie. Tra i personaggi principali c'è Carlos Sandoval Castro, interpretato da Ramiro Blas, che nelle prime stagioni svolge il ruolo del medico del carcere, che approfitta della sua posizione per abusare fisicamente delle detenute, e poi grazie ad un ricatto diverrà il direttore. La sua gestione personifica l'immagine del direttore crudele e sadico, che antepone i propri interessi personali e si fa complice del sistema di violenze e di corruzione all'interno della prigione. All'apice del suo governo verrà ucciso per mano di una detenuta.

Nel secondo gruppo di serie, il paradigma del prison movie cambia e riesce ad «aggiornare i classici codici visivi»¹⁵¹, rapportandosi differenzialmente su tre elementi ossia l'organizzazione dello spazio, lo schema narrativo, e la costruzione del punto di vista, evidenziati da Guglielmo Siniscalchi, docente di Filosofia del diritto e scrittore, in un articolo sulla serie "Oz" ma estendibili anche alla serie "Orange is the new Black". Per quanto riguarda l'organizzazione dello spazio, si tratta come nei classici prison movies di serie girate interamente tra le mura di un carcere, ma le variazioni si riscontrano: nell'utilizzo di flashback in cui si approfondiscono i ricordi e le vicende personali dei protagonisti; le fotografie dell'esterno del carcere, che evidenziano le battaglie dell'opinione pubblica per il riconoscimento dei diritti dei carcerati e più in generale per il miglioramento delle condizioni di vita dei detenuti; e la capacità di riuscire a inserire nella narrazione i movimenti e gli eventi che hanno trasformato la società negli ultimi anni. Il secondo elemento è lo schema narrativo: non vi sono fughe o rivolte da organizzare, ma soltanto la dura e difficile quotidianità raccontata in profondità grazie ai tempi dilatati offerti dalla lunghezza della serie. L'ultimo elemento è la costruzione del punto di vista: rispetto ai classici prison movies che ci forniscono il punto di vista unico del protagonista, in queste serie il racconto è corale, non troviamo un eroe in cui identificarci, ma ogni evento è mostrato dalle voci dei detenuti, delle guardie, degli assistenti sociali e del resto dello staff tra cui il direttore.

Questa divergenza dagli schemi classici, possiamo rilevarla innanzitutto nella serie "Oz", tra le prime serie riguardanti interamente la detenzione e realizzata tra il 1997 e

¹⁵¹ G. SINISCALCHI, *Oz: variazioni sul paradigma del prison movie*, in *Antigone quadrimestrale di critica del sistema penale e penitenziario*, anno 2006, V.1, pag. da 154 a 158.

il 2003 in 56 episodi, dalla durata di 60 minuti circa, e divisa in 6 stagioni. La serie, che prende il nome dall'immaginario carcere di massima sicurezza Oswald State Penitentiary, racconta le vicende quotidiane del detenuto Augustus Hill, interpretato da Harold Perrineau, e la difficile vita all'interno di un carcere di massima sicurezza americano. La gestione del penitenziario è affidata a Leo Glynn, interpretato da Ernie Hudson, un funzionario conservatore, il quale pone alle base delle sue azioni il suo accogliere esclusivamente una pena con funzioni retributive, non credendo in una possibile redenzione o riabilitazione dei detenuti. Glynn è un soggetto ambizioso e orienta il suo lavoro al fine di ottenere uno sviluppo di carriera. Emerge l'immagine di un direttore legalista, che pone al centro della sua azione la legge e l'ordine, e affronta tutto ciò che può causare torsioni della sicurezza con il fine di ristabilire l'equilibrio all'interno dell'istituto. Infatti, anche dinanzi ad episodi di violenza sui detenuti da parte delle guardie carcerarie o da altri detenuti, preferisce da un lato approfondire la dinamiche ma dall'altro licenziare un caso come irrisolto quando non vi sono sufficienti elementi per condannare qualcuno. Nei rapporti con la popolazione detenuta, a differenza della rappresentazione del direttore come parte del sistema corrotto e che favorisce il più forte, Glynn non favorisce nessun detenuto ma anzi, abusando delle sanzioni disciplinari per mantenere l'ordine, in particolare dell'isolamento, è temuto dalla maggior parte dei ristretti. Nel rapporto con i suoi collaboratori si trova spesso in disaccordo, tuttavia non agisce in autonomia sfruttando la sua posizione ma cerca di fare compromessi con gli altri operatori, rispettando sempre il loro punto di vista. È rappresentato in termini conflittuali invece il rapporto con il governatore James Devlin, politico corrotto e populista che approva leggi restrittive anche di libertà fondamentali dei detenuti, trovandosi con lui in perenne disaccordo.

L'altra serie a divergere dal modello classico è *"Orange is the New Black"*, serie televisiva americana trasmessa sulla piattaforma Netflix. La serie, liberamente basata sul libro autobiografico scritto da Piper Kerman dal titolo *"Orange is the New Black: My year in a Women's prison"*, è articolata in 91 episodi, della durata variabile tra i 51 e i 92 minuti l'uno e divisa in 7 stagioni, trasmesse dal 2013 al 2019. Piper Chapman, interpretata da Taylor Schilling, è la protagonista: una giovane newyorkese che conduce una vita agiata, ma inaspettatamente è condannata a 15

mesi di reclusione da scontare nel penitenziario di Litchfield, un carcere femminile federale. Tra i vari temi trattati nel corso della serie, come il sovraffollamento, il difficile rapporto tra custodi e custoditi e la discriminazione razziale, l'aspetto che maggiormente accompagna la rappresentazione del direttore Joe Caputo, interpretato da Nick Sandow, è la privatizzazione del carcere. La gestione del direttore Caputo è rappresentata in continua contrapposizione con gli interessi aziendali della società che gestisce il carcere, capaci di incidere sulla capacità dell'istituto di adempiere la funzione rieducativa della pena. Infatti Caputo lungo il corso della serie è costretto frequentemente a compromessi con la società spinta esclusivamente alla massimizzazione del profitto ed è in queste dinamiche che emerge anche l'evoluzione del personaggio, prima indifferente alle problematiche dei detenuti e orientato esclusivamente a lavorare sulla propria progressione di carriera ma in seguito orienta il suo agire verso una reale risocializzazione delle detenute.

Il mondo della giustizia ha sempre interessato anche le produzioni italiane, che dopo aver riempito per anni palinsesti e piattaforme con serie televisive riguardanti il lavoro delle forze dell'ordine, degli avvocati, dei giudici, hanno iniziato a focalizzare l'attenzione sulla fase della esecuzione penitenziaria, relegata per anni anche nelle serie di maggior successo che riguardano il tema della giustizia come *"Il commissario Montalbano"*, *"Carabinieri"*, *"Distretto di Polizia"*, a piccole scene in cui viene mostrata solo una cella o un dialogo con il detenuto appena arrestato. Tuttavia un approccio concreto alla questione penitenziaria nella prima parte degli anni 2000 in Italia si è avuto con due forme ibride delle serie tv: la fiction *"Belli Dentro"* e la miniserie televisiva *"Liberi dentro"*. La sitcom, un genere di commedia con brevi episodi e focalizzata in uno stesso luogo e con pochi personaggi, *Belli Dentro* è stata ideata dai detenuti del carcere di San Vittore di Milano e trasmessa dal 2005 al 2012. Strutturata in 70 episodi, da 23 minuti circa, e divisa in 4 stagioni, la serie parla in chiave comica e parodistica della vita quotidiana dei detenuti, accedendo ad aspetti tipici della vita dei detenuti come il momento del pranzo tra detenuti e le modalità con cui tentare di passare il tempo in cella in assenza di attività. Seppur con un racconto buonista e di debole aderenza alle condizioni oggettive dei detenuti, la sitcom offre uno spaccato reale sulla vita dei detenuti all'interno di un carcere, e nel quarto episodio della seconda stagione, ci consente di

vantare un *Brubaker* italiano interpretato dal celebre attore Claudio Bisio, che come nuovo direttore si finge detenuto non per scoprire sistemi di corruzione o traffici di droga, ma per conoscere meglio la comunità dei detenuti. La miniserie televisiva “*Liberi di giocare*” trasmessa nel 2007 e diretta dal regista Francesco Miccichè, è divisa in due episodi della durata di 110 minuti in media. La miniserie racconta le vicende di una squadra di calcio di detenuti che si trovano nel carcere di Pesaro, e si concentra sul rapporto tra due fratelli: il futuro allenatore della squadra interpretato da Pierfrancesco Favino e il fratello minore detenuto interpretato da Edoardo Leo. Nonostante la trama sia caratterizzata dalla presenza di un traffico di droga nell’istituto del carcere gestito dal boss detenuto che ci avvicina agli schemi classici del racconto generalista sul carcere, la miniserie ci fornisce un’interessante e realistica rappresentazione dei soggetti posti al vertice della gestione dell’istituto: la direttrice interpretata da Isabella Ferrari e il vice-direttore interpretato da Giorgio Colangeli. La direttrice promuove l’organizzazione della squadra di calcio perché crede che sia una possibilità per i detenuti di proiettarsi verso l’esterno, infatti emerge già dalle prime immagini la sua filosofia di gestione fondata sulla funzione rieducativa della pena e sul continuo impegno nel dedicarsi ai detenuti. Nel corso degli episodi emergono aspetti interessanti e realistici che riguardano la vita lavorativa dei dirigenti: le difficoltà che si presentano all’inizio di un nuovo incarico di gestione, i timori che situazioni di rischio possano arrecare danno all’immagine dell’istituto e della direttrice, i lunghi orari di lavoro e la difficile gestione dei rapporti familiari causati anche dai frequenti spostamenti di istituto. Il vice direttore invece incarna perfettamente l’immagine del direttore statico, disinteressato ai detenuti e al loro possibile reinserimento nella società, che vede in ogni progetto o attività nuova esclusivamente rischi per la sicurezza e crede fermamente che il sistema penitenziario sia imm modificabile. Sono queste due rappresentazioni realistiche dell’immagine dei direttori che abbiamo già riscontrato nella nostra analisi. In particolare, è nelle scene che raccontano il loro rapporto e lo scontro tra le differenti visioni dell’esecuzione penale che affiora un’importante testimonianza della capacità delle produzioni italiane di tentare di andare oltre la rappresentazione comune del sistema penitenziario. Esempi del loro rapporto sono la scena in cui a seguito del suicidio di un detenuto, mentre la direttrice si preoccupa e cerca di

indagare le cause dell'estremo atto, il vice direttore tenta di far desistere la direttrice perché nel carcere funziona così "qualcuno diventa migliore e qualcuno peggioro, qualcuno si ammazza, succede". E ancora quando la direttrice decide di aprire le porte dell'istituto ai famigliari dei giocatori per fargli assistere alla partita domenicale e il vice direttore arriva a definirla un "matta" per tutti i problemi che questo potrebbe causare.

Fino a qualche anno fa quindi non erano molte le produzioni di serie televisive incentrate interamente sul carcere, ma negli ultimi anni oltre ad aumentare le produzioni su tema, sono emerse in particolare due produzioni che hanno riscontrato successo in Italia e non solo: la serie "*Il Re*" e la serie "*Mare fuori*". Mentre il cinema riscopre una nuova narrazione sulla rappresentazione del carcere in chiave realistica e umanizzante, queste due serie televisive e in particolare la prima citata, riciclano vecchi schemi e stereotipi prodotti dai classici film carcerari, dove il carcere diviene esclusivamente il contesto dove inserire trame banditesche e di criminalità senza tentare di approfondire il mondo penitenziario. La serie *Il re* è diretta da Giuseppe Gagliardi, è divisa in 8 puntate da 50 minuti ad episodio, ed è stata trasmessa dal 2022 su Sky. Luca Zingaretti è il direttore Bruno Testori, il monarca assoluto del carcere immaginario di San Michele, un carcere di massima sicurezza fatiscente e degradato. Un carcere distopico in cui Testori regna e gestisce i traffici intramurali, grazie anche all'accordo con il "capo" dei detenuti, incarnando il classico direttore antagonista che in questa serie veste anche i panni del protagonista. Il direttore utilizza le guardie penitenziarie come pretoriani, creando un sistema di controllo per spiare i detenuti, i quali sono destinatari della crudeltà e dell'indifferenza di Testori. Tra droga, omicidi, lotta tra bande di detenuti rivali, tortura, terrorismo islamico, la serie non può che concludersi con l'arresto del direttore. La frase paradigmatica e rappresentativa pronunciata dal direttore nel primo episodio dopo aver assistito e diretto il pestaggio di un detenuto è "Io qui dentro faccio quello che voglio".

La seconda serie presa in esame dal titolo "*Mare fuori*" è stata distribuita a partire dal 2020, tutt'ora in produzione, ed è strutturata in 36 episodi da 60 minuti l'uno, divisi in 3 stagioni. La quarta stagione della serie è stata rilasciata a febbraio 2024. *Mare fuori* racconta la vita all'interno di un Istituto Penale minorile, liberamente ispirato

all'Istituto di Nisida, attraverso il punto di vista di ragazzi, provenienti dai margini della società e, in parte, con una forte ambizione criminale, e dello staff penitenziario che tenta di far cambiare e di rieducare i soggetti sottoposti alla loro gestione. Nonostante la serie abbia il merito di mostrare in alcuni punti la quotidianità della detenzione, i diritti negati, le ragioni che conducono alla delinquenza attraverso un'analisi approfondita dell'interiorità dei ragazzi e della loro umanità, l'eccessiva insistenza sul piano degli intrighi, degli intrecci, degli omicidi, delle lotte tra clan e delle emozioni fa prevalere quell'immaginario classico della narrazione dei penitenziari, fomentando «il rischio di messaggi distorti e confusivi»¹⁵² sulla realtà del carcere. Per quanto riguarda la rappresentazione del ruolo del dirigente, nel corso degli episodi si passerà da Paola Vinci interpretata da Carolina Crescentini a Sofia Durante interpretata da Lucrezia Guidone: un cambio della direzione che meglio si presta anche alle esigenze di una narrazione fondata sul carcere come luogo di intrighi, evasioni, omicidi e lotte. Mentre la direttrice Vinci, dirigente rappresentata come un'eroina che cerca di salvare l'animo condannato dei ragazzi attraverso le proprie azioni utilizzando però strumenti non ordinari, muta nel corso delle puntate, da connotati legalisti evidenziati nella scena della prima riunione assieme al personale e ai detenuti in cui afferma “Quello che conta per me sono le regole, voi rispettatele e andremo d'accordo” o dal posizionare una clessidra per delimitare il tempo ad ogni colloquio con i ristretti, diverrà poi una dirigente paternalista che da un lato inizia a dare un senso al proprio ruolo agendo per reinserire i ragazzi nella società, ma dall'altro per farlo uscirà quasi sempre dagli schemi legali previsti dall'Ordinamento. In seguito, dopo la sospensione della direttrice Vinci, si passerà alla direttrice Durante, una direttrice autoritaria e persino inizialmente violenta, che non crede nella rieducazione e mantiene la distanza dai ragazzi detenuti.

5 Una possibile classificazione dei direttori

I racconti dei dirigenti e dei detenuti, le canzoni nei vari generi in cui prendono forma e le produzioni cinematografiche tra film e serie televisive, ci offrono varie rappresentazioni del ruolo del direttore delle carceri nel corso degli anni. Come

¹⁵² E. TOMMASELLI, “*Mare fuori*”: pregi e limiti di una fiction da record, articolo pubblicato sulla rivista cartacea e online su www.questionegiustizia.it

evidenziato finora, sono vari gli elementi che caratterizzano la percezione dell'approccio che un direttore ha nella gestione di un istituto. Dalle fonti analizzate emerge chiaramente come la maggior parte delle rappresentazioni fornite, in particolare quelle più stereotipate che ne rappresentano la maggioranza, offrono un'immagine del direttore tendenzialmente negativa oltre che ricca di luoghi comuni. In premessa alla classificazione, secondo le fonti analizzate, le idee tipo di dirigente rilevate non sono immanenti, ma è possibile il passaggio da una tipologia all'altra del direttore. Le cause possono essere diverse, quelle rilevate in misura maggiore sono: gli eventi critici, che possono indurre il direttore a non esporsi al minimo rischio e ad adottare il regolamento in modo rigoroso; la conseguenza di una gestione di un evento o indipendentemente da questo e per altre cause, può portare il direttore a essere destinatario di un provvedimento disciplinare o penale e indurlo a ridurre ogni rischio; e infine può essere la stessa immutabilità del sistema penitenziario a indurlo a cambiare il proprio modello, infatti, sono varie le rappresentazioni di dirigenti che all'ingresso in carriera intendevano migliorare il carcere in ogni suo aspetto, ma dopo essersi scontrati con delle dinamiche difficili da modificare hanno accettato il carcere per come è.

È possibile suddividere le idee tipo di dirigente in quattro categorie rappresentative delle fonti analizzate: il direttore monarca e intollerante, il direttore paternalista, il direttore burocrate e il direttore costituzionalista.

Il direttore monarca e intollerante è il dirigente che trasforma il carcere che dirige nella propria e personale azienda, ma utilizzando per la sua gestione ogni strumento adeguato per raggiungere i suoi scopi, anche la violenza. È un direttore isolato e che vuole isolare l'istituto dalla società esterna. La legge e i regolamenti sono utilizzati principalmente per perseguire i propri interessi e non teme di violarli quando si rende necessario per perseguire i propri interessi. Allo staff del carcere tendenzialmente viene annullata ogni autonomia, ogni decisione viene presa esclusivamente dal dirigente, unica autorità all'interno delle mura. La polizia diviene il braccio armato del dirigente, e sarà chiamata a risolvere con ogni mezzo ed anche con abusi e violenza, ogni situazione che possa mettere a rischio la sicurezza dell'istituto. Violenza necessaria anche per salvaguardare l'immagine del proprio istituto verso l'esterno e per far comprendere l'importanza della gerarchia all'interno del carcere e

di chi è posto al suo comando. Il fine del carcere è la retribuzione: ai detenuti non devono essere riconosciuti diritti, il tempo trascorso in carcere deve sostanziarsi esclusivamente in sofferenze continue. L'unica principale funzione esercitata dai direttori e fornita in questa rappresentazione è l'abuso del regime disciplinare, e si manifesta anche con l'utilizzo della sua ampia discrezionalità spesso adottata in contrasto alla legge. L'atteggiamento che assume nei confronti dei detenuti è ostile e intollerante. In questa categoria di dirigenti la ricerca dell'equilibrio tra trattamento e sicurezza è completamente assente. In questa categoria infine, il direttore opera per eliminare ogni possibile collegamento tra il carcere e la comunità esterna. Il direttore monarca è rappresentato in questi termini: dagli stessi dirigenti quando descrivono determinati colleghi soprattutto in passato o quando descrivono l'esatto opposto delle proprie azioni; spesso dai detenuti, in particolare prima della riforma; dai classici prison movies e dalle serie televisive che adottano gli stessi modelli narrativi, in cui il direttore diviene l'antagonista per eccellenza; infine da una buona parte delle canzoni, nello specifico in quelle che raccontano le rivolte e che condannano il sistema penitenziario chiedendo riforme.

Il direttore paternalista, è il dirigente che personifica al meglio quel modello di carcere "paternalista" definito da De Vito: nonostante la legge o il regolamento riconoscano determinate prerogative ai detenuti, il direttore quando le concede si mostra magnanimo, e pretende un riconoscimento positivo dell'immagine dell'autorità. Questa rappresentazione è frequente soprattutto nel periodo tra l'emanazione della Costituzione e la riforma del '75. Le scelte e le azioni del direttore sono insindacabili perché emanate da un soggetto che ha la visione di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Il suo rapporto con il personale non è conflittuale, ma è rimarcata la forte subordinazione di questi ultimi. Il direttore ha l'obiettivo di far cambiare i detenuti, tendenzialmente tutti "cattivi" a prescindere da ogni considerazione sulla vita del detenuto e sul suo passato, e di orientarli verso una propria visione della moralità e della giustizia, che spesso si intrecciano con una morale religiosa. La funzione del carcere secondo questa categoria di dirigenti è essenzialmente custodialistica, difatti non è necessario per il direttore ricercare un equilibrio tra trattamento e sicurezza ed esporsi a rischi di responsabilità. Il direttore paternalista punta ad assicurare quindi una vecchia concezione della pena, mancando

un reale interesse alla rieducazione. Non è molto presente e instaura molto raramente dialoghi con i detenuti. Il rapporto con i detenuti è un rapporto gerarchico e le sorti di questi dipendono dalla benevolenza del direttore. Questa categoria di dirigente non mostra un interesse nel voler lavorare sul collegamento del carcere con la società esterna. Il direttore paternalista è rappresentato tendenzialmente come complice del sistema penitenziario nei film e nelle serie. È presente nei racconti sia dei detenuti che dei dirigenti, soprattutto in quelli che precedono la riforma dell'ordinamento.

Il direttore burocrate, è il direttore che rappresenta il frutto delle evoluzioni normative del sistema penitenziario italiano e che con questo tende ad allinearsi. Un sistema che per ogni minimo aspetto prevede lunghi sentieri che s'ingrovigliano tra autorizzazioni, richieste scritte ed altri percorsi tortuosi. In questa categoria emerge l'immagine di un direttore che è ben consapevole del ruolo cui è chiamato e della possibilità di incidere con le sue azioni ma che incontra come primo ostacolo delle sue azioni la burocrazia organizzativa. È un direttore che soltanto con il passare del tempo acquisisce piena consapevolezza della complessità delle funzioni che gli sono attribuite e delle difficoltà quotidiane che possono influenzare le sue azioni. Il direttore burocrate è consapevole che la funzione del carcere non è solo custodialistica ma deve tendere alla rieducazione del detenuto e alla sua risocializzazione, ma nel tempo ha capito che per orientare la sua azione verso la rieducazione deve mettere in gioco la propria responsabilità. Secondo questa categoria infatti, spesso le attività trattamentali possono creare dei rischi in grado di ridurre la sicurezza e di creare situazioni di rischio in cui il direttore sarebbe il primo ad essere chiamato in responsabilità. Per questo motivo il direttore adotta un modello di gestione che annulla questo rischio nei limiti del possibile, non esponendosi. Il direttore burocrate nell'esercizio delle proprie funzioni utilizza la discrezionalità riconosciuta al suo ruolo con molta parsimonia, agendo nel modo il più possibile in linea con il dettato normativo. I direttori in questa categoria ricercano l'equilibrio tra il trattamento e la sicurezza, ma come suddetto, propendono quasi sempre verso il garantire la sicurezza a discapito del trattamento. Il suo modello di gestione è definito passivo. Il rapporto con il personale non è conflittuale ma spesso tende ad accentrare le funzioni intorno alla sua figura, nell'ottica sempre di eliminare i rischi che ne potrebbero derivare. Il direttore burocrate inoltre crede sia importante stabilire

e curare il collegamento con la società esterna ma l'assenza di tempo lo induce a non curare questo aspetto. L'assenza di tempo a disposizione, è spesso utilizzata dal direttore come ragione per non riuscire a occuparsi di vari aspetti che vanno aldilà della gestione contabile e della struttura ma che riguardano i detenuti. Infatti nel rapporto con i detenuti è definito o distante o assente, in generale non interessato ai problemi che li colpiscono. Infine il direttore burocrate spesso nasce come direttore costituzionalista, ma la realtà carceraria lo conduce a mutare il proprio modello di gestione. Anche questa tipologia di direttore è rappresentata trasversalmente nelle fonti analizzate, ma maggiormente nei testi dei direttori e in parte della cinematografia e delle serie.

Il direttore costituzionalista, è il direttore che si muove nello spirito dell'art. 27 della Costituzione: il carcere ha un mandato istituzionale chiaro, deve risocializzare e reinserire i detenuti nella società. Il modello di gestione adottato dal direttore è orientato all'attuazione del finalismo rieducativo della pena, e per perseguirlo fa pieno uso della sua discrezionalità e della sua capacità creativa per aumentare non solo le attività trattamentali e lavorative per i detenuti, ma anche investendo maggiormente su questi, partendo dall'assunto che il detenuto è titolare di diritti anche all'interno del carcere e ogni azione deve essere conforme al rispetto della sua dignità. In questa categoria di direttori, infatti, la ricerca dell'equilibrio tra trattamento e sicurezza può condurre a far prevalere l'aspetto trattamentale nel suo agire, in certi casi anche attraverso interpretazioni più favorevoli dell'ordinamento trovandosi però esposto maggiormente a vari rischi ed esponendosi a responsabilità. Nel caso in cui il direttore sia destinatario di procedimenti per azioni dipendenti o indipendenti dalla sua azione, può capitare che lo stesso decida da quel momento di giocare in difesa per evitare ulteriori esposizioni al rischio e andando a mutare il proprio modello di gestione. Per ottimizzare il suo agire il direttore sfrutta al meglio tutte le professionalità presenti in un istituto, decentralizzando il suo potere e coordinando al meglio il personale, con il quale tenta di instaurare sempre un clima positivo e di collaborazione. È un direttore che punta al fondamentale collegamento tra il carcere e la società esterna, cercando di creare una rete con il territorio, aprendo le porte del carcere al volontariato e all'associazionismo in generale. Per quanto riguarda i rapporti con i detenuti, il direttore cerca, nei limiti del tempo che ha a

disposizione, di instaurare un rapporto personale con i detenuti, cercando di incidere in prima persona sul loro percorso di cambiamento. Tuttavia, il direttore costituzionalista è molto critico sul sistema penitenziario, e in concreto sulla sua idoneità a perseguire il finalismo rieducativo nonostante la buona volontà del direttore. Per questo spesso, davanti alla gestione di istituti con tante problematiche, si ritrova a sentirsi impotente e rassegnato, perché non è in grado di agire significativamente per cambiare lo stato delle cose. Questa tipologia di direttore è presente marginalmente nella maggior parte delle opere analizzate, ma prevale nei racconti degli stessi dirigenti.

Capitolo III

Le Interviste

Premessa metodologica

Dopo aver ricostruito normativamente l'evoluzione della disciplina sull'organizzazione penitenziaria e sul ruolo del direttore posto al vertice degli istituti penitenziari, e dopo aver fornito una rappresentazione letteraria, autobiografica nonché cinematografica e musicale del ruolo dei dirigenti penitenziari, nell'ultima parte dell'elaborato sono riportate le parole dei direttori, frutto di questionari semi strutturati somministrati a vari dirigenti, al fine di corroborare da un punto di vista empirico ed esperienziale lo studio.

Hanno partecipato alla ricerca sottoponendosi all'intervista in video collegamento o in presenza i seguenti otto dirigenti: Valeria Pirè direttrice della Casa Circondariale di Bari, Carlo Brunetti direttore della Casa di reclusione di Carinola, Romina Taiani direttrice della Casa Circondariale di Barcellona Pozzo di Gotto, Nadia Fontana direttrice della Casa Circondariale femminile di Rebibbia e Carmelo Cantone, dirigente in pensione ma con una lunga carriera nell'amministrazione penitenziaria. Hanno partecipato anche tre dirigenti che hanno preferito restare anonimi, tra questi vi è anche un direttore che è entrato in amministrazione con il bando del 2020, in modo da rappresentare anche il pensiero delle nuove generazioni di direttori.

I criteri di scelta e di selezione dei dirigenti sono stati diversi. Innanzitutto si è partiti dalla maturata esperienza nella carriera dirigenziale, intervistando nella maggior parte dirigenti con oltre venti anni di esperienza, che comunque rappresentano l'attuale prevalenza numerica degli attuali direttori presenti nell'Amministrazione, entrati con il concorso del 1993 o del 1995. Tuttavia per ampliare la visione e le opinioni dei direttori, sono stati intervistati anche un dirigente entrato nell'Amministrazione con l'ultimo bando di concorso, e un dirigente andato recentemente in pensione, il dottor Carmelo Cantone. Oltre l'esperienza si è cercato di rispettare altri indicatori in grado di offrire una buona rappresentazione della

categoria: precedenti o attuali incarichi in istituti grandi e in istituti piccoli in termini di popolazione detenuta; la gestione attuale o precedente d'istituti sparsi in tutta Italia, dalla Sicilia al Veneto, e diversificati, dalle Case di Reclusione alle Case Circondariali sino ad esperienze negli ultimi Ospedali Psichiatrici giudiziari; esperienze di gestione sia in Istituti maschili che in Istituti femminili; esperienze nei ruoli di dirigenza sia nel Provveditorato che nel Dipartimento.

Il contatto con i dirigenti è stato instaurato attraverso l'iniziale corrispondenza per mail con i singoli dirigenti, prendendo contatto con loro attraverso la personale mail istituzionale e nell'indirizzo istituzionale dell'istituto da questi gestito. Dopo aver ricevuto le disponibilità sono state avviate da parte dei direttori le pratiche autorizzatorie, in quanto ogni direttore deve essere autorizzato dal Provveditorato o dal Dipartimento per rilasciare interviste. Autorizzazione che è stata rilasciata a seguito del preliminare controllo delle domande del questionario e in alcuni casi anche del controllo dell'esito dell'intervista. Le tempistiche a riguardo sono state differenti, in generale dalla richiesta di disponibilità all'intervista sino al rilascio o all'autorizzazione dei competenti uffici sono passati in media un minimo di 20 giorni e un massimo di 70 giorni. La maggior parte delle interviste sono state svolte in video collegamento, escluse le interviste nella Casa di Reclusione di Carinola e nella Casa Circondariale femminile di Rebibbia svolte direttamente all'interno degli istituti e due interviste a risposta scritta inviate da due dirigenti. A ogni dirigente sono state somministrate le stesse domande, rimodulate solo parzialmente nei confronti del dirigente appena entrato in amministrazione e nei confronti del dottor Cantone per aver svolto nella sua carriera anche l'incarico di Vice Capo del Dipartimento.

Le domande somministrate ai direttori sono a risposta aperta e riguardano in sintesi non solo il riscontro degli elementi emersi nella parte precedente dell'elaborato, ma anche le considerazioni e le opinioni in generale sul ruolo e sulla figura atipica del direttore penitenziario.

1 La motivazione e l'ingresso in carriera. I numeri degli incarichi

Per quale motivo ha deciso di diventare una direttore\direttrice? Quanto conosceva questo ruolo prima di intraprendere la carriera dirigenziale? In che anno è

entrato\la nell'Amministrazione Penitenziaria? Il suo è stato un concorso molto partecipato? In quanti e quali istituti ha svolto un incarico sino ad oggi? Si è mai trovato\la ad operare a "scavalco"? Quali problematiche possono emergere nel dover gestire più di un istituto contemporaneamente?

La complessità del ruolo del dirigente e la sua atipicità hanno spinto il legislatore, in particolare nei precedenti regolamenti penitenziari, a richiedere ai direttori qualcosa che andava oltre le competenze tecniche, idealizzando il ruolo come una missione sociale in cui la vocazione è fondamentale. Nella realtà tuttavia, l'impermeabilità del carcere verso la società esterna ha portato alla difficoltà di conoscere appieno questo ruolo nel corso degli anni, impedendo, di fatto, anche una proiezione di questa figura e un rilievo nella società esterna, rendendo ancor più difficile far nascere una vocazione al mestiere, in quanto sconosciuto. Le motivazioni che hanno spinto i dirigenti a entrare nella carriera dirigenziale penitenziaria sono varie ed eterogenee, dall'essere un "figlio d'arte" e quindi figlio di un direttore che ha trasmesso la passione al proprio figlio, dal voler incidere sul mondo della tutela dei diritti partendo anche da pregresse esperienze di associazionismo, sino, e in maggioranza, alla mancanza di concreti motivi ma scegliendo semplicemente il concorso più adeguato alla propria motivazione, rispetto a concorsi in magistratura o come commissario di polizia tra quelli citati ad esempio, e con caratteri di amministrazione attiva. La conoscenza invece del ruolo del direttore e delle sue attribuzioni, fatta eccezione per chi aveva un dirigente tra i membri della propria famiglia, è subentrata esclusivamente dopo essere entrati nel ruolo. Infatti, erano considerate poche e non chiare le informazioni riguardanti tale incarico, riflesso anche dell'assenza di informazioni sul mondo penitenziario e dell'assenza di interesse da parte dell'opinione pubblica. I dirigenti intervistati sono entrati nella maggior parte con il concorso bandito nel 1995 ed entrati in servizio nel 1997, un dirigente ha partecipato al concorso del 1993, il dottor Cantone è entrato in servizio nel 1984, invece un dirigente è entrato in carriera nel 2023 dopo aver vinto il concorso bandito nel 2020. In tema di partecipazione ai concorsi indetti per l'accesso alla carriera cui hanno partecipato i dirigenti intervistati, l'affluenza è sempre stata considerata media e in certi casi definita ridotta, tuttavia si registra un aumento progressivo nel corso dei quattro bandi di concorso presi in esame, sino all'ultimo alla cui prova selettiva

erano presenti oltre 7000 candidati. Per quanto riguarda il percorso dopo la vittoria del bando, i dirigenti svolgevano e svolgono un anno di formazione, e in seguito ricevono l'incarico da direttore o da vice, anche se in concreto nell'84 e nel 2023 la quasi totalità dei dirigenti ha assunto subito l'incarico di direttore di un istituto seguendo una linea dettata dall'amministrazione a causa dei numeri ridotti e della necessità di assicurare almeno un direttore per ogni istituto. I dirigenti entrati nel concorso del '95 invece hanno svolto maggiori incarichi da vice direttore prima di assumere la direzione. Il numero d'incarichi di durata minima di un anno e quindi maggiormente stabili svolti dai dirigenti intervistati facenti parte del concorso del '95 è stato di otto cui tuttavia si sommano i tanti incarichi tra reggenze e missioni nel corso dei ventisei anni di servizio, di durata variabile da un mese fino a quattro mesi. Il dottor Cantone invece, nei suoi trentanove anni di carriera ha svolto cinque incarichi di direzione e in seguito ha assunto il ruolo di Provveditore e di Vice Capo del Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria. Gli incarichi svolti dai dirigenti intervistati sono vari e rappresentativi della totalità dei ruoli nella carriera dirigenziale penitenziaria e dei differenti istituti nel territorio nazionale, infatti, sono stati ricoperti incarichi di direzione dalla Sardegna al Veneto, in istituti più piccoli come Arezzo fino a istituti più grandi come Rebibbia Nuovo Complesso; in diverse tipologie d'istituti Case circondariali, Case di Reclusione e persino in Ospedali psichiatrici giudiziari prima della loro chiusura. Inoltre tra gli intervistati la maggior parte ha svolto anche incarichi all'interno del Provveditorato.

Tra le prime conseguenze della carenza di personale dirigenziale nell'Amministrazione vi è stata la necessità di assegnare ad un direttore la gestione di più di un istituto, aumentando anche le missioni e le reggenze. Dirigere un istituto è già complesso, aumentare la mole di azioni e attribuzioni dei direttori comporta inevitabilmente un aumento delle difficoltà in capo al direttore. Tutti i direttori intervistati, fatta eccezione di chi ha assunto l'incarico l'anno scorso, si sono trovati durante la propria carriera a dover gestire nello stesso momento due o più istituti, dinamica esistente già dagli anni '70. Le risposte hanno evidenziato che l'opinione condivisa dai dirigenti, di fronte al primo elemento di criticità conseguente la carenza di personale dirigenziale, è che aldilà delle reggenze per sostituire colleghi in ferie e quindi di breve durata, considerate comunque molto frequenti, l'operare a "scavalco"

crea una serie di difficoltà per il direttore e di conseguenza anche per gli istituti. Tra i maggiori aspetti di criticità indicati, vi sono: l'assenza di un tempo idoneo da dedicare all'istituto per un lavoro efficiente e quindi anche di una mancata adeguata conoscenza dell'istituto che può sfociare in decisioni troppo astratte; la possibile lunga distanza tra gli istituti che costringe a lungo ore di viaggio per raggiungere altri istituti; il rischio di non riuscire a stabilire o rispettare la programmazione dei lavori negli istituti e quindi di operare esclusivamente in una "logica a mantenimento"¹ senza investire su processi di innovazione e di miglioramento. Un primo elemento che potrebbe introdurre quindi possibili fattori di classificazione tra i direttori, propendendo in questo caso a indurre verso la figura del direttore definito in precedenza burocrate, oberato di attività e tendenzialmente distante e impossibilitato nel perseguire un concreto reinserimento dei detenuti. Si evince infine dalle risposte che tutti i direttori considerano l'operare a scavalco una criticità e sperano che con i nuovi assunti si possa almeno ridurre questa dinamica negativa.

2 Il direttore e la simbiosi con il carcere. L'assenza di vice-direttori

Molti dei dirigenti analizzati nelle opere, hanno evidenziato come nel lavoro di un dirigente l'orario lavorativo, fissato dal contratto in 36 ore settimanali, sia in realtà ben più lungo, in particolare in presenza di emergenze ed eventi critici. Cosa ne pensa a riguardo? È possibile esercitare le ordinarie funzioni senza entrare in "simbiosi" con il carcere, e senza prolungare quotidianamente l'orario lavorativo? Inoltre, la carenza di personale dirigente ha comportato negli anni la ridotta presenza di vice-direttori in Italia. Nello svolgimento dei suoi incarichi da direttrice, sia presenti sia in passato, è stata sempre affiancata da un vice-direttore?

Secondi i dirigenti intervistati, è difficile non entrare in simbiosi con il proprio istituto, con i rischi che ne potrebbero derivare, per una serie di motivi distinguibili sulla base di fattori oggettivi e fattori soggettivi. Sotto il primo profilo l'indicazione delle trentasei ore settimanali è considerata un errore causato dal rinvio a un contratto non ideato per la categoria, il direttore, infatti, svolge un carico di ore notevolmente più elevato a causa di vari aspetti, come l'essere responsabile della struttura, una

¹ Intervista a pag. 108

comunità aperta e in funzione ogni giorno per ventiquattro ore, e per questo l'essere chiamato alla reperibilità, non prevista inoltre dal contratto. Poi, secondo i dirigenti, la definizione di un orario di servizio dovrebbe essere parametrata a un determinato lavoro ma il direttore è un lavoro così atipico, complesso, relazionale, che riguarda essere umani, ricco di attribuzioni e di grandi responsabilità che difficilmente si inserisce in schemi prefissati. Rispetto al profilo soggettivo, i dirigenti affermano che la durata dell'orario di servizio dipenda anche dall'approccio al lavoro assunto da ogni dirigente. Secondo la maggior parte dei dirigenti, essendo il direttore responsabile di ogni settore dell'istituto e di ogni avvenimento si tende ad aumentare la presenza in istituto anche per ridurre i rischi in presenza di eventi critici. Altri fattori individuati in questo profilo sono: l'impegno che si ripone nel lavoro, la capacità di sapere o meno delegare mansioni agli altri collaboratori e le vicende personali e famigliari. Quest'ultimo aspetto è stato evidenziato da una buona parte dei dirigenti, i quali oltre a riconoscere un esteso sacrificio al tempo passato in ambito familiare, hanno evidenziato la difficoltà di riuscire alle volte a contemperare le esigenze famigliari con le esigenze lavorative. Per i dirigenti inoltre l'entrare in simbiosi con il carcere, a causa dei lunghi orari lavorativi, può condurre a vari rischi di sovraccarico e di saturazione che impediscono di riuscire a "resettare" al termine dell'orario quotidiano di lavoro, inoltre vi è il rischio che il dirigente per le numerose responsabilità cui è chiamato, e di conseguenza per il timore di eventuali rischi che possano minare la responsabilità o per eventi precedenti, tenda non solo ad accentrare maggiormente le attribuzioni, supervisionando ogni dettaglio, ma anche ad essere più restrittivo. Un elenco di fattori che ci permette di comprendere il motivo per il quale un dirigente ha affermato che le trentasei ore settimanali sono un'utopia e un altro che non è giusto avere degli orari così lunghi e non definiti.²

L'ordinamento prevede che negli istituti di medie e grandi dimensioni, il direttore sia affiancato da uno o più vice, al fine di ottimizzare il lavoro di un direttore delegando o distribuendo al meglio le attività quotidiane. Abbiamo visto tuttavia che già agli inizi del '900 la presenza di vice direttori in Italia era decisamente ridotta, come nel presente, aumentando di conseguenza le attribuzioni cui è chiamato il direttore di ogni istituto e segnando uno dei vari elementi di distanza tra ciò che è previsto

² Interviste a pag. 240 e 300

nell'Ordinamento penitenziario e la realtà penitenziaria. Per quanto riguarda i vice direttori, gli intervistati hanno confermato la loro ridotta presenza testimoniando che, nella maggior parte degli incarichi svolti in questo momento o in precedenza in istituti ove sulla carta sarebbe prevista la presenza di un vice, non era presente. Ne viene tuttavia riconosciuta l'importanza per l'organizzazione dell'istituto, per la sua continuità gestionale e per riuscire anche a snellire il lavoro del direttore, infatti l'assenza dei vice direttori è stata identificata tra le cause del rischio di entrare in simbiosi con l'istituto aumentando la mole di lavoro per il dirigente. Un dirigente ha anche espresso il dubbio che nonostante il nuovo concorso bandito nel 2020, i numeri dei vice direttori continueranno a essere eccessivamente ridotti.

3 Invisibili: dall'assenza di un contratto ai rapporti con la politica

Nel 2006 è stato emanato l'ordinamento della carriera dirigenziale penitenziaria, colmando una lacuna per la categoria. Tuttavia, il percorso per una corretta qualificazione giuridica e per un trattamento economico adeguato appare ancora lungo. Quanto incide l'assenza di un contratto specifico per la sua categoria? Si sente tutelata adeguatamente dal suo contratto? Quanto nelle ultime riforme è stata ascoltata la voce di chi è chiamato a dirigere il carcere? Dal suo punto di vista, le istanze sulle problematiche generali sul carcere sono raccolte dalla politica?

Nonostante le responsabilità e le tante funzioni cui è chiamato il direttore, dalla riforma del '75 sino a oggi, non è stato ancora configurato un contratto specifico per la categoria dei dirigenti, che continuano a sentirsi invisibili nei confronti del legislatore. L'assenza di un contratto specifico per la categoria che definisca il regime giuridico prima ancora che economico da applicare al ruolo del dirigente penitenziario, è considerata da tutti gli intervistati una grave mancanza e un elemento di criticità sotto vari aspetti. Il rinvio agli istituti della Polizia di Stato non è in grado di definire tutti gli aspetti del lavoro del direttore e questo comporta che su determinate questioni vi siano continue e differenti interpretazioni, a causa dell'assenza di una regolamentazione idonea e conforme al ruolo. Dalle risposte dei dirigenti emerge con chiarezza la rivendicazione per un contratto necessario non solo a sopperire allo "scarto" tra le guarentigie economiche e di responsabilità rispetto

alla dirigenza nella pubblica amministrazione, ma anche per riconoscere l'impegno della categoria e valorizzarla, eliminando questo rinvio ad altra categoria che finisce per penalizzare i direttori. Inoltre i dirigenti hanno evidenziato alcune delle differenze rispetto alla dirigenza pubblica come: la previsione di utilizzo del badge, la determinazione di un orario di servizio e la reperibilità non retribuita. Inoltre il contratto cui si rinvia, secondo i direttori, non è in grado di tutelare adeguatamente e in particolare per ciò che riguarda la responsabilità professionale del direttore. Più in generale i direttori non si sentono tutelati come categoria.

Per quanto riguarda le istanze dei direttori nelle ultime modifiche e riforme normative intervenute sull'Ordinamento penitenziario e sulla sua organizzazione, gli intervistati hanno affermato che non sono state accolte e ascoltate. Le ragioni dal punto di vista del dirigente sono individuate: nel ridotto numero in ambito nazionale rispetto alla numerosa categoria della polizia penitenziaria e quindi dal proprio peso politico debole; nell'aver a Capo del Dipartimento un magistrato o un procuratore che per la sua professione individua più facilmente le rappresentanze della polizia penitenziaria come interlocutori privilegiati; infine nell'assenza di occasioni concrete di confronto: gli Stati Generali dell'esecuzione penale infatti sono stati visti positivamente per l'occasione creata, ma ulteriore motivo di disillusione per le mancate effettive modifiche che ha portato. Per quanto riguarda invece le ragioni dal punto di vista del rapporto dei dirigenti con la politica ovvero con chi è chiamato a raccogliere queste istanze, gli intervistati assumono due posizioni differenti: da un parte credono che la politica nel corso degli anni è riuscita alle volte in modo maggiore, alle volte minore, a raccogliere le istanze sulle problematiche del carcere attuando spesso però solo interventi semplici e non in grado di affrontare problemi secolari che attanagliano le carceri; dall'altro lato invece la sfiducia nei confronti della politica è maggiore, ritenendo in primis, come anticipato, il carcere non appetibile in termini di consenso politico, e ritenendo poi che la politica non conoscendo il carcere non sia in grado di fornire risposte adeguate alle varie criticità presenti. Un disinteresse da parte della politica che secondo un dirigente è visibile anche nell'assenza di una disposizione che preveda azioni di supporto psicologico per i dirigenti, previste solo per la polizia penitenziaria.

4 Il regolamento d'istituto

Nelle opere analizzate, è stato evidenziato come l'arrivo in nuovo istituto sia come un nuovo inizio per un dirigente che dovrà comprendere in poco tempo le complessità di un istituto. Uno strumento per approntare il proprio indirizzo nella gestione è il regolamento d'istituto. Nella sua esperienza quante volte ha modificato il Regolamento di un Istituto appena insediata\o o lungo la sua gestione?

I dirigenti penitenziari svolgono nel corso della loro carriera un numero variabile di incarichi in diversi istituti penitenziari. Nelle autobiografie analizzate, i dirigenti sono stati chiamati, più frequentemente rispetto al presente, a lavorare per brevi periodi all'interno di un istituto, ma la breve durata di un incarico non permette al direttore di spiegare al meglio il proprio indirizzo e il proprio modello di gestione all'interno di un istituto. Il momento dell'arrivo in un nuovo istituto per i dirigenti è comunemente considerato una fase di studio della nuova struttura e, soprattutto, delle persone che al suo interno operano e vi sono ristrette. È necessario quindi, prima di approntare modifiche sostanziali alla vita dell'istituto, conoscerlo approfonditamente e focalizzarsi su uno degli aspetti centrali del lavoro di un direttore, evidenziato trasversalmente nella maggior parte delle risposte dei dirigenti in varie domande, ovvero l'aspetto relazionale: il carcere secondo tutti i direttori è un'organizzazione fatta di persone, e spetta al direttore creare e curare la relazione tra i vari attori. Inoltre un dirigente ha evidenziato che vi sono delle condizioni affinché il nuovo incarico possa essere produttivo, infatti mentre da un lato è necessario che l'incarico abbia una durata non inferiore ai 4 anni, d'altra parte per raggiungere degli obiettivi è necessario che il direttore sia motivato, che abbia una visione nel medio lungo termine e che abbia un po' di fortuna. Come vedremo meglio anche nel corso dell'elaborazione, i direttori richiameranno frequentemente il concetto della fortuna, fattore esterno ma per certi aspetti imprescindibile per un direttore, per varie ragioni, tra cui spicca sicuramente la fortuna della non manifestazione di eventi critici, la cui presenza invece è capace spesso di indurre alla modifica del modello di gestione adottato dal direttore.

Il regolamento d'istituto, disciplinato ai sensi dell'art. 26 dell'O.p., è uno strumento considerato dalla maggior parte dei direttori importante e fondamentale per una serie

di ragioni: permette di racchiudere in un unico corpus normativo le regole riguardanti non solo le procedure da seguire all'interno di un istituto, ma anche i diritti e i doveri che incombono su ciascuna persona, includendo anche disposizioni che incidono in maniera rilevante sui detenuti, come le perquisizioni; per la possibilità di avere un unico testo di riferimento per le regole dell'istituto, funzionale non solo per il personale operante all'interno dell'istituto ma anche per i detenuti che potrebbero avere a disposizione un testo normativo di riferimento delle regole di vita all'interno dell'istituto; può inoltre permettere di evitare un potenziale abuso di ordini di servizio che potrebbero rendere difficoltoso ricostruire la regola da applicare. Ma nonostante il riconoscimento della sua rilevanza, i dirigenti intervistati sono nella maggior parte concordi sull'inefficienza di questo istituto per come è stato disciplinato, a tal punto da essere considerato da un dirigente come una "esperienza fallimentare"³. Difatti, una parte dei dirigenti riferisce che sta lavorando sul progetto di regolamento, ma tutti riferiscono che nella maggior parte degli istituti o non è presente o se è presente potrebbe avere anche oltre venti anni. La ragione principale dell'inidoneità del regolamento, per come è stato costruito dalle norme, è la procedura di approvazione che, come evidenziato dai dirigenti, è una procedura farraginosa, che prevede il passaggio di approvazione di troppe figure istituzionali, e di conseguenza per essere approvato ha bisogno di svariati anni. Se un regolamento viene approvato, per esempio, dopo due anni dalla sua formazione, per i dirigenti questo sarà già obsoleto e non in grado di raggiungere gli obiettivi predisposti perché già superato⁴. Un importante strumento offerto dall'Ordinamento ma sin dalla sua previsione nel Regolamento del '75 non è riuscito a trovare una corretta attuazione, per questo i dirigenti ne rivendicano una modifica. Una proposta di modifica inoltre era già stata presentata dal Dottor Cantone all'interno della Commissione Ruotolo, proponendo di cambiare la competenza sull'approvazione del regolamento interno e trasferirla al Provveditore regionale in modo da abbreviare i tempi, e senza aspettare che il Ministero si pronunci. Tuttavia, una parte dei dirigenti ha espresso la propria preferenza a utilizzare gli ordini di servizio, rispetto al Regolamento, che seppur fonti di grado inferiore, sono considerati più efficaci e in grado di affrontare meglio le ripetute modifiche normative e i cambiamenti che possono avvenire all'interno di

³ Intervista a pag. 312

⁴ Interviste a pag. 242, 296, 305, 312, 343

un istituto. Infine, l'assenza di un regolamento interno nella maggior parte degli istituti, a causa della procedura complessa per la sua attuazione principalmente, rappresenta comunque una norma dell'Ordinamento penitenziario non attuata, non essendo inoltre prevista come una facoltà per il direttore, che tuttavia non riesce a realizzarlo per fattori a lui esterni e non dipendenti dal suo approccio.

5 Il ruolo di direttore e le sue motivazioni nel tempo

Come è cambiato il suo ruolo rispetto al momento del suo ingresso nell'Amministrazione penitenziaria? Le riforme degli ultimi venti anni sono riuscite a incidere anche sulla figura del dirigente penitenziario? Le sue motivazioni iniziali che l'hanno spinto ad avviarsi alla carriera di dirigente, nel corso degli anni, sono rafforzate o sono cambiate?

I dirigenti intervistati, la cui esperienza varia da ventisei a trentanove anni nell'Amministrazione penitenziaria, sono d'accordo sul profondo cambiamento del ruolo del direttore nel corso degli anni, come del resto è cambiata anche l'organizzazione e più in generale il sistema carcerario italiano. Infatti, un dirigente ha rilevato che quando ha preso servizio, il carcere era una struttura a tratti autoreferenziale, e chiuso verso l'esterno⁵. Sono tanti gli interventi che hanno inciso sia sulla figura del direttore che sull'organizzazione carceraria elencati dai dirigenti: la graduale smilitarizzazione e sindacalizzazione del corpo di polizia penitenziaria del '90, che ha reso inoltre il direttore un soggetto di negoziazione con le varie rappresentanze sindacali della polizia; inoltre hanno inciso sul ruolo anche le riforme sulla trasparenza, sull'accesso agli atti, sulla riservatezza e la tutela della privacy, sulla gestione del trattamento dati e anche sulla contrattualistica pubblica. Sono tante le modifiche normative che hanno inciso direttamente o indirettamente sul lavoro del direttore, e secondo una parte dei dirigenti il ruolo rispetto al loro ingresso è cambiato in peggio⁶ per diversi ordini di motivi: non svolge concrete funzioni dirigenziali; la dirigenza della polizia penitenziaria è stata disciplinata, secondo i dirigenti, in contrapposizione al direttore, in modo non adeguatamente definito nei

⁵ Intervista a pag. 242

⁶ Interviste a pag. 242, 275, 301

compiti che deve svolgere e in modo da implementare il rischio di possibili contrasti; le difficoltà emerse dopo la riforma della sanità penitenziaria, passata all'Asl, in termini di obiettivi da perseguire e di dialogo con i dirigenti medici presenti negli istituti; la difficoltà di gestire e relazionarsi con determinate figure come i funzionari del servizio sociale che dipendono da un altro Dipartimento; e infine l'aumentare progressivo di responsabilità attribuite al direttore. Nonostante questo, i dirigenti sono d'accordo nel ritenere il proprio ruolo come l'unico all'interno dell'organizzazione penitenziaria in grado di coordinare le varie figure operanti negli istituti e di curarne la relazione.

Sulle motivazioni invece che hanno spinto i dirigenti intervistati a entrare nella carriera, una parte ha affermato che si sono nel tempo rafforzate, confermando la propria scelta e la voglia di prestare servizio nell'Amministrazione penitenziaria. Allo stesso tempo però, gli stessi dirigenti hanno affermato che nel corso della loro carriera vi sono state tante ragioni per perdere l'entusiasmo e delusioni che se da un lato non sono riuscite a scalfire le motivazioni dei dirigenti dall'altro però possono essere considerate come un altro indicatore delle difficoltà e criticità all'interno del lavoro di direttore. Una parte dei dirigenti invece ha affermato che all'ingresso nella carriera credevano di poter incidere in modo maggiormente positivo con il loro lavoro, tuttavia nel corso degli anni, le difficoltà incontrate hanno ridimensionato questa spinta.

6 La carenza di personale dirigenziale e il nuovo concorso

Dopo più di venticinque anni è stato indetto il concorso per la carriera di dirigente penitenziario, un importante intervento per aumentare i numeri dei dirigenti di oltre 100 unità. Nonostante questo, con le prossime pensioni e i passaggi negli uffici di dirigenza generale, si rischia di non raggiungere comunque la soglia organica. Quali sono i motivi secondo lei di questo ritardo nel concorso? Inoltre, negli ultimi 20 anni le politiche di spendig review hanno ridotto la dotazione organica dei direttori penitenziari di oltre 100 unità. Quanto ha influito secondo lei il numero ridotto di direttori in ambito nazionale?

Sui motivi alla base del ritardo nell'indire il concorso per l'accesso alla carriera dirigenziale, i dirigenti intervistati riconoscono direttamente o indirettamente la responsabilità della politica intesa come maggioranza al Governo nazionale, a conferma dell'assenza di peso politico, e in parte anche dei vertici del D.A.P., ma assumono posizioni differenti sul perché vi sia stato questo ritardo.

Secondo alcuni direttori infatti, è la politica che nel corso del tempo non ha mai avuto abbastanza interesse ad occuparsi della questione penitenziaria, ed anche quando ha cercato di intervenire negli ultimi anni ha mostrato una mancata conoscenza della difficile situazione, come la costante carenza di personale nel tempo. A tal punto che un dirigente ha affermato che si è in presenza di un'anomalia, "non c'è motivo logico"⁷ in grado di giustificare il ritardo nel bandire il concorso e il persistere della presenza numerica ridotta dei dirigenti. Un dirigente invece ha affermato che nel corso del tempo nessun soggetto politico si è voluto assumere la responsabilità di investire sul carcere, e in particolare investire sull'aumento delle risorse umane e materiali e nell'assunzione di personale di ogni categoria operante negli istituti⁸. Infine secondo due dirigenti il ritardo nel concorso non va inteso come una mancata volontà di intervenire ma piuttosto come una precisa scelta "finalizzata a modificare il sistema penitenziario così come immaginato dal legislatore del '75"⁹.

Il numero ridotto di direttori in ambito nazionale secondo i dirigenti intervistati ha inciso molto e in varie direzioni. In primis, ha inciso sulla qualità del lavoro di un direttore d'istituto. Molti dei direttori intervistati ripercorrendo la propria carriera hanno utilizzato come esempio indicativo dei problemi che emergono nel lavoro di un direttore, la differenza tra il passato, in cui i vice direttori erano numericamente maggiori soprattutto nei grandi istituti, rispetto al presente dove sono numericamente quasi inesistenti. Infatti, avere una buona presenza di vice permette non solo di essere maggiormente propositivi nei confronti della vita di un istituto, ma consente maggiori possibilità di delegare e distribuire meglio il lavoro. Con il passare del tempo, la continua riduzione numerica dei direttori, ha inevitabilmente causato non solo un aumento in termini di tempo da dedicare al proprio lavoro, ma anche un'assunzione maggiore di responsabilità, e una capacità minore, soprattutto nei grandi

⁷Intervista a pag. 276

⁸Intervista a pag. 344

⁹Interviste a pag. 218 e 296

istituti, di riuscire ad incidere adeguatamente sugli obiettivi predisposti. A questo si aggiunge poi la necessità di assegnare ad un direttore la gestione di due o più istituti con le conseguenze in parte già affrontate in precedenza, cui si aggiungono altri effetti negativi: destabilizzazione del personale, con cui il direttore per il poco tempo a disposizione non riesce a curarne al meglio la relazione e il coordinamento, con la conseguenza di avere un clima non sempre positivo; destabilizzazione anche per la struttura che potrebbe non riuscire a crescere in termini di trattamento. Infine, altre conseguenze collegate alla ridotta presenza numerica, sulla qualità del lavoro del direttore, sono anche il numero crescente di incarichi di missione, ritenuti troppo brevi per mettere il direttore in una condizione di poter portare grandi risultati, e l'eccessiva rotazione di incarichi per i dirigenti. La ridotta presenza di direttori secondo gli intervistati ha inciso anche sulla qualità della gestione di un istituto in termini più generali e soprattutto sull'azione verso i detenuti. Secondo un dirigente, infatti, i detenuti potranno partecipare a un numero sempre più ridotto di progetti, e soprattutto vivere l'esecuzione della propria pena in istituti in cui verrà assicurata principalmente la sicurezza rispetto al trattamento, rendendo il loro tempo «non utile»¹⁰ e non orientato verso una funzione rieducativa. Infine un dirigente ha affermato che il numero ridotto di direttori e di concorsi, incide anche sulla qualità dei direttori in quanto, con i futuri pensionamenti, si rischia di avere a breve un numero eccessivamente ridotto di dirigenti con una buona esperienza¹¹. Infine i direttori hanno accolto tutti con grande positività il nuovo concorso bandito da pochi anni, che ha permesso di aumentare di un buon numero la presenza di direttori.

7 Scelte prioritarie e scelte aziendali

La complessità delle funzioni e del ruolo del dirigente rende difficile poter definire il concetto di gestione “ordinaria” di un istituto anche a causa degli innumerevoli imprevisti quotidiani. In base alla sua esperienza, quali potrebbero essere definite le priorità nelle scelte di gestione? Inoltre, le scarse risorse economiche conducono il direttore spesso a dover fare scelte “aziendali” necessarie per sostenere il bilancio.

¹⁰Intervista a pag. 345

¹¹Intervista a pag. 243

In questo contesto, quanto la figura del dirigente penitenziario tende ad avvicinarsi al dirigente aziendale?

Il lavoro del direttore di un istituto è un lavoro complesso, che difficilmente si appresta a paragoni con altre figure della pubblica amministrazione, infatti, i dirigenti intervistati concordano nel considerarlo atipico e che nel loro lavoro è difficile riuscire a definire il concetto di gestione ordinaria, in presenza anche di eventi frequenti quotidiani e imprevisti. Difatti, secondo alcuni dirigenti, ogni giorno lo scenario in carcere cambia, e tra le competenze del direttore vi deve essere la capacità di saper adattare la propria azione e i propri programmi, di medio o lungo periodo, alle diverse esigenze del quotidiano. Di conseguenza risulta anche difficile poter definire le priorità nella gestione quotidiana in un istituto, tuttavia i dirigenti intervistati hanno espresso in modo abbastanza conforme tra loro, quelle che dal proprio punto di vista sono le principali azioni cui è chiamato un direttore. Molti dirigenti hanno rilevato l'importanza dell'organizzazione del personale: il direttore deve riuscire a organizzare il personale in modo efficiente, distribuendo in modo trasversale gli oneri e le competenze, coordinare il lavoro tra il personale attraverso le figure dei capi area, responsabilizzandolo e creando un giusto clima tra gli operatori. I rischi che sono stati evidenziati nel caso in cui non vi sia stata un'efficiente o idonea organizzazione del personale si proiettano principalmente sul modello di gestione assunto dal direttore, che potrebbe tendere ad accentrare le competenze nella sua figura e potrebbe disperdere le proprie energie in mansioni che non gli competerebbero. Tra le altre priorità segnalate vi sono: l'assicurare il funzionamento dell'istituto in particolare la sua gestione economica e strutturale; curare il rapporto con la società esterna; assicurare gli standard di sicurezza; curare le attività trattamentali. Parte dei dirigenti intervistati ha tuttavia rilevato che oltre alla mutevolezza degli scenari in grado di condizionare la gestione quotidiana, vi sono da un lato la frequenza di situazioni emergenziali che conducono al rischio di doversi focalizzare prioritariamente sul quotidiano distraendo l'attenzione sugli altri fondamentali aspetti della gestione, e dall'altro anche le numerose innovazioni legislative che necessitano interventi immediati. Per quanto riguarda invece il rapporto tra la figura del dirigente penitenziario e la figura del dirigente privato, i direttori intervistati hanno evidenziato come nonostante siano due figure diverse

hanno vari punti di contatto, e soprattutto la maggior parte dei direttori, ribaltando in parte la domanda, ha auspicato la possibilità di avvicinare le due figure usufruendo di alcuni caratteri del dirigente privato per ottimizzare il proprio lavoro. Nello specifico, il direttore di un istituto penitenziario è vincolato ai capitoli di bilancio assegnati dall'Amministrazione, cui sommando la scarsità di risorse, incide fortemente sulle scelte possibili, annullando quasi l'autonomia di gestione e spesso, non permettendo di garantire un concreto sviluppo dell'istituto. Secondo i direttori invece, bisognerebbe oltre che aggiornare la normativa sulla contabilità penitenziaria, consentire un'autonomia nella gestione del bilancio e decentrare maggiormente le competenze in materia di bilancio. Migliorando così la produttività e l'efficienza di ogni struttura e la possibilità del direttore di incidere in modo significativo con le risorse a disposizione. Infine due dirigenti hanno espresso la necessità di utilizzare una nuova serie di strumenti dal punto di vista del direttore per affrontare la scarsità delle risorse, in un'ottica di una sana logica aziendale, come i fondi europei, i contributi dagli enti locali e dal terzo settore e infine il *foundrising* in ambito penitenziario¹².

8 Relativismo penitenziario

Gli elementi di criticità, spesso sistemici, come il sovraffollamento, la presenza di vecchi edifici in cui è collocato l'istituto, la carenza di personale, le differenze presenti nella popolazione detenuta, conducono spesso a parlare di relativismo penitenziario e sono spesso i motivi per cui è difficile agire in un istituto andando oltre l'ordinario. Quali sono secondo la sua esperienza gli elementi che incidono maggiormente nella differenziazione degli istituti in Italia? Quanto incidono questi elementi nella sua azione? Esiste secondo lei una differenza in termini generali tra gli istituti penitenziari del Sud Italia e del Nord? Ha mai svolto un incarico all'interno di un istituto detentivo femminile? Se sì, rispetto agli altri istituti, quali sono le principali differenze a livello di gestione?

In premessa, parte dei direttori ha riconosciuto, chi in modo diretto, chi indirettamente, l'esistenza di un relativismo penitenziario inteso non solo come “ogni

¹²Interviste a pag. 297 e 316

istituto come un mondo a sé”, ma riconoscendo quindi anche una possibile esecuzione penitenziaria differente dinanzi alla comminazione di una pena detentiva che invece dovrebbe essere uguale per i condannati. Data questa diversità è stato affermato inoltre che un direttore dovrebbe essere valutato dall'esterno per il suo lavoro anche in base alla struttura che è chiamato a gestire. I direttori secondo la propria esperienza, e dal proprio punto di vista, hanno evidenziato quali sono gli elementi di criticità sistemici che maggiormente incidono sul proprio modello di gestione. Innanzitutto la carenza di personale all'interno degli istituti, il quale va a incidere, oltre che sugli aspetti già evidenziati, sulla possibilità di fare maggiori attività con migliori risultati e più in generale sull'organizzazione delle attività, sullo stress lavorativo di tutto il personale, a titolo esemplificativo infatti in molti degli istituti in cui i direttori intervistati svolgono il proprio incarico, la polizia svolge turni da 8 ore, rispetto ai turni da 6 ore previsti. Anche la differenza tra le strutture in termini di anzianità degli istituti, spesso riconvertiti da strutture con altre finalità, incide sulla gestione. Una parte, infatti, degli intervistati ha lamentato di svolgere un incarico all'interno di un istituto vecchio, decadente a livello di condizioni strutturali, collocato nel centro cittadino, e di conseguenza di non avere spazi all'aperto, escludendo così anche la possibilità di svolgere attività all'aperto, tra le quali lo sport. Il sovraffollamento, che dopo gli interventi volti ad affrontare il periodo della pandemia che hanno ridotto le presenze, è tornato ad aumentare, incide sulla possibilità di assicurare in generale condizioni detentive idonee, e spesso può condurre il direttore ad occuparsi soltanto dell'attività ordinaria non portando progressi effettivi all'istituto. La popolazione detenuta è sempre più eterogenea, anche rispetto al passato, non solo la presenza di detenuti stranieri e le complessità che ne conseguono come le difficoltà di comunicazione, ma anche la grande presenza di soggetti con disagio psichico. Riflesso, secondo alcuni direttori, del disagio sociale presente al di fuori delle mura del carcere e che quest'ultimo è chiamato a raccogliere, pur non essendo sempre in grado di affrontare le varie problematiche che colpiscono questi soggetti. Infine, ricompreso nell'elenco delle criticità che attanagliano il sistema penitenziario, vi è anche la collocazione geografica dell'istituto nel territorio, che può condurre ad una maggiore presenza di criticità. Secondi alcuni dirigenti infatti, ogni territorio ha una risposta differente alla presenza

di un carcere in termini di maggiore o minore presenza di volontariato, anche in base alle difficoltà sociali che il territorio affronta. Difatti una parte dei dirigenti ha confermato, in base alla propria esperienza, l'esistenza di una differenza tra gli istituti collocati al Nord e quelli collocati al Sud, fondando la differenza non solo su elementi riguardanti il territorio in generale, che secondo parte dei dirigenti non sono idonei a porre una netta distinzione, ma su elementi organizzativi e strutturali degli istituti. Riguardo i primi, la maggior parte dei direttori intervistati evidenzia come gli istituti collocati al Nord hanno: una qualità maggiore di assistenza sanitaria; una risposta spesso migliore del contesto sociale, che si manifesta con una rete sociale e di volontariato più presente con maggiori progetti e attività; maggiori occasioni lavorative per i detenuti. Tra gli elementi invece riguardanti gli aspetti strutturali e organizzativi vi sono: secondo una dirigente, gli istituti al Nord sono spesso di costruzione più recente e moderni, rispetto a quelli nel centro-sud; secondo alcuni dirigenti una differenza sostanziale è la differente età del personale che mentre al Nord è più giovane e più propensa alle modifiche, al Sud, dove la maggior parte del personale ha un'età tendenzialmente maggiore, sono di conseguenza più restii al cambiamento. L'unico elemento evidenziato dalla maggior parte dei dirigenti in senso contrario alla differenziazione descritta, e che quindi procura agli istituti del Nord maggiori difficoltà, è la presenza di un numero di detenuti stranieri maggiore rispetto al Sud. Per quanto riguarda invece l'ultima parte della domanda, la maggior parte dei dirigenti intervistati ha svolto o sta svolgendo un incarico all'interno di un istituto o in una sezione femminile. Le principali considerazioni emerse confermano una differenza dal punto di vista del modello di gestione adottato dal direttore tra la gestione di un istituto femminile e la gestione di un istituto maschile, e due dirigenti in particolare hanno affermato di aver riscontrato maggiori difficoltà negli istituti femminili a livello di gestione¹³. Tra gli aspetti di differenziazione elencati vi sono: le maggiori esigenze delle donne detenute, la ridotta presenza di violenza, un diverso rapporto delle detenute con il personale, un diverso e più conflittuale rapporto con la genitorialità che in certi casi, secondo un dirigente, può rendere anche più complessa la possibilità di indurre al cambiamento. Un direttore invece ha espresso la necessità porre attenzione al modo in cui si rappresenta la gestione delle donne detenute,

¹³Interviste a pag. 245 e 297

evitando di svilire le dinamiche tra donne, dinanzi al rischio di un'infantilizzazione maggiore¹⁴. Un dirigente invece ha rilevato, a causa del numero fortemente ridotto rispetto la detenzione maschile di detenute, il rischio di «invisibilità» inteso come rischio che in carcere si ragiona solo pensando alla detenzione maschile trascurando quella femminile.

S'intende rilevare inoltre, come la presenza di un numero così elevato di criticità e l'operare di conseguenza in perenne emergenza da parte dei direttori, rende la buona volontà di un dirigente elemento imprescindibile per operare ma da un altro punto di vista si è affermato che un'amministrazione efficiente non dovrebbe lasciare ad un aspetto soggettivo e ad una propensione al lavoro, il perseguimento di un mandato costituzionale.

9 La responsabilità del direttore e gli eventi critici

Nelle opere analizzate, tra gli elementi che incidono maggiormente sul modello di gestione adottato da un dirigente d'istituto vi sono la frequenza e la gestione degli eventi critici e la responsabilità delle scelte del direttore. Secondo lei quanto può incidere la frequenza di eventi critici nella gestione di un istituto? Gli eventi critici sono rari o frequenti nel corso della gestione di un istituto? L'ordinamento penitenziario offre degli strumenti per riuscire a gestire questi eventi? Inoltre, nell'esperienza dei dirigenti analizzati, un aspetto critico comunemente evidenziato è l'individuazione del direttore come responsabile di ogni evento nefasto all'interno dell'istituto, e l'insorgere di procedimenti penali a suo carico, così frequenti da essere definiti da un dirigente «incidenti del mestiere del direttore». Quanto concorda con questa affermazione? Quanto può influire nel proprio modello di gestione questo “automatismo”?

In premessa, i dirigenti intervistati sono concordi nel ritenere la frequenza degli eventi critici correlata alla responsabilità del direttore come elemento in grado di modificare il modello di gestione adottato da un direttore sotto punti di vista differenti. Innanzitutto i dirigenti hanno confermato che gli eventi critici all'interno degli istituti sono frequenti e costanti, e quindi capaci di incidere da un lato sulla

¹⁴Intervista a pag. 348

gestione del quotidiano, dovendo dedicargli tempo e personale e ponendo in secondo piano il resto delle attività, dall'altro lato, e come vedremo meglio in seguito, sul modello di gestione adottato dal direttore e di come questo può mutare radicalmente con l'insorgere di una responsabilità a carico del dirigente. Gli eventi critici più frequenti, concetto eterogeneo che comprende un lungo elenco di condotte, secondo i direttori sono: quelli individuali in particolare gli atti di autolesionismo e i suicidi, e quelli di gruppo nello specifico le rivolte e le proteste anche pacifiche. Secondo due dirigenti è necessario tuttavia porre una distinzione tra istituti grandi e istituti più piccoli: difatti nei secondi la frequenza di eventi critici è drasticamente ridotta in quanto è possibile curare al meglio l'aspetto relazione con i detenuti, e tra questi e il personale, creando un giusto clima all'interno della comunità penitenziaria e lavorando meglio sulla prevenzione¹⁵. Appetti che in un istituto di grandi dimensioni sono più difficili da creare, aumentando così il rischio di spersonalizzazione del detenuto e di conseguenza anche il rischio di maggiori eventi critici. Negli istituti di grandi dimensioni quindi, secondo il dirigente, il direttore deve avere una maggiore attitudine a essere pronto a rispondere a ogni tipo di emergenza o di evento critico. Secondo un altro dirigente invece, l'aumento negli ultimi anni degli eventi critici è stato accentuato di più dal regime aperto e dalla carenza di organico. I dirigenti intervistati poi hanno posizioni differenti sulla presenza o meno di strumenti adeguati offerti dall'ordinamento, per gestire questi eventi: una parte non si è espressa a riguardo; altri dirigenti invece hanno affermato che dal proprio punto di vista l'ordinamento non offre strumenti adeguati in quanto il carcere non è in grado di affrontare certi problemi o l'imprevedibilità di certi eventi. L'esempio che viene spesso citato è la gestione del disagio psichico, un problema a cui il carcere sia per la struttura sia per il numero ridotto di risorse umane non è in grado di assicurare. Infine un dirigente ha affermato che l'ordinamento offre gli strumenti adeguati per rispondere e affrontare gli eventi critici, tuttavia un aumento di personale potrebbe rendere questo aspetto meno difficoltoso¹⁶.

In tema di responsabilità la posizione dei dirigenti è unanime: sulla carta, il vertice di un istituto penitenziario è il direttore e quindi non si può escludere una responsabilità a suo carico in presenza di determinati eventi, ma nella realtà tutti i dirigenti

¹⁵Interviste a pag. 322 e 349

¹⁶Intervista a pag. 222

intervistati per vari motivi ritengono l'attuale architettura normativa e fattuale della responsabilità un'ingiustizia. Dal punto di vista dei dirigenti sono vari i motivi di sfiducia verso l'attuale regime di responsabilità che non permette ai direttori un governo del rischio nel proprio lavoro, tale da evitare una maggiore esposizione a procedimenti di ogni genere, sfiducia che secondo alcuni dirigenti ha come destinatario anche il Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria nei casi in cui non assume posizioni maggiormente difensive nei confronti dei direttori. In primis, tra i fattori che non permettono un governo del rischio vi è la sistemica presenza di criticità all'interno degli istituti penitenziari, come il sovraffollamento, la carenza di personale, le strutture non adeguate o l'operare in grandi strutture. Inoltre i dirigenti ritengono che attualmente i direttori siano chiamati a rispondere di troppe responsabilità, non solo quelle correlate al manifestarsi di eventi critici, molto frequenti, ma anche responsabilità contabili, amministrative, sicurezza nella gestione dei detenuti, responsabilità come datori di lavoro, ed altre. I direttori criticano anche la presenza eccessiva di responsabilità definite oggettive. Un dirigente inoltre nel descrivere il regime di responsabilità dei direttori, ha evidenziato che dal suo punto di vista, per l'eccessivo carico di responsabilità, vi sono profili d'incostituzionalità della normativa¹⁷. Sull'automatismo della chiamata in responsabilità, i dirigenti riconoscono la sua correttezza, tuttavia dovrebbe essere bilanciata con quelle che sono le condizioni effettive in cui i direttori sono chiamati a lavorare, infatti, tutti i dirigenti hanno affermato che, in presenza di tutte le condizioni critiche suddette, il direttore di un istituto non è messo nelle condizioni di governare i rischi, esponendosi così ordinariamente a possibili procedimenti a suo carico. Le conseguenze secondo i dirigenti di tutto ciò sono soprattutto riconducibili al modello di gestione adottato da un dirigente all'interno di un istituto. I dirigenti intervistati hanno affermato che come conseguenza dell'insorgere di un procedimento a carico del direttore o semplicemente per tentare di ridurre i rischi nel quotidiano, alcuni direttori tendono ad assumere una gestione difensiva, che potremmo inserire nella categoria precedentemente analizzata del direttore burocrate: organizzando meno attività, burocratizzando tutto e assumendo un ruolo conservativo¹⁸. Un modello frutto anche di una demotivazione, secondo un dirigente, che può influenzare anche

¹⁷Intervista a pag. 301

¹⁸Interviste a pag. 222, 298, 301, 323 e 349

il gruppo di lavoro, demotivandolo di conseguenza. Si potrebbe affermare quindi che l'automatismo con il quale è costruito il regime di responsabilità cui è chiamato il direttore finisca per diventare anche un elemento oggettivo per l'assunzione da parte di un dirigente di un modello gestionale più sicuro per se stesso ma meno efficiente, e alle volte in contrasto, rispetto alla funzione che dovrebbe avere il carcere. Inoltre, i dirigenti, come esempio del numero elevato di rischi cui sono chiamati, hanno affermato che attualmente le assicurazioni spesso non vogliono assicurare i direttori perché sono esposti a troppi rischi nel loro mestiere. Infine tutti i dirigenti auspicano la modifica di questo attuale regime di responsabilità, con varie proposte, dalla previsione di scudi legali alla distribuzione delle responsabilità in tutte le figure dirigenziali e di coordinamento all'interno di un istituto.

10 La gestione durante la pandemia

Nel 2020 l'emergenza Covid ha paralizzato l'Italia per poter gestire il contagio, restringendo la libertà di tutti i soggetti sul territorio nazionale. In carcere, dove parlare di distanziamento è difficile in base agli spazi limitati, la reazione dei detenuti alla chiusura verso la società esterna e soprattutto verso i familiari è stata travolgente. Quanto è stato complesso nella sua esperienza la gestione del periodo emergenziale? Quali scelte organizzative ha adottato?

La gestione del periodo emergenziale della pandemia da Covid è stata complessa e difficile secondo i dirigenti, non solo nel suo momento iniziale, ma anche nella fase successiva fino alla riduzione in ambito nazionale delle misure restrittive. Per alcuni dirigenti è stato considerato come il momento più difficile mai affrontato dall'ingresso in carriera. Una complessità derivante non solo dalla difficile gestione delle ulteriori restrizioni da adottare all'interno degli istituti, dalla reazione delle persone detenute alla chiusura verso la società esterna, e dall'interfacciarsi con gli altri attori decisionali come il Dap e le varie Asl, ma anche per il rischio personale di esporsi al contagio. Infatti, molti direttori hanno rilevato di aver vissuto quel periodo dovendo convivere con il rischio sanitario, distante dalla famiglia e più in generale convivendo con una grande difficoltà emotiva. Le scelte organizzative adottate dai dirigenti intervistati sono varie e abbastanza uniformi: una maggiore presenza del

direttore all'interno delle sezioni per dialogare con i detenuti, puntando sulla corretta e puntuale informazione; consolidare il lavoro di gruppo con tutti gli operatori e con la polizia penitenziaria; applicare le circolari, linee guida e disposizioni normative in generale. Una parte dei dirigenti ha inoltre evidenziato come molte delle scelte organizzative adottate fossero diverse ogni giorno, e parametrize a tanti fattori: le condizioni della struttura, in tema soprattutto di capacità di rete wi-fi per adottare il prima possibile lo strumento delle videochiamate; di organizzazione ottimale degli spazi per gestire al meglio l'isolamento cautelativo all'ingresso e l'isolamento del detenuto positivo; l'interpretazione di alcune circolari non chiare; la grande mole di disposizioni normative da adottare. Uno dei dirigenti intervistati in questo periodo ha svolto il ruolo di Provveditore¹⁹, evidenziando la difficoltà nella gestione del periodo dal suo incarico, in particolare ha affermato inoltre come la pandemia sia stato anche un momento per l'Amministrazione penitenziaria di fare i conti con le proprie mancanze e limiti, criticando anche la non omogenea gestione da parte delle Asl in ambito nazionale dell'aspetto sanitario. Su quest'ultimo aspetto inoltre emerge una diversità di posizioni: una dirigente che ha svolto l'incarico in un istituto dal Nord ha sentito la collaborazione con le Asl sempre presente e in modo positivo²⁰; mentre altri dirigenti che svolgevano il proprio incarico in un istituto del centro-sud, hanno lamentato una difficoltà di dialogo in quel periodo con le Asl²¹. Emerge anche da un paio di dirigenti un sentimento di sfiducia principalmente nei confronti dell'Amministrazione penitenziaria per non aver avvalorato e riconosciuto maggiormente il lavoro dei direttori chiamati in prima linea a gestire questo periodo difficile²². Infine un dirigente ha evidenziato che nonostante questi aspetti, il Covid ha permesso di introdurre migliorie all'interno degli istituti, come la possibilità di usufruire di colloqui a distanza ordinari e di alzare i trend qualitativi di igiene e pulizia.

¹⁹Intervista a pag. 324

²⁰Intervista a pag. 281

²¹Interviste a pag. 223, 298 e 325

²²Interviste a pag. 224 e 281

11 Il fattore tecnico e il fattore umano

Una parte delle opere dei dirigenti che ho analizzato, nel descrivere le proprie funzioni i direttori hanno sottolineato due elementi fondamentali nell'agire di un direttore: il fattore tecnico ed il fattore umano. Secondo lei quali sono le competenze che dovrebbe necessariamente avere un dirigente? Quanto è importante il fattore umano di un dirigente?

Il fattore tecnico, inteso come il possedere competenze trasversali e il fattore umano, inteso come capacità umane che il direttore deve avere, sono due elementi che secondo i dirigenti intervistati devono coesistere in un dirigente, in quanto sono i caratteri che dovrebbero connotare un corretto modello di gestione adottato in un istituto. Difatti, l'assenza in particolare del fattore umano, secondo due dirigenti, potrebbe condurre a far prevalere il carattere tecnico e burocrate di un direttore, impedendo di occuparsi al meglio di uno degli aspetti principali e comunemente evidenziati del lavoro di un direttore ovvero l'aspetto relazionale. Partendo dal fattore tecnico, tutti i dirigenti intervistati hanno confermato che un direttore deve possedere molte e trasversali competenze per svolgere al meglio il suo lavoro, è necessario per questo intraprendere uno studio continuo e una costante formazione per cercare di stare al passo con tutte le innovazioni normative che si presentano nei vari settori. Tuttavia, mentre un dirigente ha espresso la necessità quindi che il direttore di un istituto penitenziario sia un "tuttologo"²³, altri dirigenti invece affermano invece che un direttore non può essere sapere tutto, sia per la difficoltà di acquisire una mole di conoscenze così elevate e sia perché deve avere la capacità di coordinarsi al meglio con i propri collaboratori, sfruttando tutte le professionalità presenti in istituto. Due dirigenti intervistati inoltre, hanno evidenziato altri due aspetti critici sull'argomento: il primo ha affermato che le competenze richieste a un direttore sono troppe e trasversali perché vanno dalle materie giuridiche, amministrative e contabili, a delle basi psicologiche²⁴; il secondo invece, confermando la necessità di continuare ad acquisire conoscenze nel corso della carriera, ha evidenziato la difficoltà di riuscire sia a trovare il tempo da mettere a

²³Intervista a pag. 281

²⁴Intervista a pag. 302

disposizione per aggiornarsi e sia di espandere le proprie competenze partendo da una formazione giuridica²⁵. Per quanto riguarda il fattore umano, i dirigenti hanno evidenziato la sua importanza, declinandolo nei vari caratteri che dovrebbe possedere un direttore: capacità di relazione, di essere leader, empatia, saper ascoltare e indossare i panni degli operatori e dei detenuti per prendere scelte il più possibile ponderate, e infine la pazienza. Tutti caratteri che devono orientare il corretto modello di gestione adottato da un direttore, cui si somma un aspetto, citato da un dirigente ma ripreso in altre risposte da altri dirigenti, ovvero la fortuna, che potrebbe essere intesa come un rimarcare la speranza che i tanti rischi cui vanno incontro i direttori non si concretizzino. Infine, un dirigente ha espresso, in base alla propria esperienza, la necessità di distinguere i vantaggi e gli svantaggi cui può condurre il fattore umano in un direttore, come l'empatia che potrebbe indurre il direttore a non avere un'adeguata distanza verso i detenuti²⁶.

12 La discrezionalità e la capacità creativa di un direttore

Secondo la sua esperienza, il dirigente penitenziario è dotato di molta o poca discrezionalità nella sua gestione e nelle sue scelte e azioni? Nel descrivere le proprie funzioni, i dirigenti utilizzano spesso il concetto di capacità creativa per affrontare la gestione ordinaria e straordinaria e tutte le emergenze che possono emergere all'interno di un istituto. Quante è importante secondo lei il saper adottare processi creativi nell'azione di un dirigente?

La discrezionalità e la capacità creativa sono due elementi tra loro connessi nel lavoro di un dirigente, sia nel modo di percepire il proprio ruolo e le sue attribuzioni, sia in un'ottica maggiori potenzialità di incidere con le proprie azioni e scelte. In base alle risposte della maggior parte dei dirigenti, è possibile dividerli in due posizioni: una prima che vede nel lavoro di un dirigente molta discrezionalità e molta capacità creativa; una seconda che invece vede poca discrezionalità del direttore e di conseguenza poca capacità creativa. Per quanto riguarda i dirigenti che vedono nel proprio ruolo molta discrezionalità, questa viene esercitata in varie direzioni: nella

²⁵Intervista a pag. 250

²⁶Intervista a pag. 298

gestione del personale, nella gestione dei detenuti, nell'organizzare la vita dei detenuti e, secondo un dirigente, in generale nei metodi che il direttore adotta nel perseguire certi obiettivi, affermando poi che i migliori testimoni dell'azione di un direttore e del metodo che adotta nella gestione dell'istituto sono i detenuti²⁷. In generale poi in merito alla discrezionalità, un dirigente distingue i direttori tra chi nelle proprie azioni resta fedele al dettato normativo e chi invece se ne distacca²⁸. In tema di capacità creativa invece, i direttori riconoscono che un carcere è un luogo fatto di persone e che ogni persona è portatrice di diverse esigenze, per questo un direttore è chiamato a misurare e adeguare le proprie azioni alle varie esigenze, sfruttando anche le competenze dei propri collaboratori e delle loro idee, ma assumendosi poi la responsabilità delle scelte. Un dirigente inoltre ha descritto altri due aspetti della capacità creativa partendo dal suo punto di vista: da un lato come capacità volontaria di creare e adattare soluzioni, in linea con quanto precedentemente descritto, dall'altro lato invece ha affermato che questa capacità diviene obbligatoria davanti a leggi o provvedimenti non chiari, che devono essere tradotti in azioni il cui non definito perimetro espone il direttore a maggiori rischi²⁹. Nel secondo gruppo di dirigenti invece, l'opinione è che i direttori nel proprio agire hanno poca discrezionalità e poca capacità creativa: è evidente nella disciplina contabile, nella necessità di farsi autorizzare per rilasciare interviste o per partecipare a determinati eventi. In termini generali, dal punto di vista di questi dirigenti, il dettato normativo non lascia margini di azione discrezionale ai direttori. L'unico margine di azione discrezionale riconosciuto, e in cui adottare anche creatività, è l'organizzazione e la gestione di progetti all'interno degli istituti.

13 Le attività trattamentali: organizzazione e difficoltà

Il lavoro è uno dei principali strumenti per fornire al detenuto delle competenze fondamentali per reinserirsi nella società. Rispetto alla totalità di detenuti, a quanti si riesce ad assicurare un lavoro? Quanto è complessa la procedura per avviare un

²⁷Intervista a pag. 326

²⁸Intervista a pag. 226

²⁹Intervista a pag. 250

lavoro intramurario o organizzare e coordinare un lavoro extra murario? Per quanto riguarda le attività culturali in senso lato, è possibile coniugare la scarsità di risorse e la carenza di personale con l'organizzazione di tali attività? Che ruolo hanno secondo lei queste attività nel percorso trattamentale di un detenuto? Quali sono nella sua esperienza le attività culturali che suscitano maggiore interesse nei detenuti?

Il lavoro, come gli altri elementi del trattamento, è individuato dai direttori come fondamentale e necessario nel percorso di reinserimento della persona detenuta. Tuttavia, risulta difficile riuscire ad assicurare alla maggior parte dei detenuti un lavoro, sia esso intramurario oppure extramurario. Le differenze tra le due tipologie di lavoro, in termini di complessità di organizzazione e in generale sono varie, tuttavia vi sono elementi comuni che incidono nella loro organizzazione e che la orientano, in primis i loro eventuali destinatari ovvero la tipologia di detenuti presenti in un istituto, definitivi o non definitivi, con disagio psichico, con pene brevi o lunghe. Per quanto riguarda il lavoro intramurario, questo rappresenta secondo un dirigente la voce principale del bilancio di un istituto, e per questo la sua presenza è strettamente correlata ai fondi presenti. Il direttore infatti, nella sua azione, deve cercare di ottimizzare la gestione del bilancio attraverso un lavoro di razionalizzazione delle risorse. La principale differenza evidenziata dai dirigenti rispetto alle due tipologie di lavoro è che, nonostante entrambi hanno un ruolo importante nel percorso di risocializzazione del detenuto e nella sua vita detentiva, soltanto il lavoro extra murario fornisce maggiormente una professionalizzazione da spendere all'esterno, e una possibilità concreta di collegamento con la società esterna. Sui fattori che incidono sulla quantità di offerte lavorative extramurarie da offrire ai detenuti, i direttori hanno evidenziato: la collocazione geografica, in quanto i dirigenti potendo paragonare i loro incarichi nei vari istituti sparsi in Italia, hanno affermato che al Nord le offerte lavorative sono maggiori e più eterogenee, mentre al Sud sono rare e difficili da intercettare; la predisposizione dell'imprenditoria locale ad affrontare pregiudizi riguardanti i detenuti; la necessità di maggiori figure specializzate a occuparsi della ricerca di lavori all'esterno.

Oltre il lavoro, un altro elemento che può avvicinare il carcere e i soggetti detenuti alla società esterna sono le attività culturali in senso lato, basi insieme al lavoro e alla

scuola del trattamento. Tutti i direttori intervistati considerano le attività culturali svolte all'interno degli istituti fondamentali per il percorso di risocializzazione dei detenuti per tante ragioni: sollecitano una crescita interiore dei soggetti detenuti, permettono riflessioni e attività di gruppo, permettono di relazionarsi e incontrare persone che provengono dall'esterno del carcere, permettono di stabilire relazioni più profonde con i soggetti detenuti, sono proficue per una corretta osservazione scientifica, e infine, permettono una maggiore valutazione dei casi critici e di lavorare sulla prevenzione suicidaria. Un dirigente inoltre ha descritto in base alla sua esperienza quali sono le condizioni che devono rispettare i progetti e le attività affinché possano incidere positivamente nel percorso dei soggetti detenuti: la non episodicità, un'adeguata programmazione per permettere anche ai ristretti di poter scegliere il miglior progetto in base alle proprie esigenze, devono favorire la partecipazione, e la fondamentale presenza di soggetti provenienti dall'esterno del carcere³⁰. Sulla frequenza delle attività, e nonostante l'unanime riconoscimento della loro importanza, parte dei dirigenti ha affermato che nell'istituto da loro diretto le attività culturali e i progetti sono pochi. Questo dipende soprattutto dai numerosi fattori interni ed esterni che possono incidere sulla loro organizzazione, quelli evidenziati sono: il vincolo dei fondi di bilancio; la risposta del territorio e dell'associazionismo, differenziandosi più che sulla differenza tra Nord e Sud ma sull'essere collocati in una città piccola o di medio grandi dimensioni ove la risposta della società esterna è maggiore; le strutture e gli spazi possibili da mettere a disposizione per le attività; e infine, anche la carenza di personale può incidere, difatti la mancanza di un numero idoneo di operatori, in particolare della polizia penitenziaria, è causa spesso dell'impossibilità di poter supervisionare l'attività e di conseguenza può venire anche soppressa, dinamica che per un dirigente ha portato anche a sopprimere momentaneamente in certi casi i corsi scolastici³¹. Un'ulteriore riflessione comune dei direttori è che l'aspetto rieducativo pone le basi per un concreto cambiamento, è necessario per questo che il carcere viva di attività e spetta al direttore cercare di implementare, ricercare e curare l'organizzazione delle attività e dei progetti, in quanto una struttura, in assenza di attività, rischia di non riuscire a perseguire il mandato assegnatoli dalla Costituzione.

³⁰Intervista a pag. 327

³¹Intervista a pag. 251

14 L'equilibrio tra sicurezza e trattamento

Nelle opere analizzate, spesso i dirigenti si classificano tra loro in base al prevalere nella loro gestione di uno dei due compiti fondamentali del dirigente: garantire la sicurezza dell'istituto e promuovere la risocializzazione e il reinserimento dei detenuti. Cosa ne pensa a riguardo? È complesso raggiungere un equilibrio tra questi due compiti?

In premessa, questa domanda rappresenta il risultato di una rappresentazione fornita dagli stessi dirigenti nelle opere analizzate nel secondo capitolo, e ci fornisce un riscontro con le risposte date dai dirigenti sulla possibile classificazione dei direttori in base al modello di gestione. Il binomio sicurezza e trattamento o espresso in altri termini funzione custodiale e funzione rieducativa, è stato descritto finora come uno dei maggiori elementi di frizione e di variabilità all'interno di un istituto, in base alle scelte operate dal direttore e dal personale che lo affianca. I dirigenti intervistati sono comunemente d'accordo nel ritenere che raggiungere un equilibrio tra sicurezza e trattamento è complesso ma necessario e indispensabile nel lavoro di un direttore. Aspetto che andrà coltivato secondo un dirigente lungo tutta la carriera di un direttore, incontrando anche fattori in grado di incidere sulle scelte da adottare³². Alcuni di questi fattori elencati dai dirigenti sono: il personale, che affianca il direttore nelle scelte, può facilitare o ostacolare la sua propensione verso uno dei due aspetti del binomio, e quindi è necessario avere un personale formato e capace; un dirigente invece ha affermato che è necessario per raggiungere un giusto equilibrio anche un cambiamento culturale della polizia penitenziaria, al fine di renderla un operatore effettivo del trattamento³³; e soprattutto è necessario che vi sia un numero di personale in grado di perseguire anche il trattamento nel proprio lavoro; secondo i dirigenti accade frequentemente che il numero ridotto di personale, spesso anche sotto i livelli minimi di sicurezza, non permette a un direttore di poter distrarre la polizia verso la sorveglianza dei progetti o delle attività, a causa dei rischi e delle responsabilità cui potrebbe incorrere. Quest'ultimo aspetto ci fornisce un altro e rilevante elemento, confermato indirettamente e direttamente dai dirigenti

³²Intervista a pag. 328

³³Intervista a pag. 254

intervistati: la sicurezza all'interno degli istituti è un pre requisito del trattamento, quindi l'equilibrio che deve trovare un dirigente nella sua gestione, non pone sullo stesso piano i due aspetti, in quanto soltanto il secondo è sottoposto alla maggior parte dei sacrifici. Inoltre i dirigenti in base alla propria esperienza e al confronto con gli altri colleghi, hanno affermato che esiste una possibile classificazione tra direttori più propensi ad occuparsi dell'aspetto custodiale del carcere e direttori trattamentalisti. Tuttavia una parte dei dirigenti critica questo aspetto definendolo come un luogo comune o etichettatura, in quanto è necessario abbandonare questa divisione tra trattamento e sicurezza ma questi due elementi andrebbero affrontati come concetto unico di gestione dell'istituto, essendo entrambi imprescindibili per il lavoro di un dirigente. Un dirigente infine ha affermato che in presenza di condizione critiche all'interno di un istituto, come il sovraffollamento o la carenza di personale, non è additabile al direttore la colpa per il mancato investimento sul trattamento, in quanto questo deve essere messo nelle condizioni per perseguire il proprio mandato³⁴. Altro aspetto che evidenzia come sia difficile per un carcere riuscire a realizzare il proprio mandato istituzionale di reinserire i soggetti detenuti nella società, in presenza di criticità e nonostante l'impegno dei direttori.

15 Agire nell'organizzazione: mediare e coordinare

Le scelte intraprese dal dirigente sono frutto di processi decisionali tipici di un'azione collettiva, in cui il dirigente è chiamato come vertice a comporre e mediare tra i vari interessi in gioco, dalla polizia penitenziaria agli operatori, sino ad arrivare ai detenuti. Quanto è complicato riuscire a mediare tra i vari interessi? Alcuni dirigenti descrivono il proprio ruolo partendo dalla figura del leader dell'organo amministrativo. Cosa ne pensa a riguardo? Quanto è importante invece la funzione di coordinare le Aree operative all'interno di un istituto? In base alla sua esperienza è sempre possibile mantenere un clima elevato di collaborazione tra Aree?

La funzione di mediare gli interessi, al fine di ottenere delle scelte maggiormente condivise, è ritenuta da tutti i dirigenti fondamentale. Il direttore deve avere la

³⁴Intervista a pag. 354

capacità di saper raccogliere le diverse esigenze delle persone all'interno di un istituto e una grande capacità di ascolto, al fine di prendere decisioni il più possibile condivise, in quanto maggiormente proficue per un governo ottimale di un istituto. Accanto al riconoscimento unanime dell'importanza e dell'incidenza di questa funzione nel ruolo di un direttore, i dirigenti hanno evidenziato anche la sua complessità: alcuni dirigenti hanno rilevato come nel corso del tempo sia cambiata questa funzione, migliorando in positivo, aumentando gli attori portatori di interessi all'interno dell'istituto; il direttore poi, per prendere scelte maggiormente condivise dovrebbe poter dialogare e confrontarsi con gli altri operatori chiamati a decidere, tuttavia secondo un dirigente negli istituti di grandi dimensioni questo è quasi impossibile³⁵; all'aumento inoltre di criticità di vario genere all'interno di un istituto, aumentano i possibili momenti di conflitto tra i vari attori; infine, e come approfondiremo meglio tra alcune domande, può aumentare la complessità di mediare gli interessi per il direttore quando, per cause esterne alla sua volontà, è difficile riuscire a creare un clima collaborativo con le rappresentanze sindacali. Emerge inoltre tra le risposte di alcuni dirigenti, il riconoscimento del ruolo di vertice e di autorità che riveste il direttore, cui verranno attribuite le scelte intraprese. Autorità che si manifesta anche quando è costretto a prendere decisioni in autonomia, per la necessità di fornire una risposta ad un problema nell'immediatezza, omettendo il preventivo confronto con gli altri soggetti. Il rischio concreto di eccedere nelle scelte prese in autonomia è quello di assumere poi un modello eccessivamente accentrato di gestione, e tendente a rappresentare il ruolo del direttore come unico centro decisionale e di potere all'interno dell'istituto, definito da un dirigente come "il direttore con deliri di onnipotenza".

Alcuni dirigenti si riconoscono nella figura del leader di un organo amministrativo soprattutto per l'importanza del coordinare le varie aree operative all'interno di un istituto. Infatti, secondo i dirigenti intervistati, il saper coordinare le Aree operative è fondamentale per un direttore, definita da alcuni dirigenti come una delle principali attività di un direttore che dovrebbe riuscire a mettere insieme gli operatori, confrontarsi e prendere decisioni maggiormente collettive e con maggiori informazioni. Sul clima di collaborazione tra aree, i dirigenti intervistati hanno

³⁵Intervista a pag. 355

rilevato la difficoltà per un direttore di riuscire a mantenere sempre un clima positivo, evidenziando i fattori che maggiormente incidono, in base alla loro esperienza, nella creazione di possibili conflitti: assegnare al personale mansioni che non gli spettano, per sopperire alla carenza di personale; una possibile autoreferenzialità di alcune categorie di operatori nell'amministrazione; secondo un dirigente invece, l'assenza di dialogo tra le varie aree alle volte è così sedimentata che anche il direttore con l'intenzione di creare un clima collaborativo, potrebbe non riuscire nel suo obiettivo.

16 Il potere disciplinare e la sorveglianza dinamica

Per quanto riguarda il potere disciplinare esercitato assieme al Consiglio di disciplina, lo considera un extrema ratio oppure lo ritiene uno strumento necessario alla gestione ordinaria dell'istituto? Oltre a ciò, cosa ne pensa della sorveglianza dinamica? È possibile attuarla in ogni istituto o vi sono troppe differenze tra questi?

L'approccio al potere disciplinare dei dirigenti analizzati differisce, ma è possibile racchiudere le opinioni in due principali posizioni. Nel primo gruppo troviamo quei dirigenti che credono che lo strumento disciplinare sia un extrema ratio, necessario esclusivamente per la gestione dei casi gravi di violenza ad esempio. Tuttavia, comminare al detenuto una delle sanzioni disciplinari più gravi, ritenute eccessivamente afflittive, può determinare anche varie conseguenze sul piano del percorso trattamentale del detenuto che perderà i benefici concessi o gli saranno preclusi per un determinato periodo di tempo. Per un dirigente inoltre, per come è costruito il regime disciplinare, si presta facilmente a possibili abusi. Infatti, andrebbero riconosciute al detenuto maggiori garanzie difensive, come la presenza di un difensore, e andrebbero posti maggiori limiti al suo utilizzo, riducendo i rischi di un suo possibile abuso, che può configurarsi anche nell'utilizzo abusivo di determinati strumenti, come ad esempio i cosiddetti trasferimenti punitivi.

Un dirigente poi ha sottolineato che l'utilizzo del potere disciplinare possa atteggiarsi diversamente in base alla gestione di un piccolo o di un grande istituto: nei primi la maggior parte dei problemi si possono risolvere puntando sul dialogo tra detenuti e tutti gli operatori, mentre negli istituti di grandi dimensioni, si rischia di doverlo

utilizzare con più frequenza per poter affrontare determinate condotte dei detenuti, seppur non riuscendo a raggiungere spesso la sua finalità punitiva e di deterrenza³⁶. Infine, tra i dirigenti inseriti in questo gruppo, un direttore ha affermato di non utilizzare la sanzione dell'isolamento, in quanto controproducente ed eccessivamente afflittiva³⁷. Un secondo gruppo di dirigenti invece ha riconosciuto nel potere disciplinare uno strumento di lavoro indispensabile per la gestione di un istituto, idoneo, se ben utilizzato, a produrre un cambiamento in un detenuto e a disincentivare le condotte illecite dei detenuti³⁸. Per quanto riguarda la sorveglianza dinamica, una parte dei dirigenti assume posizioni fortemente critiche, definendolo un "fallimento", "illusione" e "inattuabile"³⁹. Secondo questi dirigenti, la sorveglianza dinamica sarebbe dovuta essere la parte finale di un processo, iniziato come risposta della sentenza Torreggiani, che avrebbe dovuto in partenza predisporre le condizioni per la sua concreta attuazione, ossia: ridurre il sovraffollamento, aumentare il personale in ambito nazionale di tutti gli operatori, dall'educatore alla polizia, prevedere una revisione o riorganizzazione delle strutture per creare sezioni adeguate e idonee in termini di spazi, predisporre maggiori sistemi di videosorveglianza per permettere una riduzione del personale di polizia assegnato alla sorveglianza, e soprattutto attuare linee programmatiche e di indirizzo o altra strategia nazionale per permettere l'aumento delle attività e di volontari che avrebbero dovuto dare un senso all'apertura prolungata delle celle o stanze di pernottamento. Dal punto di vista di questi dirigenti, la sorveglianza dinamica è uno strumento idoneo, che può portare a risultati positivi nel percorso di crescita di un detenuto, migliorando in generale la vita nell'istituto, ma per adesso, così com'è strutturato e nelle condizioni in cui è inserito, tendenzialmente non funziona. Il rischio inoltre evidenziato sempre da questi direttori, è che lasciando i detenuti senza attività, si creino situazioni di rischio per il personale e per i detenuti, con possibile aumento di spazi per condotte illecite. Infine, alcuni dirigenti hanno espresso un sentimento di sfiducia nei confronti dell'Amministrazione penitenziaria per non

³⁶Intervista a pag. 356

³⁷Intervista a pag. 256

³⁸Interviste a pag. 231, 287 e 302

³⁹Interviste a pag. 232, 256 e 287

essere riuscita a calare una buona idea, quale è la sorveglianza, nella realtà delle criticità degli istituti in Italia.

17 Sindacati, polizia e prospettive di riforma

Il dirigente tra le sue funzioni cura anche le relazioni sindacali. Nelle opere analizzate, i dirigenti non sempre riescono a raggiungere il giusto equilibrio con i vari sindacati. Cosa ne pensa a riguardo in base alla sua esperienza? Alcuni dirigenti inoltre hanno evidenziato la necessità di una riforma della polizia penitenziaria, dal momento in cui partecipando al percorso trattamentale del detenuto avrebbero bisogno di una formazione e di un'identità coerente con questo ruolo. È d'accordo con questa affermazione?

Il direttore di un istituto penitenziario è chiamato, tra le sue attribuzioni, anche a curare le relazioni con i sindacati degli operatori penitenziari, e principalmente con i sindacati della polizia penitenziaria, con i quali secondo la maggior parte dei dirigenti intervistati, creare un equilibrio è un'attività abbastanza complessa, che può sfociare in casi gravi e secondo l'esperienza di un dirigente, anche ad una momentanea interruzione delle relazioni sindacali⁴⁰. Innanzitutto un dirigente ha ricostruito in base alla sua esperienza e partendo dal suo ingresso in amministrazione, delle possibili fasi di crescita delle relazioni tra direttore e sindacati: in una prima fase, a seguito della riforma del '90 che ha introdotto la rappresentanza della categoria della polizia penitenziaria, mentre i sindacati più grandi in termini di rappresentatività hanno iniziato un cammino di dialogo e contrattazione in linea con i vari direttori, i sindacati autonomi avevano creato maggiori situazioni di conflitto, rendendo l'amministrazione penitenziaria più cedevole alle loro istanze. Nella seconda fase invece l'Amministrazione penitenziaria ha sedimentato il suo ruolo di parte pubblica nella contrattazione, assumendo una posizione più forte e più ferma con i sindacati. Attualmente invece, nella terza fase, la sistemica carenza di personale ha abbassato, secondo la dirigente, i livelli di conflittualità, accumulando le istanze delle parti verso gli stessi obiettivi a fronte degli stessi problemi⁴¹. Infine lo stesso

⁴⁰Intervista a pag. 288

⁴¹Intervista a pag. 257

dirigente ha affermato che per certi aspetti, l'azione sindacale è stata depauperata, utilizzando l'esempio dell'organizzazione in turni di 8 ore della polizia penitenziaria, che in una situazione di normalità, il passaggio dalle 6 alle 8 ore dovrebbe essere oggetto di una contrattazione con i sindacati, ma la carenza di personale, che è un elemento oggettivo su cui il direttore non ha il potere di incidere, ha comportato l'eliminazione della fase di contrattazione sul tema. In generale comunque i dirigenti hanno evidenziato la difficoltà di stabilire un giusto equilibrio con le rappresentanze sindacali, e per questo vi sono frequentemente situazioni di conflitto tra le parti. In merito a questo, ogni dirigente ha evidenziato dal suo punto di vista quali siano i fattori che incidono maggiormente sulla creazione di potenziali conflitti: alcuni dirigenti hanno evidenziato che come in ogni altra organizzazione fatta di persone, la diversità tra questi può incidere, e accade di trovare dirigenti sindacali mossi da eccessi di personalismo e con cui lo scontro diventa quasi inevitabile con il direttore; un dirigente ha rilevato la differenza tra l'intrattenere relazioni in un istituto piccolo, in cui attraverso il costante dialogo è possibile prevenire o affrontare i problemi trovando quando possibile più facilmente le soluzioni, e intrattenere relazioni in istituti grandi dove invece è più facile la creazione di situazioni di conflitto; alcuni dirigenti hanno poi evidenziato invece che i sindacati autonomi, rispetto ai sindacati confederati, assumono maggiormente posizioni in contrasto ai direttori, aumentando il clima di conflitto tra le parti. Un altro rilevante motivo di conflitto evidenziato dai direttori, è la scelta da parte dei sindacati nel corso del tempo, di destinare i propri attacchi e le relative istanze nei confronti solo del direttore di istituto e in certi casi contro l'intera categoria, assumendo anche atteggiamenti ostruzionistici nei suoi confronti, e secondo un direttore, spesso mossi anche dal voler aumentare i propri consensi tra gli operatori attraverso questi attacchi. Un dirigente infine, per cercare di affrontare questa criticità nel dialogo ha proposto di rivedere e migliorare le organizzazioni sindacali nei loro rapporti con la dirigenza, in modo da potenziare la collaborazione, e soprattutto, per migliorare anche il lavoro del direttore.

Per quanto riguarda l'opinione emersa da alcuni dirigenti nelle opere precedentemente analizzate, di riformare la polizia penitenziaria verso una formazione e un'identità più coerente al loro ruolo anche trattamentale richiesto dall'ordinamento, le posizioni dei dirigenti che hanno espresso il loro punto di vista a

riguardo sono più nette tra chi è d'accordo e chi non è d'accordo. Alcuni dirigenti non sono d'accordo in quanto ritengono che già attualmente il lavoro della polizia penitenziaria sia in linea con il dettato normativo, inoltre, l'amministrazione penitenziaria nei loro confronti adotta percorsi idonei di formazione e che quindi non sia necessario riformare sul punto. Un secondo gruppo di dirigenti invece è d'accordo con l'idea di riformare il settore della polizia penitenziaria, rendendola più orientata al doppio mandato cui è chiamata, e al fine di sviluppare maggiori competenze e prevedere anche una possibile diversa formazione iniziale. In merito a questa posizione un dirigente ha rilevato tuttavia, che attualmente le linee politiche e gli indirizzi governativi, abbiano maggiori spinte securitarie che ostacolano non solo le possibili riforme e innovazioni, ma anche una rappresentazione adeguata del fondamentale ruolo della polizia, osservatori privilegiati della vita dei detenuti⁴².

18 Il rapporto con i detenuti

È difficile instaurare un rapporto con i detenuti? Nella moltitudine di attività di cui è titolare quanto frequentemente riesce a dialogare con i detenuti? Nelle testimonianze analizzate di ex-detenuti spesso si afferma che la qualità di un carcere dipende tutto dal suo dirigente, cosa ne pensa a riguardo?

I dirigenti intervistati sono tutti comunemente d'accordo sull'importanza di instaurare un rapporto con i detenuti attraverso il dialogo diretto. Sono tanti i benefici elencati dai dirigenti nell'adottare questa direzione: in primis la possibilità di creare un rapporto personale e di fiducia in grado di creare spazi per incidere sul percorso di crescita e di risocializzazione della persona detenuta; la possibilità di raccogliere informazioni indispensabili per le scelte di un direttore in equipe o in generale che riguardano la persona detenuta; informazioni inoltre in grado di permettere una migliore prevenzione di eventi critici o comunque di atteggiamenti e condotte pericolose della persona detenuta. Tuttavia, quello che emerge dalle risposte dei dirigenti è l'evidente difficoltà di intraprendere questa via, a causa principalmente dell'assenza di tempo da investire nei colloqui con i detenuti, che induce a incontrarli esclusivamente nei consigli di disciplina o nelle udienze dirette

⁴²Intervista a pag. 332

con il direttore. Oltre l'assenza di tempo, sono vari i fattori che non permettono materialmente di riuscire a instaurare un rapporto con i detenuti: la grandezza dell'istituto, mentre negli istituti di ridotte dimensioni è possibile dialogare in modo frequente con i ristretti, in istituti grandi secondo una parte dei dirigenti, è quasi impossibile; l'assenza di vice direttori, difatti mentre un dirigente ha evidenziato che quando svolgeva l'incarico di vice direttore all'interno di un istituto era sempre nel reparto detentivo in perenne dialogo con i detenuti e con il personale, instaurando facilmente rapporti con loro, quando poi ha iniziato a dirigere un istituto in cui mancava il vice direttore, non ha più avuto questa possibilità per la mole di lavoro quotidiana; inoltre, un altro dirigente, afferma di aver potuto delegare, nel suo incarico all'interno di un istituto molto grande, la cura di questo aspetto ai suoi vice. Infine un dirigente, in base alla sua esperienza, ha affermato che all'interno della carriera dirigenziale penitenziaria vi sono varie scuole di pensiero su questo tema, che rende possibile compiere una distinzione tra direttori in: direttori che credono che conoscere i detenuti, instaurare un dialogo e creare una relazione, sia fondamentale per essere un buon direttore, e direttori che invece credono che non sia necessario conoscere i detenuti al di fuori degli spazi d'incontro obbligatori come i consigli di disciplina e le udienze⁴³.

Sulla parte finale della domanda, riguardante la capacità dei direttori di incidere sulla qualità di un istituto in modo determinante, i dirigenti che hanno risposto hanno condiviso questo pensiero, specificando e dettagliando diversamente la propria opinione. Secondo un dirigente, è il metodo che adotta un direttore che può fare la differenza, se un direttore decide di essere autoreferenziale e di fare tutto da solo, è destinato a non essere produttivo, mentre se un direttore attua un decentramento, ha una mentalità di rete, ha la capacità di coinvolgere e di dialogare, è in grado di incidere sulla qualità della vita di un istituto⁴⁴. Secondo un altro dirigente, la qualità è dettata dal direttore e dal personale che insieme a lui opera all'interno di un istituto. Infine un dirigente ha affermato che il direttore potrebbe incidere in modo determinante sulla qualità della vita di un istituto in quanto ne detta le linee guida e imposta il rapporto di lavoro, ma in concreto ci sono tanti altri fattori che

⁴³Intervista a pag. 234

⁴⁴Intervista a pag. 259

condizionano l'azione: la società civile, il personale, i soldi e le condizioni strutturali⁴⁵.

19 Il collegamento con la comunità esterna

Quanto è importante secondo lei il collegamento del carcere con la società esterna? Negli istituti dove ha operato è stato difficile curare il collegamento con l'esterno? Che ruolo hanno i volontari in carcere in base alla sua esperienza?

Il collegamento del carcere con la società esterna secondo i dirigenti intervistati, e in parte già rappresentato in alcune risposte precedenti, è ritenuto un aspetto fondamentale del trattamento. Numerosi sono i benefici che i detenuti e in generale gli istituti penitenziari possono ottenere dal collegamento con la comunità esterna: permettere maggiori occasioni di cambiamento per le persone detenute, creando maggiori occasioni e attività di crescita; l'apertura può motivare maggiormente il personale, che può arricchirsi anche dall'incontro con l'esterno; organizzare maggiori attività all'interno dell'istituto, in certi casi anche senza esborsi economici; permettere un ponte che sia in grado di aiutare il soggetto detenuto al termine della sua detenzione a reinserirsi nella comunità esterna; sopperire a certe mancanze all'interno degli istituti, aprendo le porte ai volontari. In particolare, alcuni dirigenti hanno rilevato la necessità di aprire le porte del carcere alla comunità esterna anche per cambiare la percezione attuale della maggior parte della società sul carcere, tendenzialmente sbagliata e ricca di pregiudizi. Quest'ultimo elemento è stato ulteriormente specificato da un dirigente, ponendo il problema della qualità del coinvolgimento della società esterna, che spesso si relaziona partendo da una mancata e concreta conoscenza delle reali esigenze di un istituto, percezione deformata ulteriormente dalla politica che negli anni ha cercato sempre di rendere il carcere un corpo estraneo alla società⁴⁶. Per questo bisogna lavorare sul ribaltare queste condizioni, e partire dalle reali esigenze degli istituti nella collaborazione con l'esterno. È necessario quindi lavorare sul collegamento verso l'esterno, tenendo presente che vi sono fattori che rendono più difficile incidere, come la collocazione

⁴⁵Intervista a pag. 357

⁴⁶Intervista a pag. 260

geografica dell'istituto, alcuni dirigenti infatti nelle loro esperienze in istituti al Nord hanno trovato più facile instaurare una relazione con la società esterna, sia per le maggiori risorse economiche del territorio, sia per la presenza di un numero maggiore di associazioni qualificate e sia per il ritenere il carcere come parte della comunità cittadina. È necessario quindi, secondo i dirigenti, lavorare e migliorare il collegamento e l'apertura verso la società esterna, anche perché, come evidenziato da un dirigente, il rischio di avere una struttura chiusa, non solo aumenta la possibilità di eventi critici ma soprattutto rende il carcere solo un luogo di custodia, impermeabile al dettato normativo e alla funzione costituzionale della pena⁴⁷. Un indicatore possibile dell'apertura di un istituto verso l'esterno è la presenza di volontari, il cui ruolo è fondamentale secondo i direttori, come in parte già evidenziato in precedenza, e per altre ragioni: come il sopperire alla mancanza di risorse nei bilanci degli istituti, il supporto ai detenuti sia durante che dopo la detenzione e in generale la possibilità di rispondere ad alcuni dei vari bisogni di un istituto. Sui volontari inoltre sono state segnalate anche altre due dinamiche dai dirigenti: in primis la necessità di un volontariato consapevole, in grado di essere concretamente di supporto al lavoro del personale e nel percorso del detenuto, conoscendo le difficoltà che sono presenti all'interno di un carcere; in secondo luogo il problema della loro riconoscibilità, per cui sarebbe necessario dare maggiore valore alla loro presenza all'interno di un carcere poiché sono un utile fattore di cambiamento e non un corpo estraneo all'interno degli istituti. Infine, alcuni dirigenti hanno palesato la necessità di rafforzare il collegamento con la società esterna e di incentivare la presenza dei volontari all'interno degli istituti per tentare di modificare l'attuale percezione del carcere nella dimensione sociale, ritenuta errata e orientata verso una marginalizzazione del carcere, che contrasta anche con un concetto di comunità cittadina estesa anche a un'istituzione pubblica quale è il carcere.

20 Burocrazia e domandina

Dalla mia ricerca risulta complesso poter definire il concetto di gestione ordinaria di un istituto. Secondo lei l'impianto normativo descrive adeguatamente i poteri e le

⁴⁷Intervista a pag. 235

attribuzioni di un dirigente? Inoltre, il modello 393 o domandina viene spesso utilizzato nelle opere analizzate dai dirigenti come esempio di eccessiva burocrazia all'interno degli istituti penitenziari. Cosa ne pensa a riguardo? Secondo la sua esperienza il carcere è un sistema eccessivamente burocratico?

La maggioranza dei dirigenti intervistati ritiene che l'impianto normativo non descriva adeguatamente i poteri e le attribuzioni di un dirigente, e i restanti dirigenti che hanno affermato che complessivamente l'ordinamento descriva in modo adeguato il ruolo del direttore, hanno comunque espresso le loro opinioni critiche in merito. Come evidenziato fino ad ora, il ruolo del dirigente penitenziario è atipico e complesso, secondo i direttori intervistati gli aspetti maggiormente critici sulla descrizione del ruolo da parte delle norme, oltre quelli già affrontati anche nel tema dell'assenza del contratto, sono: l'assenza di un corpus normativo unico in grado di descrivere tutte le attribuzioni di un direttore, essendo queste in gran parte previste da circolari, spesso poco diffuse; un trattamento economico non adeguato e conforme al numero di attribuzioni e responsabilità; la reperibilità non prevista da contratto ma esercitata dai dirigenti; la presenza di norme programmatiche eccessivamente generiche, come ad esempio l'essere responsabile dell'ordine e della sicurezza di un istituto, o l'essere responsabile della tutela della salute del detenuto. Norme considerate troppo generiche e generanti un perimetro di responsabilità troppo esteso, aumentando, in presenza di problemi, il possibile insorgere di procedimenti a carico del direttore. Sono varie poi le proposte che i direttori hanno espresso per tentare di migliorare e ottimizzare il proprio lavoro, oltre quelle desunte dagli elementi precedenti, ad esempio la maggiore responsabilizzazione dei quadri oppure il trasferimento della funzione di funzionario delegato al capo dell'area amministrativo contabile. In merito invece alla seconda parte della domanda, anche qui i dirigenti sono d'accordo nel ritenere il carcere come un sistema eccessivamente burocratico, riconoscendo anche nella domandina, considerata per la sua forma l'archetipo della burocrazia all'interno degli istituti. Parte dei dirigenti ha esternato inoltre una rassegnazione sull'argomento, affermando che il carcere ha sempre funzionato così ed è difficile immaginarlo diversamente, tuttavia sono propensi ad accogliere positivamente qualsiasi snellimento o miglioramento sugli aspetti amministrativi troppo burocratici del sistema. Riguardo la domandina, considerata da un dirigente

svilente per il detenuto e carente di garanzie fondamentali amministrative⁴⁸, i direttori hanno accolto tutti con favore la proposta all'interno della Commissione Ruotolo di utilizzare dei totem per digitalizzarla, ma per adesso soltanto in uno degli istituti in cui operano i direttori è utilizzata, e non è previsto attualmente la sua estensione a tutti gli istituti. La rassegnazione di alcuni dirigenti intervistati inoltre si muove anche nei confronti della politica e dell'Amministrazione penitenziaria, in quanto nonostante ci siano delle proposte per migliorare l'attuale sistema, nessuno che ha la titolarità e i poteri per cambiare lo stato attuale delle cose, agisce. La conseguenza di questo immobilismo, secondo un dirigente, è continuare nel far sentire solo il direttore, che potrà apportare migliorie all'interno del proprio istituto in termini di procedure, ma non riuscirà mai a incidere significativamente a riguardo⁴⁹.

21 Il difficile rapporto con i mass media e i prison movies

Il carcere è sempre stato raccontato poco dai mass media e relegato spesso in un cono d'ombra, tuttavia spesso riemerge solo nei momenti di fibrillazione come rivolte o altri eventi critici. Si ritrova in questa affermazione in base alla sua esperienza? Il racconto del carcere da parte dei mass media rispetto al passato è cambiato? Il carcere poi è sempre stato oggetto anche di rappresentazioni cinematografiche a tal punto da far sorgere un vero e proprio genere: il "prison movies". Cosa ne pensa della rappresentazione che viene fornita del carcere da parte del Cinema? Negli ultimi anni in Italia sono aumentate le produzioni cinematografiche e seriali che riguardano il carcere, per citare alcuni esempi film come Ariaferma e Grazie Ragazzi e serie televisive come Mare Fuori e Il Re. Come si sente rappresentata nel suo ruolo nelle serie televisive e nei film?

Tutti i direttori intervistati sono d'accordo sull'attuale racconto fornito dai mass media, tendente a relegare il carcere in un cono d'ombra e a farlo rimmergere soltanto per eventi negativi. L'opinione prevalente dei direttori è che sostanzialmente il carcere non è conosciuto dalla società esterna, e anche dai giornalisti, che

⁴⁸Intervista a pag. 358

⁴⁹Intervista a pag. 236

continuano a fornire una visione stigmatizzata del carcere e piena di pregiudizi, che, secondo un dirigente, rivela l'assenza di un concreto interesse sociale sul tema carcere⁵⁰. Per cambiare questa percezione e avviare la costruzione di una narrazione veritiera, e non soltanto negativa del carcere, è necessario aprire le porte degli istituti, eliminando in primis l'impermeabilità che connota questa istituzione da molto tempo, permettendo inoltre anche maggiori possibilità al direttore di rilasciare dichiarazioni, poi secondo un dirigente è necessario costruire un rapporto con i mass media, assumendo il direttore come protagonista di questa iniziativa. Direttore che tuttavia da solo non è in grado di modificare questa narrazione, ma può sicuramente contribuire ad aprire le porte del carcere. Tuttavia, alcuni dirigenti esprimono la loro rassegnazione su questo argomento, non credendo che i media possano riuscire a cambiare la percezione non conforme alla realtà che si ha del carcere, gli stessi dirigenti che non vedono un cambiamento nel racconto del carcere nel corso degli anni. Secondo alcuni dirigenti infatti, il racconto sulla realtà del carcere non è una priorità per i giornalisti, che tendono a preferire soltanto il racconto di eventi nefasti, maggiormente appetibile al pubblico. Anche per quanto riguarda la rappresentazione del carcere fornita dalla cinematografia e dalle serie, i direttori in prevalenza la ritengono non conforme alla realtà e spesso capace di incidere su una rappresentazione comune difforme del carcere. Sulle opere citate nella domanda, i direttori sono abbastanza in linea nei loro giudizi: la serie *Il Re* e la serie *Mare fuori* sono ritenute estremamente difformi alla realtà carceraria, soprattutto la prima, definita da un dirigente "fantascienza" per la distanza alla realtà⁵¹, in particolare nella rappresentazione dei dirigenti; invece i film *Grazie Ragazzi* e *Ariaferma*, sono considerati generalmente positivi, perché hanno in comune il partire da una base di conoscenza del carcere e da riflessioni di chi probabilmente è entrato nel corso della sua vita in un carcere. Sono proprio questi ultimi prodotti cinematografici a riaccendere nei direttori la speranza di un miglioramento nel racconto del carcere da parte del cinema, e del ruolo del direttore, che nel passato è sempre stato rappresentato come un carnefice o un corrotto, mentre col tempo aumentano le produzioni in grado di descrivere una parte della complessità di questa figura.

⁵⁰Intervista a pag. 359

⁵¹Intervista a pag. 291

22 Il senso della pena

Qual è secondo lei il senso della pena? Cosa vuol dire per lei essere il dirigente di un carcere oggi? Cosa secondo lei potrebbe cambiare nell'ordinamento penitenziario al fine di ottimizzare il suo lavoro?

È possibile distinguere i dirigenti intervistati in due gruppi, in base alle loro risposte sul senso della pena e della reclusione: un primo gruppo di dirigenti ha affermato che la pena deve essere allo stesso tempo retribuzione e anche rieducazione, ponendoli sullo stesso piano. Posizione specificata da un dirigente, il quale ha sottolineato che non bisogna mai scordarsi che il carcere è abitato da soggetti che hanno commesso condotte illecite e non devono essere ospitati in un carcere “Hotel” che offre attività ludico ricreative⁵²; un secondo gruppo di dirigenti invece ha posto la funzione rieducativa della pena e del carcere come funzione prevalente, alla quale il direttore deve orientare le sue scelte e improntare il suo modello di gestione. Per entrambi i gruppi di dirigenti invece, il ruolo del direttore è unitario: cercare di dare un senso alla detenzione, nelle difficoltà del quotidiano, ponendo al centro la persona, e fornendo al detenuto gli strumenti per permettergli di cambiare la sua vita quando uscirà dal carcere. Distinzione che conferma la possibile classificazione tra i dirigenti nei vari modelli di gestione adottati.

Sull'ultima parte della domanda, i direttori hanno formulato varie proposte o riflessioni, riprendendo pensieri già espressi in precedenza, e in generale abbastanza condivisi dalla maggioranza dei dirigenti intervistati: bisognerebbe attualizzare l'ordinamento penitenziario, rendendolo più aderente alla realtà, accogliendo i mutamenti avvenuti nella società nel corso degli anni. Secondo altri dirigenti invece non servirebbe modificare l'ordinamento penitenziario, ma per ottimizzarlo bisognerebbe attuarlo tutto, evidenziando la presenza di norme che nella realtà dei fatti non sono mai state attuate. Infine bisognerebbe cercare di responsabilizzare maggiormente il detenuto, infantilizzato per molti anni, e fornirgli maggiori strumenti per prepararlo ad affrontare la realtà esterna.

⁵²Intervista a pag. 238

23 Domande extra

Si riportano di seguito le domande aggiunte al dirigente anonimo che ha appena fatto ingresso nella carriera dirigenziale, e la domanda aggiunta al dottor Carmelo Cantone.

Come è stato strutturato e quali materie sono state affrontate nel periodo di formazione prima di assumere l'incarico?

Secondo il dirigente intervistato, la formazione ricevuta prima di iniziare l'incarico all'interno di un istituto, ha avuto un taglio troppo teorico, affrontando materie che in parte erano pre requisito per l'accesso alla carriera, e inoltre era necessario focalizzarsi meglio su materie importanti come la contabilità penitenziaria. Il dirigente poi ha trovato molto producenti dal suo punto di vista le lezioni svolte in gruppi ridotti, condotte da alcuni direttori. Al termine della formazione infatti, il dirigente si è trovato a tratti disorientato, non potendo neanche risolvere i suoi dubbi attraverso manuali o testi, assenti per questo ruolo.

Dopo aver ricoperto incarichi dirigenziali all'interno degli istituti, lei ha assunto nel tempo sia l'incarico di Provveditore sia di Vice capo del Dap: quanto è complesso assumere la gestione e il coordinamento a livello regionale e poi nazionale degli istituti? Il direttore nel suo quotidiano è chiamato a mediare tra vari interessi, quanto è aumentato il grado di mediazione in questi ruoli? Spesso nelle opere analizzate i dirigenti descrivono le varie ragioni che possono condurre a situazioni di conflitto con il Dap, si è mai trovato ad affrontare o ad adottare decisioni che hanno creato disaccordi con uno o vari direttori?

Più che in termini di complessità, il dirigente ha sottolineato la grande opportunità professionale di svolgere questi determinati incarichi. Il ruolo, rispetto alla direzione di un istituto, è sostanzialmente diverso: si orienta sulla programmazione, sul fissare gli obiettivi e sull'individuare determinati problemi generali su cui bisogna incidere. È stato definito dal direttore un ruolo comunque ricco di attribuzioni e di grande rilievo.

Conclusioni

Il direttore è chiamato dall'Ordinamento penitenziario a condurre la reclusione verso la finalità stabilita dalla Costituzione. Ma in questa strada sono molti gli elementi che andranno a definire gli ostacoli e le interruzioni e che potrebbero condurre a un possibile sviamento dal percorso. Il carcere, sin dai primi regolamenti post unitari e dall'avvio di un processo di umanizzazione della pena, è sempre stato parte di un sviluppo legislativo che potremmo definire anomalo: l'intenzione dei legislatori si è sempre fondata su un'idea di riforma radicale del precedente assetto organizzativo degli istituti penitenziari ma distante spesso dalle reali e concrete condizioni del carcere, e per questo motivo la sua traduzione normativa concreta dei vari regolamenti è sempre rimasta in parte non attuata. Lo abbiamo visto ad esempio in tema di specializzazione degli istituti, per la quale già il legislatore post unitario voleva che la pena fosse comminata il più possibile in base al reo e al suo reato, ma nella realtà non si è mai riuscito a soddisfare questa impostazione, costringendo i condannati a scontare la pena in istituti con maggiori restrizioni e più afflittivi. Un esempio calzante di questo distacco tra la norma e la realtà, che tutt'ora è esistente e che si manifesta con una applicazione solo parziale del dettato normativo penitenziario.

A cambiare poi nel corso degli anni è stata anche la funzione che dovrebbe assumere la pena, da mera afflizione e retribuzione del condannato, a una funzione rieducativa e di reinserimento del condannato nella società. Oggi tuttavia la reclusione per tendere alla rieducazione necessita di un modello organizzativo idoneo per perseguire il mandato istituzionale. Ogni riforma ha tentato di segnare un cambiamento nel modello organizzativo delle carceri: passando da un modello autoritario, espressione del ruolo che il carcere ha assunto alla sua nascita, a un modello burocratico, in cui si è teso proceduralizzare ogni minimo istante della vita detentiva, passando da un modello definibile paternalistico, in cui l'azione verso il detenuto era orientata a una concezione di giustizia relativa, rivolta verso una morale, espressione di una sola parte della società. Modelli che si sono intrecciati ed esclusi a vicenda nel corso del tempo, ma che hanno avuto un unico punto fermo e di

comunanza: il direttore chiamato ad adottare questo modello. È, infatti, il direttore che secondo le norme deve quindi rendere il carcere conforme alla finalità assegnata. Il ruolo del direttore penitenziario è mutato nel corso degli anni in linea con i cambiamenti che hanno riguardato il carcere, ma è sempre rimasto descritto dalle norme come protagonista della vita e dell'organizzazione di ogni istituto. Infatti, nel corso del tempo i direttori si sono sempre rappresentati come perno fondamentale dell'agire quotidiano all'interno degli istituti. Azione che, in base alle parole dei dirigenti, è sempre stata orientata alla fedele applicazione del dettato normativo. Tuttavia l'avvento della Costituzione, con l'affermazione della centralità della persona titolare di diritti inviolabili, ha segnato un importante passaggio nella finalità delle pene, tra cui la detenzione. Uno strumento per verificare in concreto se questo ruolo sia cambiato nel tempo, a fronte anche di questo epocale passaggio, e se vi sia un distacco dall'intenzione del legislatore nella disciplina con la realtà penitenziaria, è l'analisi dell'auto rappresentazione dei direttori in rapporto con la rappresentazione fornita dalla società esterna. Attraverso questo strumento infatti è possibile verificare quanto la percezione del carcere del direttore sia affine o contrastante con la percezione che proviene dall'esterno della mura di un penitenziario. Nell'analisi svolta, siamo partiti dal fornire la visione di alcuni dirigenti che hanno operato prima e dopo la riforma del '75. Il carcere per questi dirigenti è un istituzione pubblica chiamata a un grande ruolo di responsabilità: la custodia e il reinserimento dei detenuti. Prima della riforma, in assenza di strumenti normativi adeguati, e basandosi solo su Regolamento del '31, l'unico soggetto in grado di incidere tentando di andare oltre la sola funzione custodialistica è stato il direttore. Un ruolo che è riconosciuto fondamentale dagli stessi dirigenti per fornire una via al carcere conforme al dettato costituzionale, ma spesso ostacolati dalla necessità di gestire un'organizzazione complessa da soli. Nel tempo, infatti, secondo i dirigenti, il ruolo del direttore è andato sempre più ad ampliarsi nelle sue funzioni e nelle sue responsabilità, come disposto dalla legge che tuttavia al posto di comprendere le reali criticità del mondo penitenziario, si è limitata prima della riforma a idealizzare i direttori e a richiedergli delle qualità come il coraggio e la tenacia. Al crescere progressivo delle funzioni dei dirigenti, infatti, vi è stato un sedimentarsi dei problemi e delle criticità che, sin dai regolamenti post unitari, hanno sempre attanagliato le carceri italiane:

sovraffollamento, carenza di personale e inadeguatezza delle strutture edilizie. L'immagine di soggetti chiamati a trovare il difficile equilibrio tra trattamento e sicurezza nella gestione di un istituto a fronte dei problemi sistemici presenti si scontra con un'immagine descritta dalla legge di un direttore e di una struttura organizzativa esclusivamente orientati al finalismo rieducativo. Nella ricerca ci siamo occupati anche di tentare di rappresentare il carcere e il direttore dalla prospettiva di ex detenuti, della musica, della cinematografia e delle serie televisive. Partendo dalle testimonianze degli ex detenuti, e quindi di soggetti che hanno direttamente interagito con il carcere e con chi è preposto alla sua direzione, la rappresentazione fornita del direttore tende principalmente a essere negativa. Prima della riforma, secondo le testimonianze, i direttori erano in maggioranza autoritari, paternalisti e burocrati, distanti dal voler perseguire una funzione rieducativa della pena, affiancati da un numero decisamente esiguo, di direttori che orientavano la propria azione verso una rieducazione del condannato. Nel dopo riforma invece, secondo gli ex detenuti, prevalgono le ultime due categorie di direttori, burocrati e trattamentalisti, ma potremmo affermare che entrambe le rappresentazioni sono sbiadite dall'aumentare della distanza tra il direttore e il detenuto, soggetto spesso assente dai racconti e dalle parole di una parte degli ex detenuti. La distanza tra il direttore e il detenuto si affianca invece alla rappresentazione di un direttore complice del sistema repressivo di diritti e di libertà fornito dalla rappresentazione del carcere da parte della musica. Prevale nelle varie canzoni analizzate l'immagine di un direttore indifferente o complice dei problemi che attanagliano il carcere, come la violenza. Difatti, mentre da un lato gli si riconosce il ruolo centrale all'interno dell'organizzazione di un istituto, dall'altro prevale una sua raffigurazione negativa e autoritaria. Anche in queste testimonianze tuttavia l'immagine dei dirigenti perviene sbiadita, segno non solo di una distanza ma anche di un'impermeabilità degli istituti verso la società esterna. Infine, anche la rappresentazione fornita dal cinema e dalle serie televisive, è tendenzialmente negativa del ruolo del direttore. Il cinema nel tempo ha sempre utilizzato il carcere, esautorato dai caratteri che lo rendono reale, principalmente come scenario in cui inserire storie con un uomo-esercito in grado di affrontare il mondo di criminali irriducibili all'interno delle mura, utilizzando spesso l'evasione o la rivolta come tecnica narrativa su cui improntare tutto il film. Ne è

prevalsa un'immagine del direttore antagonista o complice dell'antagonista, autoritario e senza scrupoli, ed è la stessa immagine che prevale anche in una parte delle serie televisive analizzate. Tuttavia negli ultimi anni stanno emergendo anche produzioni cinematografiche e seriali più orientate verso un racconto reale del carcere e della vita al suo interno. In questi lavori emerge prevalentemente l'immagine di un direttore in linea con l'autorappresentazione fornita dai dirigenti, orientato verso la ricerca di un equilibrio tra il trattamento e la sicurezza.

Emerge quindi una distanza e un'incoerenza tra la rappresentazione fornita dai dirigenti e le rappresentazioni fornite dagli stessi dirigenti.

Sono varie le motivazioni che potrebbero aver orientato l'immaginario sociale a costruire una figura del dirigente tendenzialmente negativa. Uno di questi è indubbiamente l'impermeabilità che ha sempre contraddistinto il carcere. Tuttavia l'insieme delle rappresentazioni raccolte ci ha fornito gli elementi per costruire una possibile classificazione dei vari dirigenti in quattro categorie principali: il direttore dittatore, il direttore paternalista, il direttore burocrate e il direttore costituzionalista.

Le interviste somministrate ai dirigenti invece ci hanno permesso di colmare quella distanza conoscitiva e di scalfire quell'impermeabilità che caratterizza le carceri. È stato possibile così delineare i modelli organizzativi adottati dai dirigenti nelle varie classificazioni fornite, soffermandoci sulle ultime due categorie elencate: i direttori burocrati e i direttori costituzionalisti, i primi maggiormente orientati ad assicurare un gestione più orientata all'assicurare la sicurezza e la funzione custodialistica del carcere, i secondi invece, orientati nell'approntare la propria azione verso il finalismo rieducativo della pena e il reinserimento del detenuto nella società. Nelle interviste è emerso come spesso l'adozione in origine di un modello o di un altro è dettata da una lunga serie di fattori, come la formazione iniziale o le esperienze di vita ed anche di associazionismo che hanno preceduto l'ingresso in carriera. Quello che emerge chiaramente invece è la non immutabilità del modello di gestione adottato da un dirigente, infatti sono tante le dinamiche che potrebbero indurre il direttore ad assumere una posizione difensiva, diminuendo le occasioni di rischio ad esporsi a responsabilità a suo carico, e passando dal perseguire fedelmente il finalismo rieducativo a occuparsi più di assicurare un idonea custodia del detenuto, e focalizzandosi meno sul trattamento. Comprendere questo rischio è un elemento

fondamentale per comprendere la figura del direttore. Dalla ricerca infatti emerge che prima del modello di gestione adottato dal direttore è necessario comprendere quale sia la corretta qualificazione giuridica di un direttore. Il direttore infatti sin dai regolamenti preunitari dovrebbe essere considerato come un commissario, in quanto la presenza di criticità sistemiche e gravi hanno da sempre compresso le capacità di azione di un direttore. La carenza di personale e l'assenza di vice direttori, la mancanza di un contratto, il continuo aumento di funzioni e di responsabilità nel corso del tempo, le strutture edilizie con condizioni limitanti o critiche, la carenza di lavoro interno ed esterno, sono tutti elementi emergenziali, in parte da sempre presenti come è stato evidenziato, che comprimono nella pratica la possibilità di un direttore di perseguire il mandato costituzionale di reinserire e di risocializzare i detenuti. Tutte queste condizioni sono descritte dai dirigenti in rapporto alla compressione della propria capacità di agire all'interno di un carcere, il quale rischia di non riuscire spesso a dare un senso di utilità alla carcerazione. E tra le conseguenze di questa criticità vi è l'alta probabilità che il dirigente non scelga ma subisca il modello di gestione per salvaguardarsi.

Un direttore commissario quindi cui non vanno riconosciuti poteri speciali per dare maggiore concretezza al proprio agire, ma nei cui confronti è necessario operare cambiamenti su vari fronti per permettere che il lavoro di un dirigente possa recuperare quel senso dato dal legislatore del '75. Di seguito sono elencati alcuni degli interventi emersi nel corso dell'elaborato, di attuazione e di riforma dell'ordinamento penitenziario: avviare le negoziazioni per la stipulazione del primo contratto di categoria per i direttori penitenziari; aumentare il numero di direttori e di vice direttori attraverso i concorsi; aumentare la presenza in ogni istituto di educatori e degli altri operatori penitenziari; ridistribuire e rideterminare le responsabilità e le competenze di un direttore, decentrando le funzioni e le responsabilità in tutti i dirigenti e vertici delle Aree operanti all'interno di un istituto, e rideterminare i meccanismi di responsabilità oggettiva cui va incontro il direttore; aumentare la formazione iniziale e continua di tutti gli operatori negli istituti penitenziari; aumentare gli stanziamenti nei bilanci interni degli istituti per aumentare le occasioni di lavoro e di organizzazione delle attività trattamentali; prevedere la costruzione di

un unico corpus normativo di riferimento delle attribuzioni di un direttore; aggiornare la normativa sulla contabilità penitenziaria.

Questi sono solo alcuni dei possibili interventi che si sommano a quelli già proposti dai dirigenti nel corso delle interviste, che potrebbero ridare vitalità ad un ruolo fondamentale per l'esecuzione penitenziaria italiana. Tuttavia da questo elenco sono esclusi tutti i possibili interventi che riguardano altri problemi sistemici del carcere come il sovraffollamento o il numero di detenuti con disagi psichici, che dovrebbero indurre ad altre riflessioni, condivise anche da parte dei dirigenti, sull'effettiva e concreta capacità che il carcere oggi ha di perseguire una funzione rieducativa e su cui sarebbe necessario ripensare a una possibile alternativa al carcere.

Appendice

Domande intervista

- 1. Per quale motivo ha deciso di diventare una direttrice\ore? Quanto conosceva questo ruolo prima di intraprendere la carriera dirigenziale? In che anno è entrata\o nell'Amministrazione Penitenziaria? Il suo è stato un concorso molto partecipato? In quanti e quali istituti ha svolto un incarico sino ad oggi? Si è mai trovata\o ad operare a "scavalco"? Quali problematiche possono emergere nel dover gestire più di un istituto contemporaneamente?*
- 2. Molti dei dirigenti analizzati nelle opere, hanno evidenziato come nel lavoro di un dirigente l'orario lavorativo, fissato da contratto in 36 ore settimanali, sia in realtà ben più lungo, in particolare in presenza di emergenze ed eventi critici. Cosa ne pensa a riguardo? È possibile esercitare le ordinarie funzioni senza entrare in "simbiosi" con il carcere, e senza prolungare quotidianamente l'orario lavorativo? Inoltre, la carenza di personale dirigente ha comportato negli anni la ridotta presenza di vice-direttori in Italia. Nello svolgimento dei suoi incarichi da direttrice\ore, sia presenti sia in passato, è stata\o sempre affiancata da un vice-direttore?*
- 3. Nel 2006 è stato emanato l'ordinamento della carriera dirigenziale penitenziaria, colmando una lacuna per la categoria. Tuttavia, il percorso per una corretta qualificazione giuridica e per un trattamento economico adeguato appare ancora lungo. Quanto incide l'assenza di un contratto specifico per la sua categoria? Si sente tutelata adeguatamente dal suo contratto? Quanto nelle ultime riforme è stata ascoltata la voce di chi è chiamato a dirigere il carcere? Dal suo punto di vista, le istanze sulle problematiche generali sul carcere sono raccolte dalla politica?*
- 4. Nelle opere analizzate, è stato evidenziato come l'arrivo in nuovo istituto sia come un nuovo inizio per un dirigente che dovrà comprendere in poco tempo le complessità di un istituto. Uno strumento per approntare il proprio indirizzo*

nella gestione è il regolamento d'istituto. Nella sua esperienza quante volte ha modificato il Regolamento di un Istituto appena insediata o lungo la sua gestione?

- 5. Come è cambiato il suo ruolo rispetto al momento del suo ingresso nell'Amministrazione penitenziaria? Le riforme degli ultimi venti anni sono riuscite a incidere anche sulla figura del dirigente penitenziario? Le sue motivazioni iniziali che l'hanno spinto ad avviarsi alla carriera di dirigente, nel corso degli anni, sono rafforzate o sono cambiate?*
- 6. Dopo più di ventiquattro anni è stato indetto il concorso per la carriera di dirigente penitenziario, un importante intervento per aumentare i numeri dei dirigenti di oltre 100 unità. Nonostante questo, con le prossime pensioni e i passaggi negli uffici di dirigenza generale, si rischia di non raggiungere comunque la soglia organica. Quali sono i motivi secondo lei di questo ritardo nel concorso? Inoltre, negli ultimi 20 anni le politiche di spendig review hanno ridotto la dotazione organica dei direttori penitenziari di oltre 100 unità. Quanto ha influito secondo lei il numero ridotto di direttori in ambito nazionale?*
- 7. La complessità delle funzioni e del ruolo del dirigente rende difficile poter definire il concetto di gestione "ordinaria" di un istituto anche a causa degli innumerevoli imprevisti quotidiani. In base alla sua esperienza, quali potrebbero essere definite le priorità nelle scelte di gestione? Inoltre, le scarse risorse economiche conducono il direttore spesso a dover fare scelte "aziendali" necessarie per sostenere il bilancio. In questo contesto, quanto la figura del dirigente penitenziario tende ad avvicinarsi al dirigente aziendale?*
- 8. Gli elementi di criticità, spesso sistemici, come il sovraffollamento, la presenza di vecchi edifici in cui è collocato l'istituto, la carenza di personale, le differenze presenti nella popolazione detenuta, conducono spesso a parlare di relativismo penitenziario e sono spesso i motivi per cui è difficile agire in un istituto andando oltre l'ordinario. Quali sono secondo la sua esperienza gli elementi che incidono maggiormente nella differenziazione degli istituti in Italia? Quanto incidono questi elementi nella sua azione? Esiste secondo lei una differenza in*

termini generali tra gli istituti penitenziari del Sud Italia e del Nord? Ha mai svolto un incarico all'interno di un istituto detentivo femminile? Se sì, rispetto agli altri istituti, quali sono le principali differenze a livello di gestione?

- 9. Nelle opere analizzate, tra gli elementi che incidono maggiormente sul modello di gestione adottato da un dirigente d'istituto vi sono la frequenza e la gestione degli eventi critici e la responsabilità delle scelte del direttore. Secondo lei quanto può incidere la frequenza di eventi critici nella gestione di un istituto? Gli eventi critici sono rari o frequenti nel corso della gestione di un istituto? L'ordinamento penitenziario offre degli strumenti per riuscire a gestire questi eventi? Inoltre, nell'esperienza dei dirigenti analizzati, un aspetto critico comunemente evidenziato è l'individuazione del direttore come responsabile di ogni evento nefasto all'interno dell'istituto, e l'insorgere di procedimenti penali a suo carico, così frequenti da essere definiti da un dirigente «incidenti del mestiere del direttore». Quanto concorda con questa affermazione? Quanto può influire nel proprio modello di gestione questo “automatismo”?*
- 10. Nel 2020 l'emergenza Covid ha paralizzato l'Italia per poter gestire il contagio, restringendo la libertà di tutti i soggetti sul territorio nazionale. In carcere, dove parlare di distanziamento è difficile in base agli spazi limitati, la reazione dei detenuti alla chiusura verso la società esterna e soprattutto verso i famigliari è stata travolgente. Quanto è stata complessa nella sua esperienza la gestione del periodo emergenziale? Quali scelte organizzative ha adottato?*
- 11. Una parte delle opere dei dirigenti che ho analizzato, nel descrivere le proprie funzioni i direttori hanno sottolineato due elementi fondamentali nell'agire di un direttore: il fattore tecnico ed il fattore umano. Secondo lei quali sono le competenze che dovrebbe necessariamente avere un dirigente? Quanto è importante il fattore umano di un dirigente?*
- 12. Secondo la sua esperienza, il dirigente penitenziario è dotato di molta o poca discrezionalità nella sua gestione e nelle sue scelte e azioni? Nel descrivere le proprie funzioni, i dirigenti utilizzano spesso il concetto di capacità creativa per affrontare la gestione ordinaria e straordinaria e tutte le emergenze che possono*

emergere all'interno di un istituto. Quante è importante secondo lei il saper adottare processi creativi nell'azione di un dirigente?

- 13. Il lavoro è uno dei principali strumenti per fornire al detenuto delle competenze fondamentali per reinserirsi nella società. Rispetto alla totalità di detenuti, a quanti si riesce ad assicurare un lavoro? Quanto è complessa la procedura per avviare un lavoro intramurario o organizzare e coordinare un lavoro extra murario? Per quanto riguarda le attività culturali in senso lato, è possibile coniugare la scarsità di risorse e la carenza di personale con l'organizzazione di tali attività? Che ruolo hanno secondo lei queste attività nel percorso trattamentale di un detenuto? Quali sono nella sua esperienza le attività culturali che suscitano maggiore interesse nei detenuti?*
- 14. Nelle opere analizzate, spesso i dirigenti si classificano tra loro in base al prevalere nella loro gestione di uno dei due compiti fondamentali del dirigente: garantire la sicurezza dell'istituto e promuovere la risocializzazione e il reinserimento dei detenuti. Cosa ne pensa a riguardo? È complesso raggiungere un equilibrio tra questi due compiti?*
- 15. Le scelte intraprese dal dirigente sono frutto di processi decisionali tipici di un'azione collettiva, in cui il dirigente è chiamato come vertice a comporre e mediare tra i vari interessi in gioco, dalla polizia penitenziaria agli operatori, sino ad arrivare ai detenuti. Quanto è complicato riuscire a mediare tra i vari interessi? Alcuni dirigenti descrivono il proprio ruolo partendo dalla figura del leader dell'organo amministrativo. Cosa ne pensa a riguardo? Quanto è importante invece la funzione di coordinare le Aree operative all'interno di un istituto? In base alla sua esperienza è sempre possibile mantenere un clima elevato di collaborazione tra Aree?*
- 16. Per quanto riguarda il potere disciplinare esercitato assieme al Consiglio di disciplina, lo considera un'extrema ratio oppure lo ritiene uno strumento necessario alla gestione ordinaria dell'istituto? Oltre a ciò, cosa ne pensa della sorveglianza dinamica? È possibile attuarla in ogni istituto o vi sono troppe differenze tra questi?*

17. *Il dirigente tra le sue funzioni cura anche le relazioni sindacali. Nelle opere analizzate, i dirigenti non sempre riescono a raggiungere il giusto equilibrio con i vari sindacati. Cosa ne pensa a riguardo in base alla sua esperienza? Alcuni dirigenti inoltre hanno evidenziato la necessità di una riforma della polizia penitenziaria, dal momento in cui partecipando al percorso trattamentale del detenuto avrebbero bisogno di una formazione e di un'identità coerente con questo ruolo. È d'accordo con questa affermazione?*
18. *È difficile instaurare un rapporto con i detenuti? Nella moltitudine di attività di cui è titolare quanto frequentemente riesce a dialogare con i detenuti? Nelle testimonianze analizzate di ex-detenuti spesso si afferma che la qualità di un carcere dipende tutto dal suo dirigente, cosa ne pensa a riguardo?*
19. *Quanto è importante secondo lei il collegamento del carcere con la società esterna? Negli istituti dove ha operato è stato difficile curare il collegamento con l'esterno? Che ruolo hanno i volontari in carcere in base alla sua esperienza?*
20. *Dalla mia ricerca risulta complesso poter definire il concetto di gestione ordinaria di un istituto. Secondo lei l'impianto normativo descrive adeguatamente i poteri e le attribuzioni di un dirigente? Inoltre, il modello 393 o domandina è spesso utilizzato nelle opere analizzate dai dirigenti come esempio di eccessiva burocrazia all'interno degli istituti penitenziari. Cosa ne pensa a riguardo? Secondo la sua esperienza il carcere è un sistema eccessivamente burocratico?*
21. *Il carcere è sempre stato raccontato poco dai mass media, e relegato spesso in un cono d'ombra, tuttavia spesso riemerge solo nei momenti di fibrillazione come rivolte o altri eventi critici. Si ritrova in questa affermazione in base alla sua esperienza? Il racconto del carcere da parte dei mass media rispetto al passato è cambiato? Il carcere poi è sempre stato oggetto anche di rappresentazioni cinematografiche a tal punto da far sorgere un vero e proprio genere: il "prison movies". Cosa ne pensa della rappresentazione che viene fornita del carcere da parte del Cinema? Negli ultimi anni in Italia sono aumentate le produzioni cinematografiche e seriali che riguardano il carcere,*

per citare alcuni esempi film come Ariaferma e Grazie Ragazzi e serie televisive come Mare Fuori e Il Re. Come si sente rappresentata\o nel suo ruolo nelle serie televisive e nei film?

22. *Qual è secondo lei il senso della pena? Cosa vuol dire per lei essere il dirigente di un carcere oggi? Cosa secondo lei potrebbe cambiare nell'ordinamento penitenziario al fine di ottimizzare il suo lavoro?*

Intervista a Carlo Brunetti direttore della Casa Circondariale di Carinola

1) Ho svolto l'incarico di vice direttore a Firenze Sollicciano, Pozzuoli femminile, direttore a Vasto, un'esperienza al provveditorato dell'amministrazione penitenziaria della Campania, poi direttore Opg di Napoli, poi vice direttore a Secondigliano e poi direttore a Carinola, e poi in tutto questo, c'è un periodo a Santa Maria Capua Vetere a scavalco. Iniziamo con ordine sui motivi. In realtà io sono figlio d'arte, quindi sono cresciuto nell'amministrazione penitenziaria, mio padre era un direttore e con lui abbiamo praticamente fatto 9 sedi, non ho mai finito e iniziato la scuola nello stesso posto. Tuttavia mio padre è riuscito a trasmettermi questa passione per un lavoro tanto complesso. Quindi quando partecipavo al concorso ero ben consapevole di quale fosse poi la figura professionale di riferimento. Conoscevo benissimo il ruolo in tutti in suoi aspetti anche se devo confessare che mio padre l'ho visto a casa più da provveditore. Abbiamo avuto modo di interagire meglio a casa quando era provveditore, quando era direttore era sempre impegnato in istituto, però conoscevo benissimo il percorso. Sono entrato nell'amministrazione 8 settembre del 1997. Il concorso è stato abbastanza partecipato per l'epoca, non ricordo ma credo fossero 5000 o 6000 partecipanti su 150 posti, i numeri ora magari sono cambiati, all'epoca era abbastanza partecipato. Oggi sono all'ottavo incarico, 3 direzioni e poi esperienze come vice direttore. Si mi sono trovato a operare a scavalco tra Pozzuoli e Santa Maria Capua. Poi le reggenze a scavalco, termine atecnico, tante cioè di sostituzione a colleghi che per qualche motivo si sono dovuti assentare, ce ne sono state tantissime, non per periodi prolungati questo sì. Le problematiche

sono la difficoltà la minore attenzione che si vorrebbe riservare alle vicende e quindi molto passa attraverso i collaboratori che se riescono a sposare al meglio le indicazioni ricevute allora si riesce a raggiungere risultati significativi altrimenti diventa più difficile.

- 2) È così, è chiaro che nel momento in cui si è responsabili di una comunità che naturalmente è aperta 24 ore su 24 tutto può accadere e il direttore non può non essere presente in tutti i momenti più significativi. Poi dipende naturalmente, come si vede il lavoro in generale perché le scelte sono diverse da persona a persona, però fondamentalmente è lavoro assorbente. Essendo il direttore responsabile dell'intera gestione e quindi gestione popolazione detenuta, personale, risorse finanziarie è ovvio che è difficile assicurare continuità nelle 36 ore ma è molto facile essere assorbiti oltre. Ma questo dipende da tanti fattori da come si vive il lavoro, dall'impegno che si ripone nel lavoro, dalle vicende familiari e personali, dalla struttura che si va a dirigere, ci sono strutture meglio organizzate che non impegnano un direttore in modo particolarmente stressante e strutture invece con maggiori difficoltà che comportano un impegno maggiore da parte dei dirigenti. L'assenza di direttore ha portato a ridurre le figure dei vice direttori che invece sono fondamentali per garantire la continuità gestionale, sono figure di riferimento e direttori e vice sono in piena sintonia e sono una soluzione vincente. Non sono sempre stato affiancato da vice, perché il vice direttore è presente solo per gli incarichi superiori, qui ce l'ho. Pare che stiano modificando alcune previsioni normative, vedremo cosa accade. Perché l'ingresso dei nuovi colleghi permetterà di rivedere scelte politiche fatte in passato.
- 3) Intanto noi siamo ancora in attesa di un contratto di riferimento quindi rimaniamo con questo status giuridico economico delle forze di polizia in quanto applicabile. L'assenza di un contratto incide perché naturalmente non possiamo beneficiare di una serie di previsioni che ci consentirebbero anche di vedere riconosciuta meglio l'impegno e gli sforzi fatti per mandare avanti la comunità che ci è stata affidata. Quindi non mi sento tutelato adeguatamente dal contratto perché manca. La voce dei direttori è stata ascoltata poco, l'esperienza degli ultimi anni ci ha portato un attimino a pensare che i direttori non siano adeguatamente tenuti in considerazione rispetto ad altre categorie professionali, che riescono a meglio

interloquire con i vertici dell'amministrazione penitenziaria. Basti pensare che molte volte i capi di dipartimento sono magistrati o procuratori della repubblica che solitamente interagiscono con le forze di polizia, e quindi vedono la polizia penitenziaria come l'interlocutore privilegiato. Dipende poi da momenti storici, però in linea di massima la nostra difficoltà è quella di fare arrivare le nostre istanze a chi governa l'amministrazione penitenziaria. Stati generali e commissione Ruotolo i direttori non furono coinvolti in prima battuta, poi dopo, quando ci furono segnalazioni un pochino più significative vennero recuperati, purtroppo scontiamo questo passaggio. Poi siamo pochi, numericamente non significativi. Sulle istanze dipende, dalla sensibilità dai momenti storici, è vero che purtroppo del carcere molto volte piace parlare in negativo più che in positivo. Abbiamo vissuto vari momenti storici, quindi dare una risposta sola a questa domanda, dipende, abbiamo vissuto il momento di sovraffollamento, del covid, il momento di una maggiore apertura rispetto alle misure alternative e di una maggiore chiusura.

- 4) Qui io devo dire che ho una mia idea, sicuramente l'arrivo di un dirigente nuovo in una struttura è un nuovo inizio per una struttura perché se quel dirigente è significativo porterà avanti una gestione in un arco temporale ragionevole di almeno 4 anni perché altrimenti parliamo di nulla, che porterà dei risultati importanti in quella comunità. Io credo che le persone fanno la differenza, se il direttore è motivato ed ha una sua vision, nel medio lungo termine e ha un po' di fortuna che per tutte le cose è necessaria averla, si possono portare a casa dei risultati importanti. Ritengo infatti che ognuno di noi debba tentare di migliorare quello che lo stato gli affidi. Io dirigo Carinola ormai da sei anni, ritengo l'anno prossimo sarà l'ultimo anno di incarico, perché al momento gli incarichi sono triennali rinnovabili una sola volta per un massimo di quattro anni quindi la rotazione di 7 anni al massimo in un istituto. Ritengo che nei miei sette anni di aver fatto del bene per questa comunità, di averla fatta crescere, e comunque non mi sono mai arreso a dare stimoli alle persone e collaboratori in un ottica di crescita. Rispetto alle tante problematiche del quotidiano che purtroppo ci sono sempre e rispetto alla storia di questo istituto, ogni istituto va contestualizzato, ogni istituto ha una sua storia, e quindi anche il direttore, il comandante diciamo

le figure cardine della struttura vanno comunque valutate nel loro operato e in relazione alla struttura che è stata loro affidata, questo è importante perché come dire una cosa è guidare una Grande punto o una Ferrari, però va riconosciuto un grande merito a chi con quella Grande punto riesce ad andare avanti a non avere vicende particolari, fare un percorso e magari migliorare qualcosa, questo è sempre importante dirlo. Il regolamento d'istituto articolo 26 dell'ordinamento penitenziario, io non sono un estimatore particolare del regolamento. Il regolamento è sicuramente tra le fonti del diritto penitenziario, una fonte subordinata da tenere presente, ma molte volte sia per la farraginosità che in qualche modo porta all'elaborazione del regolamento, ingessa la vita dell'istituto perché purtroppo nell'istituto le cose cambiano quotidianamente, quindi il direttore regola tutto meglio con l'ordine di servizio che è il provvedimento con cui può incidere sull'intera organizzazione. L'ordine di servizio permette di dare risposta alle mille problematiche. Il regolamento è una cosa monolitica modificarla è una cosa difficilissima, e penso che in gran parte degli istituti un regolamento non vi sia. Anche qui lo abbiamo e risale ai tempi dell'alta sicurezza, Carinola come struttura nel tempo è andata incontro a tante trasformazioni, risale a trenta o quarant'anni fa. Abbiamo tentato di sollecitare il magistrato di sorveglianza che come lei mi insegna è il presidente della commissione che dovrebbe licenziare il regolamento, a licenziarne un regolamento nuovo ma non ci siamo riusciti. Ma devo dirle la verità questo istituto e come gran parte, ogni giorno si va incontro a questioni che comportano una modifica organizzativa.

- 5) Intanto l'amministrazione è cambiata tantissimo, gli equilibri sono cambiati tantissimo, molte volte scherzo con altri figli d'arte che se dovessimo raccontare ai nostri genitori lo stato attuale non ci crederebbero. Detto questo, tutta l'organizzazione si è adeguata alla nuova realtà e tenta di dare le risposte che il paese si attende alla luce del dettato normativo. Le spinte iniziali sono rimaste immutate, questo lavoro lo faccio con impegno ci credo in quello che faccio, nonostante le delusioni che purtroppo sono frequenti sotto tutti i punti di vista, il mio impegno non è rimasto immutato peraltro io avendo sempre lavorato in istituti ritengo di poter lavorare ovunque, sono al servizio dell'amministrazione. Per cui istituto, Prap, Dap, quello che si vuol fare si fa, perché ci credo, ora non

so se il fatto di essere figlio d'arte mi dia un valore aggiunto però credo molto nell'amministrazione penitenziaria, ci sono cresciuto e quindi le mie qualità sono al servizio di questa amministrazione, nonostante le tante delusioni che pur ci sono quindi, rispetto anche a vicende di più ampio respiro e di governo dei dirigenti penitenziari sul territorio.

- 6) Sulla scelta non saprei riferire. È chiaro che molti di noi hanno tentato di darvi risposta e alcuni hanno pensato che potesse essere anche una scelta finalizzata a modificare il sistema penitenziario così immaginato dal legislatore del '75. Non dimentichiamoci mai che la figura del direttore penitenziario viene fotografata nell'ordinamento penitenziario nella legge 354 del '75 e risponde ad una scelta precisa del legislatore. Si possono modificare i sistemi poi non è detto che quella scelta del '75 non possa essere modificata ma la modifica deve essere a mio avviso sistemica, non come invece è accaduto ad un certo punto che si voleva modificare la legge del '75 attraverso una rivendicazione categoriale ed anche non aver bandito il concorso è stato visto in questo senso un segnale dell'amministrazione di andare in una direzione diversa senza passare per un confronto parlamentare che invece sarebbe stato necessario. Quindi ben venga il concorso bandito che quantomeno ha ridato forza al progetto '75 in attesa di una riforma che potrà sempre esserci, non voglio sembrare irrigidito in una scelta pur validissima, tanto è vero che la legge del '75 non è stata ancora modificata perché è una legge fatta molto bene da un legislatore illuminato, altrimenti l'avrebbero già modificata. I tentativi successivi dimostrano come purtroppo le scelte degli ultimi anni siano state infelici: la mini riforma Bonafede ne è la dimostrazione, i decreti legislativi 123 e 124, sono poca cosa. Sulla dotazione organica sì, purtroppo il numero dei direttori si sta riducendo sempre di più nonostante i nuovi inserimenti, e quindi vedremo che cosa accadrà. In tanto loro sono una boccata di ossigeno per noi e per il sistema penitenziario.
- 7) È chiaro che, come abbiamo detto, il direttore ha responsabilità enormi in tema di governo del personale, dei detenuti e delle risorse finanziarie che sono naturalmente riconosciute all'istituto. Ci sono molti punti di contatto con un dirigente aziendale perché il direttore deve comunque trovare degli equilibri rispetto a obiettivi che l'amministrazione gli ha dato e quelli che si è proposto di

crescita per la comunità che gli è stata affidata. Deve avere una visione quantomeno nel medio-termine, quindi aldilà della gestione del quotidiano e delle tante sollecitazioni del quotidiano che naturalmente attendono risposta e questa risposta non può essere ritardata, però il dirigente deve avere una marcia in più, deve dare risposta alle sollecitazioni quotidiane avendo un'idea di quell'obiettivo da raggiungere nel medio lungo termine per la comunità che gli è stata affidata e non può non tener conto oggi delle risorse che gli sono state date e torniamo al discorso iniziale, però può lavorare per ottimizzare l'esistente con i suoi collaboratori, attraverso le figure dei capi Area, può cercare di trovare i necessari accomodamenti, è un'organizzazione complessa lo abbiamo detto, ogni giorno lo scenario cambia, bisogna cercare di dare risposte ai problemi tentando in qualche modo di mettere in sicurezza tutti, garantire che il trattamento penitenziario sia improntato a umanità e rispetto della dignità della persona, che la finalità rieducativa trovi attuazione per quello che è possibile fare rispetto naturalmente all'istituto, alle potenzialità dell'istituto, al territorio e gestire quello che è stato affidato al meglio.

- 8) Andiamo con ordine, in merito al relativismo penitenziario non so cosa s'intenda. Se si intende che nell'ambito dell'universo penitenziario, le realtà sono molto diverse questo sicuramente. Torniamo al discorso che se devo valutare un direttore devo valutarlo anche in funzione di quella che è la realtà che è chiamato a gestire. Gli elementi che incidono sulla differenziazione sono tanti, perché può essere il territorio, la rete sociale di riferimento, possono essere le problematiche strutturali dell'istituto, la carenza di personale, la difficoltà di trovare degli operatori con cui interagire, perché nella realtà troviamo magari l'assenza di figure essenziali come i funzionari contabili, i funzionari giuridico pedagogici, oppure altre figure. La presenza di una popolazione detenuta straniera rispetto ad una popolazione detenuta italiana. I fattori sono tanti. Ravviso inoltre una differenza tra gli istituti del Sud e del Nord in Italia, nell'esperienza vissuta, gli accomodamenti di una sede non sono replicabili in altre sedi, cioè un direttore che pensa in qualsiasi sede di riproporre le stesse vicende, è un direttore che non ha capito evidentemente come si fa il direttore. Il direttore, delle esperienze fatte, deve riportare ciò che di fatto è replicabile nella nuova realtà, però ogni realtà ha

i suoi equilibri per dirle, una cosa che mi è capitata simpatica, quando da Santa Maria C. a V. andai a dirigere Vasto, vi era stato uno sfollamento da S. M. C. a V. quindi poi mi ritrovai a Vasto gli stessi detenuti che conoscevo benissimo a S.M.C. a V.. Ora aldilà della battuta “direttore hanno sfollato anche lei”, ma una cosa che ho potuto verificare è che quelle stesse persone che ho avuto a Santa, mai gli avevano chiesto dell’osservazione scientifica della personalità, del programma di trattamento, a Vasto cominciavano a proporre queste domande. In un contesto diverso, dove evidentemente le aspettative erano superiori, le persone cominciavano a chiedere cose, infatti chiesi ma perché a Santa non mi hanno mai chiesto della relazione di sintesi e ora invece vuole avere notizie della relazione di sintesi e vuole avere informazioni a riguardo, mi risposero direttore ma a Santa nessuno mai ci ha detto che era prevista o che fosse possibile farlo, a Vasto gli educatori ci hanno detto, ci hanno parlato della relazione di sintesi, e la magistratura di sorveglianza la attende. Quindi ecco le differenze nord-sud poi, a Nord c’è una maggiore presenza di detenuti stranieri che comportano altre difficoltà rispetto la popolazione del Sud. Però di rimando a Nord ci sono delle potenzialità che al Sud non ci sono, come l’assistenza sanitaria sicuramente superiore. Magari in Emilia ci sono dei progetti di reinserimento post penitenziari bellissimi, cosa che qui non riusciamo neanche a immaginare, perché lì c’è una rete sociale che intercetta le persone prima durante e dopo, da noi spiace dirlo pare che né prima, durante ci siamo noi che facciamo il nostro ma il dopo spesso non c’è. Per quanto riguarda gli istituti femminili ho avuto la possibilità 2 \ 3 anni di un incarico in un istituto femminile e la gestione è diversa perché le donne hanno esigenze altre, le donne cercano di creare un rapporto molto empatico con gli operatori che al maschile non accade, è possibile quindi interagire con l’universo femminile diversamente da quanto accade nel contesto maschile, vicende particolarmente violente devo dire non si registrano mai, c’è poi l’aspetto della genitorialità che è molto più forte nel femminile rispetto al maschile, c’è il rapporto con i figli che è leva importante per favorire un percorso di rieducazione della persona. In questo istituto non siamo sovraffollati ma in questo periodo stiamo salendo in numero in modo significativo perché Poggioreale finalmente hanno immaginato dei lavori di ristrutturazione e stanno sfollando Poggioreale,

quindi hanno trasferito parte dei detenuti. Il problema di questa struttura che è degli anni '70 '80, una vecchia corazzata con tanti problemi logistici, per cui per un po' di tempo è stata calmierata l'assegnazione in questa struttura proprio perché noi ancora oggi abbiamo delle sezioni con il bagno a vista, siamo in attesa di una messa a norma che speriamo possa già dall'anno prossimo venire; con impianti vecchi che collassano, poi abbiamo una carenza di personale di polizia penitenziaria particolarmente significativa. In passato hanno tentato di calmierare, adesso no, stiamo salendo siamo quasi a 500 detenuti e se il trend continua arriveremo a 560. Insomma fare il dirigente penitenziario non è come un dirigente classico, perché già il fatto di essere il vertice di una struttura gerarchica di un corpo di polizia, non appartenendo al corpo di polizia già questo è rilevante. Poi le comunità sono complesse sempre, io ho un'amica che fa dirigente sanitario di un importante ospedale a Napoli, quando parliamo ci troviamo su tante cose perché la gestione delle persone sia dipendenti e collaboratori sia detenuti sia utenza è una gestione mai scontata, gli esseri umani sono complessi. La difficoltà poi di gestirli con carenza di risorse umane e finanziarie rende tutto più difficile rispetto a quello che si vorrebbe fare, quindi ci vuole un'energia come dico sempre anche ai colleghi, il direttore deve essere sempre una persona che ha conoscenza del dettato normativo e quindi deve saper orientare le scelte per quanto riguarda i vari procedimenti, ma deve essere una persona che deve avere anche altre doti, qualità umane deve essere carismatica, deve essere in grado di indirizzare le persone. Un termine che mi piace molto è essere d'ispirazione per i propri collaboratori perché se non si è d'ispirazione diviene difficile essere di ispirazione per garantire la speranza. Il motto che capeggia sullo stemma araldico della polizia penitenziaria "Despondere spem est munus nostrum" vale per la popolazione detenuta ma vale per tutti perché non bisogna mai far venire meno la speranza dei collaboratori e dei detenuti di un cambiamento, di un miglioramento della possibilità di gestire anche situazioni molto difficili e questo secondo quello che ci è chiesto, il direttore deve mantenere la calma sempre, positivo sempre, possibilmente, poi è chiaro siamo esseri umani, momenti di sconforto e difficoltà gli abbiamo tutti però al direttore viene chiesto come viene chiesto a tutti quelli

che comandano in situazioni di difficoltà delle persone di continuare a portare avanti una linea, assicurare, cercare di prendere decisioni di contemperamento.

- 9) La frequenza degli eventi critici incide tantissimo, è notizia di ieri di un evento molto brutto accaduto a Salerno, di un agente che si è tolto la vita. Purtroppo gli eventi critici non mancano sia per quanto riguarda i detenuti sia per quanto riguarda il personale, questi incidono sul percorso del direttore perché magari, ora mi raccontava anche dell'episodio di Milano San Vittore, durante una manifestazione si uccide un detenuto, è un evento critico assai grave, certamente incide anche sul percorso del collega. Sulla loro frequenza posso affermare che sono frequenti, è anche vero che il concetto di eventi critico è molto ampio. Se andiamo a prendere ad esempio l'applicativo in uso per indicare gli eventi critici troviamo talmente tante voci, c'è di tutto. L'ordinamento penitenziario offre gli strumenti per gestire questi eventi, poi naturalmente noi siamo qui per questo, con i presenti cerchiamo di gestire l'esistente al meglio delle nostre possibilità, poi quando l'amministrazione si determinerà in altro modo invierà più personale capace, più numeroso, così sarà più semplice. In tema di responsabilità, è così frequente ed è chiaro che le negatività vengono subito incardinate nella persona responsabile, e quindi il direttore diventa il capro espiatorio di tutto quello che accade in istituto e purtroppo, soprattutto oggi, la possibilità di andare incontro a vicende giudiziarie è assai elevata. E quindi non c'è assolutamente da stupirsi, spiace che in molte occasioni l'amministrazione non prenda una posizione più ferma a difesa dei propri dirigenti. Però appunto solo la professionalità, l'impegno, può tentare di ridurre questa esposizione al rischio. Anche qui il messaggio è di impegnarsi, purtroppo anche impegnandosi non vi è certezza del risultato, senza impegnarsi il quadro è veramente pericolosissimo. Infatti diciamo che in quest'ultimo anno vi è stata notizia di questa assicurazione dell'amministrazione rispetto alla responsabilità civile che è qualcosa di nuovo. Ci vorrebbe uno scudo legale rispetto alle vicende che sono riconducibili a una attività professionale svolta, e purtroppo noi non l'abbiamo avuta. Infatti, io sono stato tra i soci fondatori nonché primo segretario generale dell'associazione nazionale dirigenti penitenziari, un progetto che poi purtroppo non è decollato come speravamo accadesse e la prima cosa per cui ci siamo attivati è stata quella

di trovare un broker che ci fornisse uno strumento assicurativo per i colleghi, cosa che poi abbiamo trovato con Gasbroker che è un broker torinese e la Sar assicurazioni. Poi le assicurazioni non assicurano i direttori perché i rischi legati al profilo sono talmente elevati e di difficile definizione che le assicurazioni non assicurano, quindi trovare qualcuno non è operazione scontata. In merito all'automatismo purtroppo non si scappa, il direttore molte volte gioca in difesa tentando di porre in essere una serie di interventi finalizzati a ridurre il rischio di esposizione a iniziative giudiziarie ma naturalmente non è di pieno governo.

10) È chiaro che i direttori sono la prima linea dell'amministrazione penitenziaria, quindi parlare con i colleghi del Dap e del Prap è altra cosa. Tutti i colleghi che hanno lavorato in istituto durante il covid come me, hanno vissuto un momento assai complesso, difficilissimo. È stato uno dei momenti più difficili del nostro percorso professionale. Anche qui noi abbiamo avuto una rivolta da parte praticamente di un reparto 180 detenuti il 7 marzo 2020, quando fu partecipata la notizia che i colloqui in presenza non si sarebbero tenuti dal giorno successivo. Rispetto ad altre strutture in un primo momento siamo stati bravi e fortunati: fortunati perché i cancelli non hanno ceduto rispetto ai detenuti che tentavano di sfondarli con i frigoriferi, bravi nel portare avanti una trattativa che in qualche modo poi, ha consentito di riportare l'ordine. Per altro Carinola è una struttura marginalizzata, io avevo piena coscienza del fatto che i rinforzi non sarebbero arrivati, essendo peraltro partite più rivolte in più realtà contemporaneamente quindi mi fu subito chiarito dal provveditore dell'epoca che non sarebbero stati in grado di darci alcun supporto. Quindi abbiamo avuto un momento iniziale molto duro, forte della rivolta, tutto quello che ovviamente in questi momenti si vive, poi abbiamo avuto il momento difficilissimo della gestione dei vari momenti del covid, peraltro in questa struttura abbiamo avuto la grandissima sventura di avere tre decessi nell'ambito della polizia penitenziaria nel 2021, abbiamo avuto tante vicende, è stato assai complesso. Perché chiaramente l'interazione con una popolazione reclusa, è difficile in generale, in questi momenti lo è ancora di più perché chiaramente come il personale in molti casi è andato nel panico, così i detenuti e quindi si è dovuto quotidianamente avere contatti con tutta l'utenza. Io almeno tre volte a settimana passavo in tutto l'istituto per: partecipare

all'evoluzione delle vicende, assicurare, notiziare rispetto agli interventi posti in essere, poi lo stesso apparato statale prima di trovare l'equilibrio ha impiegato del tempo, tanto è vero che le prima risposta in un ottica di assistenza ce le ha date la Caritas, non ce le ha date l'amministrazione, non parliamo dell'Asl che è arrivata con estremo ritardo nel definire gli interventi da porre in essere. Poi la gestione dell'utenza è stata complessissima come l'esposizione al rischio personale sia sul fronte sanitario sia sul fronte di disordini legati alle preoccupazioni del quotidiano. Non dimentichiamoci che il covid parte nel 2020 e arriva poi nel 2022, c'è stata poi la fase ultima che è stata un po più simpatica dove abbiamo visto gioco libero , cose incredibili. Ma poi l'universo umano è affascinante per questo, non c'è mai una risposta prevedibile. Ci siamo trovati di fronte a persone che pur positive volevano rimanere con i negativi, i negativi con i positivi, veramente abbiamo visto di tutto e di più. E anche lì l'amministrazione e lo dico con rammarico, non è riuscita sui direttori a essere riconoscente come secondo me sarebbe dovuto accadere, si dà per scontato le cose, troveremo colleghi senza nulla togliere del provveditorato del dipartimento che fanno ottime cose che potranno fondamentalmente spendersi come persone che hanno vissuto il covid ma non è così, la prima linea sono gli istituti lì dove i direttori sono chiamati continuamente a essere messi alla prova, sono gli istituti e chiaramente tutti questi fenomeni emergenziali che investono le strutture fanno sì che alla difficoltà del quotidiano si aggiungono tanti altri livelli di difficoltà che si superano insieme, perché questa è stata la cosa nel mio istituto vincente, in altri magari no, se penso a Modena, a Foggia, le realtà che sono state travolte dall'emergenza, senza nulla togliere, in tutte le cose ci deve essere impegno e fortuna, nel senso che non voglio sembrare presuntuoso, basso profilo sempre, è veramente una delle nostre caratteristiche come amministrazione, come dirigenza ma individualmente si è fatto del nostro meglio, è andata bene perché c'è stata anche la componente della fortuna. E il gruppo si è rivelato un elemento vincente, delle persone che con coraggio hanno portato avanti la gestione, perché ho avuto anche tante persone che sono scomparse. Raccontavo ai colleghi che ho avuto la defezione di un'intera area, tu pensa da un giorno all'altro un direttore si trova senza una delle quattro aree cui può fare affidamento, ci siamo rimboccati le

maniche, per fortuna ci sono sempre persone che hanno un alto senso del dovere e siamo andati avanti, poi nel tempo piano piano abbiamo recuperato anche i pavidi e quelli più timorosi diciamo così.

- 11) Anche qui sul fattore tecnico dobbiamo intenderci, perché se intendiamo la preparazione del dirigente dal punto di vista tecnico normativo ad esempio secondo me è fondamentale. Io sono anche il curatore della rivista di scienze penitenziarie Diritto e civiltà, cioè se ha modo di andare a vedere le mie considerazioni sul perché lo sono, perché ritengo che una persona preparata possa meglio gestire quello che gli è stato affidato. Se io non conosco il dettato normativo come faccio a orientare le mie scelte come faccio a capire quanto posso discostarmi da un'interpretazione più restrittiva se non ho idea di quale sia la previsione, quindi per un miglior governo dell'esistente il fattore tecnico normativo è importante. Poi è chiaro che il fattore umano è ugualmente rilevante, perché una persona che conosce la normativa ma non ha nessuna capacità gestionale, non ha doti empatiche, non ha doti di leadership, non è stimata non va da nessuna parte, sarà un buon tecnico ma non potrà essere un buon amministratore. Infatti molte volte con l'attuale provveditore, ho avuto modo di ricordarle che non sono uno studioso, sono soprattutto un amministratore, questa è una mia caratteristica. Mentre alcuni colleghi per studiare si sono tirati fuori dall'amministrare, io ho sempre lavorato nell'istituto, ho sempre amministrato, sono sempre stato presente e ho aggiunto lo studio, perché per me lo studio è funzionale all'attività principale che svolgo che è quella di direttore penitenziario finché lavorerò in un istituto quando sarò altrove mi impegnerò in quello che sarà il nuovo incarico. Per me quindi sono due fattori fondamentali che debbono necessariamente esserci. Il riconoscimento, la gestione degli esseri umani e la preparazione, perché poi ci si aspetta questo. Ma questa è l'idea del direttore tutologo perché siamo chiamati, ora i nuovi colleghi qui in formazione presenti li sto impegnando in tutto, perché passiamo dall'andare a verificare i lavori che sono stati fatti nella sezione, il bagno, l'acquisto e altro. Cioè si interviene su tutto, ora chiaramente non si può conoscere tutto, però dico loro la caratteristica di un buon direttore è la possibilità di approfondire l'argomento e farsi un'idea, perché poi se si hanno ottimi collaboratori ben venga, sarà più facile orientare le

scelte però neanche si può essere alla mercé dei collaboratori, farsi un'idea è sempre importante. Il direttore dovrebbe avere questa capacità di approfondimento non deve essere irrigidito nel ruolo, affermare “io sono il direttore e vi do l'obiettivo poi fate voi”, così dovrebbe essere però non è così cioè nel senso che il direttore dovrebbe un pochino riuscire ad orientare le scelte partendo da una base di conoscenza che se non ha deve farsi.

12) La discrezionalità del direttore è enorme, ogni istituto ha un suo taglio. Io infatti rientro tra quei colleghi che poi abbiamo varie scuole di pensiero, rimane fedele al dettato normativo pur per l'interpretazione più favorevole da applicarsi nei vari casi ma non mi sgancio dal dettato normativo. Ci sono colleghi che si sganciano dal dettato normativo e portano avanti in alcuni casi delle loro interpretazioni. Ben venga, avranno delle loro ragioni, bisognerà andare ad indagare per quale motivo lo facciano, magari, rispondono anche a delle sollecitazioni politiche o dell'amministrazione, questo non lo so. Però la discrezionalità del direttore è veramente grande. Riguardo la capacità creativa ritengo sia fondamentale perché il *problem solving* è un tema importante, se io anche qui mi irrigidisco non riesco a trovare delle soluzioni, nel momento in cui il mio obiettivo è gestire al meglio l'esistente devo trovare delle soluzioni alle sollecitazioni del quotidiano e molte volte le scelte sono le più varie. Qui i collaboratori sono fondamentali perché dal confronto arrivano le nuove idee e le soluzioni, poi il dirigente è solo nella scelta perché le responsabilità sono del direttore, quindi io posso avere tre collaboratori che mi indirizzano variamente poi devo decidere qual è la strada da percorrere nel bene e nel male. Poi nessuno di noi è portatore della verità cerchiamo di fare del nostro meglio alla luce delle nostre capacità conoscenze potenzialità, rispetto ad altre categorie professionali siamo tutti consapevoli dei rischi che corriamo e del fatto che non vi è una scelta che è valida sempre o che ci mette in sicurezza al 100 per 100, cerchiamo di trovare secondo me con buon senso e ragionevolezza, alla luce di una conoscenza, una soluzione che sia attuabile al caso di specie quindi sicuramente è importante questa azione creativa.

13) È chiaro che qui si fa un riferimento all'art 15 dell'O.p. rubricato elementi del trattamento rieducativo, come noto gli elementi del trattamento rieducativo sono le leve di cui gli operatori si servono per il trattamento rieducativo: istruzione,

lavoro, religione, attività ricreative e sportive, rapporti con l'esterno e con la famiglia, formazione professionale e lavoro di pubblica utilità dal 2018. L'intera organizzazione penitenziaria dell'istituto lavora su questi elementi quindi sono tutti fondamentali, sono le linee di azione di tutti gli operatori, in tutti gli istituti noi troveremo tutti gli operatori impegnati ad attuare questa previsione. Io un consiglio che do agli operatori che partecipano ai concorsi è di non dire mai quale sia l'elemento del trattamento rieducativo più importante, il lavoro è sicuramente uno dei più significativi perché potremmo trovarci davanti a persone che la pensano diversamente, magari c'è un collega ultimamente orientato al filone spirituale è afferma che la religione è strategica, ognuno ha la propria idea ma sono tutti importanti. Ma il lavoro è sicuramente uno dei più significativi, è chiaro che per quanto riguarda il lavoro da proporre alla popolazione detenuta molto passa attraverso il budget che il provveditorato destina all'istituto. Io quando sono arrivato in questo istituto che è una casa di reclusione per detenuti condannati in via definitiva non appartenenti alla criminalità organizzata, il budget era assolutamente ridicolo rispetto agli stanziamenti regionali di 600.000 euro che erano veramente pochissima cosa, a fronte di istituti che avevano milioni di euro negli anni ho tentato di far correggere le scelte provveditorati, siamo arrivati a un milione di euro anche per Carinola. Quindi intanto il problema di quante risorse economiche il direttore possa destinare al lavoro. Poi il governo del lavoro penitenziario passa anche lì dalle previsioni dell'art 20 e del 21 dell'O.p. per il lavoro all'esterno, la commissione lavoro da noi diciamo che ogni semestre si riunisce, in altri istituti lo fa anche con cadenza minore va benissimo, non è facile. Poi anche qui le differenze da struttura a struttura, se a Secondigliano il detenuto in udienza mi riferiva non ho bisogno di lavorare, lo dia a chi ne ha bisogno, qui abbiamo invece in una casa di reclusione per detenuti comuni, una popolazione questuante, tutti vogliono lavorare, hanno figli, hanno famiglia, problemi che vorrebbero governare, tanto è vero che in più di un occasione dico ai detenuti non sono il direttore dell'INPS dell'Inail o della Caritas non posso dare risposte a tutte le problematiche irrisolte del quotidiano cerchiamo di trovare un equilibrio. Abbiamo una graduatoria generale come previsto dalla legge. Per quanto riguarda le attività più significative ce ne sono

tante, tutte le attività riconducibili all'art 15 servono a sollecitare una crescita da parte del detenuto in modo tale che possano orientare in meglio le scelte del futuro non abbiamo statistiche sulla recidiva perciò non abbiamo i risultati del nostro lavoro però sicuramente il tentativo di tutti i direttori è quello di implementare l'offerta trattamentale per tentare di raggiungere il maggior numero di persone possibile, impegnandolo in qualcosa di utile. Anche qui vediamo le differenze da istituto a istituto. Ad esempio parlo del mio istituto a Carinola, in un Comune di 7000 abitanti che non può esprimere nulla, pochissimo dal punto di vista di attività di supporto all'esistente ci rifacciamo a dei Comuni virtuosi vicini come Sessa Aurunca ma anche nella difficoltà, ecco non abbiamo la fila di volontari alla porta come invece accade a Napoli, Firenze, Milano dove il direttore ha la fortuna di avere tante sollecitazioni al fare, però ecco la motivazione degli operatori che ci credono, io quello che dico ai miei è di andare a ricercare l'occasione. Dalle piccole opportunità posso nascere grandi cose, bisogna creare una rete, bisogna impegnarsi, ecco torniamo alla creatività bisogna cercare di inventarsi qualcosa perché è questo che ci chiede lo Stato, il paese, l'ordinamento, se no il nostro lavoro, immaginare che il lavoro penitenziario si riduca alla mera gestione detentiva è veramente tristissimo per me. Invece l'aspetto rieducativo è il volano del cambiamento della crescita per tutti a cominciare dal direttore. Una struttura che si apre all'esterno, alle attività è una struttura che vive, una struttura dove si può interagire con le persone in un clima sereno e compatibilmente alle utenze. Nella difficoltà cerchiamo di interagire, il pranzo che ieri abbiamo organizzato con una cooperativa che gestisce un bene confiscato, mentre in altri istituti come Poggioreale viene organizzato dalla comunità di Sant'Egidio de plano, da noi no, noi lo abbiamo organizzato una settimana prima grazie ad una nostra azione di fantasia con una cooperativa del territorio di Teano e di ragazzi giovanissimi che si sono fatti carico di acquistare i prodotti necessari per la realizzazione e hanno messo i volontari per la gestione del servizio. Ci siamo riusciti nel bene e nel male ecco se non ci fosse stato l'impegno da parte di alcuni di noi il risultato non sarebbe venuto. Le cose avvengono quando ci si impegna, se non ci si impegna la strutture coinvolgono.

- 14) Ci sono colleghi che si spendono più per la sicurezza e colleghi più per il trattamento. Però la verità è che secondo me il dirigente deve essere una persona equilibrata che deve tentare un contemperamento di tutte e due le vicende. È chiaro che se sono il direttore dell'Aquila, dove abbiamo i 41 bis per scelta legislativa quel collega avrà una determinata impostazione, aldilà che sia più propenso o meno al trattamento rieducativo certamente non potrà largheggiare. Altra cosa è essere il direttore di Carinola Casa di reclusione per detenuti comuni dove si dovrebbe lavorare molto più con le possibilità del territorio sul trattamento rieducativo. Secondigliano alta sicurezza si fa quel che si può nell'alta sicurezza, c'è anche da dire questo. Poi io torno a ripetere, ho sempre timore di chi si connota, io sono contro gli eccessi sempre. La persona che dice io sono la bandiera della sicurezza, già quello mi trova in disaccordo, come anche quello che afferma di essere la bandiera del trattamento rieducativo, bisogna trovare un equilibrio rispetto al dettato normativo di riferimento. Infatti, poi nella filmografia il direttore ne esce sempre malissimo perché o è un torturatore sadico nella migliore delle ipotesi corrottabile, perché se non può essere corrotto, è solo un torturatore sadico, quindi più pericoloso oppure arriviamo al Santo, l'uomo contro il sistema che tenta di, come Brubaker, il più bel direttore della storia interpretato da Redford che tenta di rivoluzionare un sistema e il film finisce con lui che se ne va, e il sistema prevale però il messaggio di speranza è chiaro.
- 15) Riuscire a mediare tra vari interessi è assai complicato, e questo rientra nella capacità di gestire le persone, perché poi in realtà fonti di sofferenza come il carcere, anche i gruppi si coalizzano l'uno contro l'altro perché vi è difficoltà. Perché quando non vi è difficoltà è molto più facile tutto, anche nei nuclei familiari se una famiglia è in difficoltà economiche, gli screzi tra appartenenti allo stesso nucleo familiare aumentano e sono più forti. In una famiglia in cui magari non vi sono vicende particolari è tutto più semplice. Riguardo la collaborazione tra Aree anche qui non può essere data una risposta monolitica, perché i momenti storici sono diversi, le persone sono diverse, per esempio se io prendo la collega adesso potrebbe essere un ottimo momento della sua vita, magari è felice, ha vinto un concorso importante, magari è fidanzata e sta per sposarsi, magari ha progetti importanti, ma potrebbe essere in un'altra fase,

magari tra 5 anni sarà separata, vuole lasciare il lavoro, ci sono dei colleghi che hanno lasciato il lavoro per fare gli avvocati. Proprio perché sono lavori assorbenti, non è detto che tutti abbiano poi piacere a portarli avanti nel tempo. Ora non ricordo il cognome, ma potrei citare il collega di Porto Azzurro che lasciò l'amministrazione penitenziaria perché disse di preferire l'avvocatura, più che portare avanti le difficoltà del quotidiano, lì c'erano anche le difficoltà legate alle isole, soprattutto in passato, ora la situazione è cambiata, ricordo ad esempio il Provveditore Pierpaolo D'Andri, giovane di origini pugliesi ragazzo brillante che fu inviato a Pianosa, quando da Pianosa arrivò a Firenze era completamente disorientato cioè alle 8 lui cercava le persone, perché lì sull'isola si supera il concetto di tempo, la mattina vanno al mare e il pomeriggio lavorano, insomma ho visto proprio come la persona ha dovuto trovare un nuovo equilibrio. Infatti, io ho fatto parte di una Commissione che doveva esprimersi sulla riapertura di Pianosa e l'Asinara, ero contrario, sono belle realtà per i detenuti ma punitive per il personale, soprattutto se l'amministrazione non riesce a favorire una turnazione seria, io posso pure dire al direttore, guarda dirigi Pianosa per due anni poi ti sostituisco però devono essere 2 anni. Invece che cosa accadeva a noi, che la persona magari andava lì facendo anche una cortesia al collega con un problema e al momento in cui voleva rientrare cominciava ad essere invisibile. Rimase famoso l'episodio, arrivò a Gorgona quando ancora era sede direttiva una collega idonea presa all'ultimo e fecero una grande festa con tanto di maialino cucinato, arrivava una donna direttrice. Il giorno dopo fu distaccata alla Presidenza del consiglio dei ministri e quindi fu una festa inutile. Tornando alle Aree, sono fondamentali ma anche lì lo scenario è molto variegato perché ad esempio a Carinola io sono fortunato perché ho un capo area per ogni area, per non è detto che negli istituti io trovi dei funzionari di riferimento e quindi a quel punto il direttore, io ad esempio a Vasto non avevo nessun capo area segreteria, ero io il capo area segreteria e quindi il direttore che vuole fare e dare risposte ma difficilmente potrebbe non darla perché sempre lui viene chiamato in causa, cerca di dividersi per mandare al meglio le cose coprendo i vuoti. Ma nell'organizzazione generale avere dei capi area e delle aree perfettamente funzionanti è di grande conforto per il direttore per orientare la scelta amministrativa.

16) Su questo tema sono molto preparato, nel mio percorso di vita la disciplina c'è sempre, financo ho prestato servizio nell'arma dei Carabinieri e mi sono occupato di disciplina. Quindi ci riferiamo alla popolazione detenuta, perché il direttore essendo datore di lavoro esercita anche azione disciplinare nei confronti dei propri dipendenti. Come i colleghi insegnano, il regime disciplinare, come previsto dalla norma, viene declinato in positivo e in negativo, con le ricompense da un lato e con le azioni dall'altro. Che cosa ci dice l'art. 36 dell'O.p.? Che il regime disciplinare serve a favorire il senso di responsabilità e le capacità di autocontrollo da parte del detenuto, è chiaro che quindi è uno strumento importante gestionale. Ma lo è anche dal punto di vista, le anticipo le considerazioni sul secondo comma dell'art. 36 che è stato modificato nel 2018, importante anche dal punto di vista rieducativo chiaramente. Quindi abbiamo due livelli sul regime disciplinare, il livello rieducativo e il livello gestionale. È importante, fondamentale, poter avere uno strumento per sostenere le condotte di chi ben si comporta e di disincentivare le condotte di chi invece mal si comporta. Questo è per i detenuti ma aggiungo anche per il personale, è chiaro che a volte bisogna comunque porre limiti a delle condotte scorrette, e quindi ma come poi bisogna riconoscere merito a chi ben si spende, queste dinamiche sono simili, ma se parliamo di regime disciplinare lo troviamo declinato in tutte le organizzazioni di lavoro e qui nella parte penitenziaria vi è anche l'aspetto rieducativo. Poi potremmo parlare di un istituto assai interessante che è la sospensione della sanzione, qui la magistratura di sorveglianza purtroppo in una sua interpretazione vanifica uno strumento, lì dove magari a livello locale gli operatori si sono spesi per spiegare al detenuto che se si comporta correttamente nei prossimi 6 mesi questa sanzione è come se non l'avesse mai avuta poi invece il magistrato opera diversamente. Sul tema della sorveglianza dinamica, sappiamo che siamo arrivati a questa e al regime aperto dopo la condanna dell'Italia con la sentenza Torreggiani da parte della Corte europea, ed è stata una scelta gestionale posta in essere dall'amministrazione penitenziaria perché come lei mi insegna dopo la sentenza Torreggiani vi sono stati degli interventi legislativi volti a deflazionare le presenze negli istituti, è questo che si fa o evitando gli ingressi o favorendo le uscite, cosa che il legislatore ha fatto.

Dall'altro lato l'amministrazione penitenziaria di suo, ha messo in campo delle vicende nuove tra cui il regime aperto e la sorveglianza dinamica, che nasce dal regime aperto, non nasce come idea avulsa da altro. Chiaro se io ho una gestione di una sezione aperta, non posso avere, questa è una considerazione a cui sono arrivati a livello centrale, operatori di polizia penitenziaria all'interno della sezione ma dovrà esserci una ronda, un gruppo che passa. Questo è stato un fallimento totale, perché in realtà nella scelta originaria, il regime aperto si sarebbe dovuto arricchire di contenuti, nelle tante attività da proporre alla popolazione detenuta tanto da doverla tenerla impegnata sempre, è bella l'idea di un detenuto che lascia la propria stanza di pernottamento nella sezione per andare a lavorare, ai passeggi, ai colloqui, a studiare, è bellissimo. Nella realtà purtroppo questo non accade, perché le possibilità che ogni sede può proporre, alla popolazione detenuta sono purtroppo ahimè limitate. Quindi cosa accade, che nell'apertura abbiamo semplicemente compattato i gruppi all'interno delle sezioni, contro l'istituzione e contro i detenuti in molti casi. Quindi la mancata piena attuazione del progetto originario si è rivelata un boomerang per l'amministrazione che peraltro è stata ancora più critica, e in alcune vicende ancora più infelice, se si pensa alla carenza di personale che negli anni è andata a connotare sempre più strutture, per cui ad una carenza dell'amministrazione si è contrapposto una maggiore forza da parte di gruppi che hanno obiettivi altri come lo spaccio, il mercimonio di cellulari oppure pressioni nei confronti di altri detenuti. Quindi è una vicenda infelice che nasce anche in questo caso dalla povertà, se in questo caso l'amministrazione avrebbe avuto la possibilità di dare risposta ad altro avrebbe avuto altri risultati. Poi oggi si sta cercando di tornare indietro perché nella circolare Renoldi, che ha introdotto il circuito media sicurezza ovvero il prevedere nelle sezioni di preparazione al trattamento intensificato che vanno ad affiancarsi alle sezioni a trattamento intensificato le prime sarebbero a gestione chiusa. Ora la difficoltà è chiudere in una situazione di carenza di personale e con dei detenuti che ormai sono abituati ad una maggiore apertura. Vedremo cosa accadrà stiamo lavorando per capire come attuarla pienamente.

17) Il dirigente nelle sue funzioni cura anche le relazioni sindacali, infatti io da sempre mi curo personalmente gli incontri sindacali, difficilmente gli ho rimessi a dei collaboratori aldilà delle contrattazioni. Sul tema dell'equilibrio anche qui aldilà dell'impegno e della buona volontà del dirigente, c'è da fare i conti con le persone che il dirigente incontra nel proprio percorso personale. Ci sono come in tutte le cose umane persone che vivono il sindacato in modo corretto e anzi ottimamente collaborano con l'amministrazione per trovare migliori accomodamenti rispetto al momento storico mentre ci sono persone che ispirano la propria azione su vicende altre o le motivazioni più varie. E quindi lo scontro in certi casi è inevitabile, il dirigente può essere un santo, il più grande oratore o moderatore, tentare di trovare la quadra in tante situazioni, ma in diversi casi non è possibile perché le persone in campo sono ispirate magari da motivazioni non note, a volte poi le persone sono quelle che sono, bisogna insomma fare i conti con la realtà. Se ad esempio parliamo del Sappe è in grado di portare avanti una linea politica sempre unitaria e univoca? No. Perché magari a Torino le Vallette dove Buffa ha diretto per tanti anni, c'era la persona del Sappe che era infervorata per tanti motivi, magari il centro non riusciva a controllarne pienamente l'azione. Qui bisognerebbe indagare sui sindacati e sulla loro organizzazione. Riguardo l'ultima parte della domanda non sono d'accordo con l'affermazione, perché in realtà l'amministrazione nonostante le possibili delusioni, fa tanto in ottica di formazione di tutti i suoi operatori, poi obiettivamente siamo un'organizzazione complessa con tante anime quindi non è facile tenerle insieme però io l'impegno da parte della Direzione generale della formazione l'ho sempre riscontrato non sono mai mancate iniziative. Possiamo parlare di raggiungere un numero maggiore di persone questo sicuramente. Io penso sia complesso, oggi essere un appartenente al corpo della polizia penitenziaria o come essere un educatore o un direttore sia complesso e lo è sempre stato. Quindi io non punterei il dito rispetto a nessuno, polizia, educatori, direttori, contabili. Poi è chiaro anche lì le persone fanno la differenza, io posso avere un ottimo direttore e un pessimo direttore, posso avere un ottimo comandante, agente o uno pessimo. C'è tanta gente nella polizia penitenziaria che meriterebbe subito di essere santificata quindi non vedo la necessità. In una

difficoltà di trovare una collocazione nei tempi attuali dove tutto ci è chiesto e neanche l'indirizzo politico è chiaro. Non dimentichiamoci come la legge alla quale orientiamo le nostre scelte è del '75, quindi probabilmente bisognerebbe chiedersi perché il legislatore non l'ha aggiornata. E qui torniamo al discorso di alcuni colleghi che si sganciano al dettato normativo per portare avanti. Esempio, le telefonate, i rapporti con la famiglia vengono mantenuti attraverso la corrispondenza telefonica, ma il legislatore del '75 aveva previsto 3 telefonate a settimana di 10 minuti per i detenuti comuni ma in una realtà come quella attuale in cui siamo dipendenti dal cellulare, cioè le persone non solo chiamano ma fanno di tutto e di più possiamo immaginare che quella previsione sia tagliata alla realtà? Secondo me no. Perché non si modifica?

- 18) Il rapporto con i detenuti è fondamentale, io rientro nel filone di colleghi perché anche qui abbiamo scuole di pensiero, io da sempre tento di conoscere la popolazione detenuta, tento di entrarci in contatto in tutte le occasioni possibili, non mi sottraggo alla relazione umana, perché mi può arricchire sotto tutti i punti di vista. Sotto il punto gestionale sono una fonte di informazioni inesauribile rispetto alle storture e alle problematiche che magari non mi vengono rappresentate attraverso altre vie, quindi posso intervenire per tentare di dare, tentare in quanto non è detto perché la bacchetta magica non ce l'ha nessuno, tentare di dare soluzione alle vicende. Poi io penso che l'umiltà sia un'altra dote essenziale del dirigente, per tutti ma in particolare per il dirigente, essere umili consente di guadagnare rispetto da parte della popolazione detenuta, ma il rapporto con i detenuti è fondamentale. Poi è anche vero che le attività sono tante, l'impegno è poco, si fa quel che si può però già un livello accettabile non dico che il direttore debba conoscere tutti i detenuti dell'istituto, dipende anche dalla grandezza, ma questo è impossibile. Però almeno i migliori e i peggiori dovrebbero conoscerli. La parte triste è quando si chiama il collega che non sa niente riguardo i detenuti, e questo rivela un distacco dalla realtà non condivisibile. Ripeto sono convinto che le persone fanno la differenza cioè loro (i 2 direttori in formazione entrati con l'ultimo bando e presenti al colloquio) hanno una fortuna grande rispetto ai nostri percorsi del passato faranno tirocinio in altre sedi, aldilà del rapporto con i docenti che incontreranno, nella

quotidianità vedranno meglio cosa accade è chiaro che il rapporto di docenza riposa su altri equilibri, l'istituto lo hanno visto, avranno modo di vedere tante scuole di pensiero, tanti colleghi, tanti modi di gestire, e questo è importante. Capiranno poi anche le differenze cioè i più attenti di loro, anche perché poi non tutti sono bravissimi e attentissimi, capiranno le differenze. Una cosa che ho sempre riscontrato, quando vado in reggenza, oggi li porterò con me ad Arienzo, in una struttura nel casertano, una persona che lavora riesce a capire quando gli altri lavorano. E quindi le persone fanno la differenza, è una cosa che mi tocca perché molte volte invece il lavoro non viene apprezzato e questo mi dispiace per i direttori.

- 19) Il rapporto con la comunità esterna è fondamentale, perché intanto anche qui in attuazione del dettato normativo, non dimentichiamoci che i rapporti con la comunità esterna sono uno degli elementi del trattamento, non solo rappresentano il volano per il cambiamento del detenuto ma peraltro la comunità esterna ci consente di organizzare attività, di proporre alla popolazione detenuta delle attività di crescita che altrimenti non potremmo proporre. Tante attività, ad esempio abbiamo avuto una rappresentazione teatrale con due volontari che gratuitamente hanno portato avanti per un anno un impegno con un gruppo di persone e che abbiamo noi individuato e non è stata cosa semplice. Questi volontari non sono remunerati, ci rimettono dei soldi, peraltro potremmo anche parlare del volontariato in carcere che è un volontariato di più difficile declinazione rispetto al volontariato per i bambini, per i malati, per i poveri in generale. Poi sull'apertura dico che il carcere non deve chiudersi, quando un'istituzione totale si chiude succedono cose bruttissime, l'involutione è drammatica. Solo l'apertura e i rapporti con l'esterno ci permettono anche di avere come operatori tante motivazioni altre, di entrare in contatto con altre realtà con altre idee con persone che ci arricchiscono. Io davvero sono affascinato da tutto ciò che non so, da tutte le persone che non sconosco, chiudersi in una gestione egocentrica del direttore è davvero fallimentare sotto il mio punto di vista, un autogol clamoroso. Qui a Carinola non è facile creare questi rapporti con la comunità esterna rispetto ad altri centri. Io ricordo che a Sollicciano dovevamo limitare il numero dei volontari, eravamo arrivati a 167, cioè con

persone che ogni giorno, io ero vice-direttore venivano a proporre delle attività: il giornalino lo stiamo già facendo, allora organizziamo una rappresentazione ecc. . Qui no, noi cerchiamo di creare un collegamento con la società. Ad esempio il parcheggio che ha visto entrando in istituto non l'ha realizzato l'amministrazione penitenziaria, ma lo ha realizzato il comune di Carinola. Se io non avessi lavorato con l'amministrazione comunale dell'epoca per tentare di sensibilizzarla rispetto alla difficoltà di quella che è la più importante istituzione del territorio, non l'avremmo. Grazie alla comunità esterna di Carinola abbiamo un parcheggio, un casotto dove ci sono dei bagni dove i familiari possono andare, quando sono arrivato non c'era nulla di tutto ciò. C'era una pensilina modello sudamericano e poi il terreno fresco dove le macchine si muovevano nel fango, è una cosa importante il rapporto con la comunità esterna è fondamentale e non può essere trascurato.

- 20) Il dettato normativo definisce secondo me abbastanza bene le attribuzioni del dirigente, quindi qui semmai possiamo parlare di toglierne alcune. Io ho fatto parte di una delle tante commissioni che ragionava sulla riforma dell'ordinamento penitenziario e la possibilità di incardinare la veste di funzionario delegato in capo al capo area amministrativo contabile ma non è mai cambiato nulla. Comunque dal punto di vista normativo è abbastanza definito. Semmai è il nostro trattamento economico giuridico che andrebbe meglio dettagliato più che le funzioni svolte. Rispetto alla burocratizzazione dell'istituto, si può parlare di tutto ma la verità è che queste strutture vanno avanti da tanti anni in un determinato modo, il modello 393 ne è la bandiera. Il direttore può tentare di modificare l'esistente, certo lo fa con le proprie forze, bisognerebbe chiedersi perché l'amministrazione centrale non ha mai introdotto a livello nazionale delle novità significative. Ad esempio a un certo punto, una delle novità che abbiamo visto introdotte con la spinta centrale una cosa importante perché se no il direttore è solo contro tutti, può essere più o meno bravo, però le possibilità sono limitate, non ha poteri, quando hanno introdotto la gestione delle telefonate telefoniche tramite un centralino con la famosa scheda. Ecco questa è stata un'iniziativa nazionale che ha portato beneficio a tutti concertata dal centro benissimo. Perché altrimenti c'era la fantasia del collega. Domandine, vogliamo

superare introducendo nuovi strumenti, facciamo un lavoro centrale, portiamo un applicativo a tutti, forniamo i tablet, forniamo quello che serve, formiamo le persone e parliamo. Io non capisco perché questo non possa esserci. Quindi torniamo alla triste realtà del direttore che fundamentalmente è solo. Nel senso che deve decidere nel tentare di dare o promuovere delle vicende, se ci tiene. È chiaro che del modello attualmente in uso, fotografare tutto quello che accade di utilità per ricostruire le cose una volta che sono accadute e magari sono andate male. Però al momento io torno a ripetere un direttore può solo tentare di semplificare alcuni passaggi a livello locale, per esempio la scansione dei documenti, sui registri ad esempio, quanti registri sono previsti in un istituto? Anche lì il direttore che decide quanti e quali devono esserci. Al momento la burocrazia connota la nostra organizzazione rispetto ad altre, perché molte volte c'è l'esigenza di ricostruire i processi decisionali e altre novità non sono state messe in campo a livello centrale.

21) Mi ritrovo nella prima affermazione sul cono d'ombra, purtroppo il carcere piace sempre in negativo e l'attività che viene svolta da tutti i colleghi più attivi è quella di contrastare il negativo con il positivo perché il direttore promuove tutta una serie di notizie, può farlo anche per promuovere la propria immagine, siamo esseri umani, anche per un po' di gratificazione personale che vogliamo tutti. Ma c'è anche il fatto di tentare di contrastare il pregiudizio sul carcere: tante cose si fanno, tanti operatori si spendono, si può fare di più si può fare di meno, certo ne possiamo parlare, però è una comunità che da anche tante soddisfazioni, lo vediamo anche nei detenuti e nel personale. Ai mass media non piace. Per esempio adesso abbiamo avuto un giornalista della Rai molto attento, diceva sempre mi chiami quando fate cose belle vengo, non vengo solo per le negative, ora questa persona è andata in pensione ed è stata sostituita da un'altra, non lo abbiamo mai visto. Ma sono sicuro che se dovesse accadere qualcosa sarà il primo a chiamarmi per chiedermi una dichiarazione sul fatto accaduto. Io naturalmente non la renderò salvo non sia chiamato a farlo per esigenze istituzionali e che mi si dica di farlo. Il racconto del carcere dei mass media rispetto al passato non è cambiato purtroppo. Adesso ad esempio confidavo nella serie televisiva il Re, è una cosa allucinante. Però la domanda è questa, io come

direttore caratterialmente sono un ottimista e uno che ci crede e ci mette il cuore, Zingaretti dopo il commissario Montalbano, fa il direttore ed ero convinto ne uscisse una cosa bellissima, niente, zero. Ma come fa l'amministrazione centrale a non impedire che queste cose accadano. Io ho avuto modo di parlare con l'ufficio stampa, e la risposta è stata che è talmente lontana dalla realtà che nessuno può crederci. Io penso sia falso, cioè le persone che non hanno contatto con questa istituzione penitenziaria, l'idea se la fanno attraverso queste cose che vedono. Però alcuni colleghi son bravi che veicolano notizie più belle, però su questa cosa non abbiamo ancora trovato l'equilibrio purtroppo. In tema di cinema, io nelle mie attività di docenza utilizzo molto spesso dei frame o dei passaggi di filmati che però riprendo per lo più da film degli anni '60, i film di questo periodo come Accadde al penitenziario sono più vicini alla realtà. Poi invece sono tutti in negativo, a parte i film americani, il modello Brubaker la cosa sicuramente interessante è la gestione dei detenuti, infatti è il modello a cui ironicamente mi ispirerò se continuerò a perdere personale l'ho detto a tutti i miei superiori individuerò 20 o 30 detenuti affidabili a cui farò fare una bella fascia e diventeranno un aiuto per la gestione dell'esistente, come nel modello Brubaker, detenuti affidabili che gestiscono altri detenuti. Purtroppo questo accade quando non ci sono risorse umane adeguate. È un peccato, qualche cosa di buono è stato fatto come Ariaferma, se no quando c'è l'educatore che normalmente è Gesù messo in croce che tenta di salvare tutti. Sarebbe necessario equilibrio. Perché quando si parla della Polizia di Stato eccezionali, carabinieri non ne parliamo proprio, preti e va bene. Le produzioni cinematografiche che elenca sono molto diverse, per esempio Mare fuori io non l'ho vista e non sono neanche interessato a vederla, il Re pessima, Grazie ragazzi non l'ho visto. In Ariaferma che però è un po' lontana dalla realtà c'è questo tentativo di trovare un equilibrio nella gestione del personale e nel rispetto delle persone che è bello.

- 22) Questo è semplice, per esempio è venuto un ingegnere che mi ha chiesto cosa farne degli alloggi demaniali, pensi che le finalità che vengono ricondotte alle sanzioni penali sono chiare, prevenzione generale, speciale e retribuzione, poi si è aggiunta la finalità rieducativa. Essendo io un esecutore, non certamente un legislatore, un costituente o chi magari debba individuare a quali altre finalità

riconduurre le sanzioni tento di attuare il dettato normativo per quello che è possibile fare, ecco il discorso dell'equilibrio. Pensare che la sanzione penale o la pena diciamo, perché le sanzioni penali si dividono in pene e misure di sicurezza, macro distinzione che alcuni colleghi dimenticano, parlando in senso generico della pena non è un momento felice che una persona che sta espiando 10 anni di reclusione va al villaggio Valtur e noi dobbiamo impegnarli in attività ludiche e di intrattenimento. È chiaro che sono tutti e quattro i filoni da portare avanti, e qui a monte rientriamo in una gestione di un paese civile che tenta di darsi delle regole e nel momento in cui i consociati si discostano dalle regole è chiaro che una risposta un paese organizzato deve darla, nella riforma del '75, di cui io sono un estimatore perché troviamo un legislatore che non solo tenta di attuare le previsioni normative ma si sofferma, ieri ad esempio parlavamo delle condizioni generali del trattamento il legislatore già dall'art. 5 e no dall'art. 50 ci parla di quelle condizioni che devono esserci perché il trattamento possa essere improntato a umanità e rispetto della dignità della persona. È questo cui siamo chiamati come amministratori, come dirigenti di queste strutture penitenziarie, siamo chiamati a far sì che quelle previsioni normative tutte possano trovare attuazione nelle realtà che ci sono affidate quindi per me questa è la finalità che il paese mi ha affidato. Io non sono chiamato a dare giudizi sulle condotte poste in essere, sono chiamato ad attuare l'impianto sanzionatorio alla luce delle finalità che naturalmente sono da sempre state esplicitate a partire dal testo costituzionale e poi naturalmente nei vari altri testi normativi di riferimento.

Intervista Valeria Pirè Direttrice della Casa Circondariale di Bari

- 1) Sono entrata nel 97, il concorso è stato bandito nel '95 e di fatto mi ero appena laureata. Sono entrata nell'amministrazione perché il fidanzato di una mia cara amica aveva superato il concorso precedente e quindi mentre io studiavo il mio caro diritto lavoro, materia che ho amato (ironicamente) e che ho affrontato con particolare energie, lui ha superato questo concorso e quindi ho scoperto

l'esistenza di questo mestiere, che non conoscevo minimamente. Siccome non volevo fare un lavoro che fosse meramente collegato alle carte, diciamo che fosse arido, poi insomma ero da anni in trincea sul tema della tutela dei diritti su vari fronti e quindi mi sembrava la giusta conciliazione tra la formazione e quello che volevo fare. E poi dopo aver conosciuto questo mestiere, hanno bandito questo concorso dopo non molto tempo e quindi mi sono buttata, invece che su magistratura, perché ho pensato che fosse un concorso che non bandivano frequentemente (mai avrei pensato che sarebbero passati 26 anni), mentre magistratura lo bandivano ogni anno e quindi ho pensato di dare priorità a questo. Ho svolto l'incarico di vice direttrice prima a Brescia poi a Lucera poi a Trani, poi il mio primo incarico di direzione è stato a Spinazzola, poi Trani, più un anno al Provveditorato nella formazione del personale, poi vice a Bari e poi direttrice a Bari. Mi sono trovata a svolgere più incarichi nello stesso momento: ad esempio, quando ero vice a Trani ero direttrice a Spinazzola. Sulle problematiche di operare a scavalco intanto si è avvantaggiati se l'istituto lo conosci; per tante ragioni puoi conoscerlo: sia perché ci hai già lavorato sia perché a volte abbiamo incarichi anche rispetto all'istituzione di procedimenti disciplinari nei confronti di polizia penitenziaria per cui hai visitato l'istituto per questioni istruttorie, insomma è meglio conoscerlo l'istituto così hai più o meno punti di riferimento concreti, altrimenti il rischio è di prendere decisioni troppo astratte e soprattutto per quanto mi riguarda cerco se c'è stato un direttore titolare di non discostarmi troppo dalla linea, se il periodo è breve di sostituzione e di reggenza.

- 2) Non penso sia possibile non entrare in simbiosi con il carcere, quantomeno nelle circondariali, forse nelle reclusioni c'è qualche speranza. Nelle circondariali soprattutto in questa fase in cui tra l'altro gli eventi hanno caratteristiche eterogenee, uno diverso dall'altro con caratteristiche diverse per cui tu puoi dare delle indicazioni generali e delle linee guida ma poi ci sono delle specifiche situazioni con caratteristiche molto diverse. Io scelgo di essere chiamata a qualsiasi ora del giorno, in qualsiasi giorno della settimana anche per un fatto molto concreto: così sono a conoscenza dell'evento in tempo reale e posso dare indicazioni in tempo reale perché magari non vengono gestiti come vorrei e non mi trovo a dover gestire situazioni che sono magari esplose nel frattempo. Però

non è giusto se vuole sapere la mia opinione, tuttavia io non riesco a concepirlo diversamente questo lavoro. Poi insomma l'istituto di Bari è un istituto che conosco molto bene rispetto al quale riesco a prendere decisioni complesse e difficili in un periodo circoscritto di tempo, però i membri della famiglia di un dirigente devono essere a conoscenza del fatto non che il carcere è una priorità ma bisogna comunque cercare di mediare e che comunque non è un lavoro come un altro. Riguardo la carenza di personale in tema di vice direttori, a Spinazzola non era previsto in organico, a Trani sì, a Bari è previsto, ma diciamo sono qui da 7 anni e mezzo come direttore e ho avuto un vice in tutto per 2 anni e mezzo.

- 3) Guardi il contratto cui si rinvia, è abbastanza tutelante dal punto di vista giuridico, a livello simbolico ritengo molto grave che non si sia ritenuto di completare un percorso che comunque cominciava ad assicurare un riconoscimento nel merito piuttosto importante, con un contratto che riconosca le specificità. Essere equiparati a qualcun altro non è gradevolissimo. Poi, ripeto, ci sono istituti che ci tutelano, a volte però siamo costretti ad andare per interpretazione o aspettare interpretazioni specifiche, ad esempio a partire dall'utilizzare il badge nell'entrata a lavoro, in teoria la funzione dirigenziale non dovrebbe prevederlo. Però tornando al discorso riguardante la domanda precedente: vi è tutta una parte relativa al numero e alla complessità delle responsabilità che non ha riconoscimento. Le faccio un altro esempio: se io adesso sostituisco dei colleghi mantenendo la titolarità di questo istituto, cosa che sta continuando ad avvenire, in non ho nessuna forma di remunerazione ulteriore rispetto a questo; invece la responsabilità è perfettamente integra, con l'ulteriore aggravante che se non conosci approfonditamente l'istituto, i rischi relativi alla responsabilità sono molto più elevati. Io faccio sì un'assicurazione a mio carico autonomamente tutti gli anni per tutelarli rispetto alla responsabilità professionale e faccio coprire anche i mesi di sostituzione in altri istituti, ma non potendo predefinire quando questa sostituzione avverrà, per quanto tempo e con quali caratteristiche, a fronte di questo non ho riconoscimento né sostanziale né formale. Per quanto riguarda le istanze, vi sono problemi che in taluni casi sono secolari, complessi e con percorsi tortuosi: con le risorse ridotte che abbiamo, le risposte espresse o soluzioni salvifiche non possiamo averle. Risultati immediati

non ce ne sono, e purtroppo, quando si parla di patto di stabilità e leggi di bilancio che devono determinare il rientro dopo tre anni connessa agli sforamenti del periodo Covid, questo determinerà ulteriori tagli alla spesa pubblica e noi ci faremo sicuramente parte a pieno titolo.

- 4) Allora secondo me innanzitutto io non modificarei il regolamento interno nell'immediato finché non conosco l'istituto approfonditamente; questo, qualora ci sia il regolamento, perché ci sono ancora molti istituti in cui il regolamento è vecchissimo o non c'è. Qui a Bari il regolamento d'istituto l'ho modificato e aveva forse quaranta anni, non c'era più traccia del regolamento però è stato poi rinviato indietro per una serie di modifiche e osservazioni più volte: è stato complicato poiché ogni volta bisognava rivedere una serie di disposizioni a seguito di valutazioni del provveditorato e la commissione presieduta dal magistrato di sorveglianza a sua volta cambiava nel tempo; ad oggi non è ancora stato approvato. Quindi, tornando alla domanda iniziale, io personalmente non ritengo sia uno strumento così importante, è importante ma in un mondo costituito da persone come quello del carcere è uno strumento troppo rigido e con una procedura troppo farraginoso perché possa essere uno strumento di tutela di diritti. È bene che tutte le disposizioni siano chiare, note, diffuse, conosciute dai detenuti ma anche una raccolta di ordini di servizio può fare le veci di questo mentre il regolamento finisce per essere superato nel momento stesso in cui viene approvato. Quindi, affrontare subito il regolamento è prematuro, io non direi meno di un anno, mi darei il tempo per conoscere davvero bene tutto quello che si nasconde dietro le dinamiche relazionali, e dall'altro lato il regolamento è importante ma non lo trovo così rilevante, quello che abbiamo depositato recentemente modificato forse è già superato.
- 5) Il ruolo del direttore si è molto trasformato a mio parere ma in peggio: nonostante questo importantissimo riconoscimento normativo del 2006 di fatto un direttore non svolge funzioni dirigenziali, si occupa di cose di cui non si dovrebbe assolutamente occupare. Ma, di fatto, rimane insieme alla dirigenza della polizia penitenziaria l'unico soggetto che possa amalgamare tutte le altre figure del carcere. Quando ho cominciato, il carcere era autoreferenziale, ancora chiuso in molte realtà, mi chiedevano un'apertura maggiore all'esterno. Adesso, con tutta

una serie di interventi normativi non mi sento di dire o di fare un'analisi così approfondita, certo è che il carcere è fatto di anime che tra di loro fanno molta fatica a dialogare e passiamo il tempo a gestire conflitti che potrebbero essere evitati. A partire dalla sanità penitenziaria che dipende dalla Asl che ha altri codici, contratti, organizzazione, altri obiettivi della dirigenza regionale (perché in moltissime regioni il miglioramento dell'assistenza sanitaria non fa parte degli obiettivi della dirigenza e invece poi la competenza è della sanità penitenziaria). Quindi, ci sono tante contraddizioni i cui risultati si riverberano all'interno del carcere. I nuclei provinciali di traduzioni e piantonamenti dipendono dal provveditorato e non più dal direttore; gli assistenti sociali e in particolare i funzionari del servizio sociale dipendono da un altro dipartimento che si occupa quasi esclusivamente dell'esecuzione penale esterna e molto poco dell'esecuzione penale interna, con degli obiettivi che sicuramente sono condivisibili per quanto riguarda quel dipartimento ma che poi depauperano la nostra realtà, data la preziosa funzione del funzionario del servizio sociale. Anche la figura del dirigente della polizia penitenziaria è figura a rischio perché è stata costruita in contrapposizione al direttore. Allora, lì dove funziona, per intelligenza anche delle persone, il sistema di condivisione degli obiettivi si è sicuramente più forti e si raggiunge l'obiettivo, lì dove questa intelligenza e questa capacità non c'è, vediamo una difficile relazione perché ognuno gestisce poi la relazione con il personale e con la popolazione detentiva con modalità diverse, e si vive nel caos. C'è questo grande dibattito rispetto al vincolo gerarchico dei dirigenti di polizia penitenziaria rispetto al direttore, secondo me non è quello il punto, è come guardare il dito senza guardare la luna, quindi senza una visione di insieme. Ma questo va avanti da molto tempo, e se ne parla da tanto. Quindi il direttore cosa fa? Cerca di tenere insieme le varie parti. Rispetto alla motivazione, sì, è rimasta inalterata nonostante vi siano tanti motivi per perdere l'entusiasmo. Evidentemente la mia scelta è stata consapevole, tuttavia è un lavoro che continua a provocarmi entusiasmo e voglia di farlo.

- 6) Io le faccio un esempio pratico, quando io sono arrivata qua da vice a ottobre 2012, esempio paradigmatico rispetto a tutta una serie di altre questioni, eravamo tre vice direttori e un direttore, 100 detenuti in meno rispetto agli attuali, 100

poliziotti in più rispetto agli attuali, e la tipologia, il target dei detenuti era estremamente meno critico. Parlo di una serie che ho conosciuto e con cognizione di causa, non posso generalizzare su tutto il territorio nazionale, mi permetto di dare questa immagine rapportabile ad ambiti simili ad altri contesti. Tre vicedirettori voleva dire che era coperto anche il sabato, ci alternavamo, c'era almeno uno dei due vice presenti, coprivamo tutto l'istituto vivendo fisicamente la realtà degli uffici e quindi eravamo anche estremamente propositivi rispetto alla risoluzione di problemi. Oltre che stare sul pezzo quando c'era il singolo problema. Il ruolo dirigenziale prevede che tutta una serie di funzioni dovessero essere delegate verso il basso e però nel contempo in alcuni casi non è stata data particolare attenzione alla qualità delle riqualificazioni delle promozioni, delle riorganizzazioni, di alcuni settori per cui aldilà dell'eventuale titolo e delle eventuali competenze formali poi se a svolgere un ruolo apicale parlo dei capi area, della polizia penitenziaria, tutta una serie di scelte che sono state fatte sicuramente con un obiettivo, e però in molti casi questo obiettivo non è stato raggiunto perché ci sono persone che non sanno assumersi la responsabilità di quel singolo settore di quel singolo pezzo, però siamo in numero ridotto per ciò non possiamo scegliere alternative se non ce ne sono. E questo livellamento verso il basso sta diventando piuttosto evidente, perché l'innalzamento culturale è sicuramente fondamentale ma poi il carcere è anche esperienza, empatia, capacità di risolvere le questioni, capacità di non sottrarsi rispetto all'evento critico e questo si un po' lo impari ma d'altra parte deve essere parte integrante del ruolo che svolgi. Io mi batto tanto sotto questo punto di vista, man mano che vanno in pensione le persone con maggiore esperienza quella percentuale di casi in cui ci sono queste caratteristiche si sono abbassate.

- 7) Allora innanzitutto premesso che il dirigente aziendale non l'ho mai fatto, ma penso abbia una maggiore certezza previsionale almeno annuale rispetto al budget, a quello che materialmente può portare in esecuzione rispetto agli obiettivi dell'azienda e agli strumenti a disposizione. Noi sicuramente abbiamo consapevolezza di quello che non abbiamo a inizio anno, quindi noi il 30 di gennaio facciamo il progetto di istituto non con il budget. Quindi abbiamo imparato a lavorare sul progetto non puntando a tutto quello che potrebbe essere

fatto ma su quello che andrebbe fatto e non possiamo rinunciare per tanti motivi documentabili e quindi questo non è lontanamente equiparabile con quello che può fare un dirigente aziendale. Poi tutta una serie di questioni, molte già trattate, dall'eterogeneità dei nostri utenti, noi gestiamo persone e non sempre le stesse quindi. La persona è al centro del nostro lavoro però non ha sempre caratteristiche omogenee. Quindi tu vai avanti con una progettualità che ha sicuramente dei macro schemi, però poi nel pratico devi adattare la questione a quello che ti capita nel quotidiano. Faccio un esempio noi abbiamo un centro clinico sanitario all'interno del carcere di Bari, quindi sicuramente conosciamo i fabbisogni connessi alla necessità di ampliare il numero di stanze da destinare ai disabili, però adesso c'è il problema dei super obesi che non è facilmente gestibile in un carcere del 1920 e non era nel progetto di istituto perché non ne avevamo neanche uno. Invece adesso abbiamo sia richieste di assegnazione sia persone presenti che sono oltre i 100 chili. Quindi poi devi fare i conti con quella che è la realtà del mondo del disagio.

- 8) Innanzitutto come dicevo prima abbiamo al centro la persona sia detenuta che il personale perché tra i compiti del direttore vi è anche quello di gestire tutto il personale, poi il territorio, anche all'interno della Puglia il territorio in cui insiste l'istituto incide tantissimo sulle caratteristiche, io ho lavorato anche a Lucera, conosco il territorio della Daunia ed è un territorio difficilissimo, aldilà di quello che poi è la caratteristica del carcere. Tutto quello che funziona o non funziona nel territorio si riverbera inevitabilmente sull'istituto. Sicuramente ci può essere una maggiore omogeneizzazione rispetto una serie di procedure, ulteriore perché molto spesso ci sono interventi di omogeneizzazione sul territorio nazionale rispetto alle procedure, però probabilmente discorsi ulteriori potrebbero essere fatti perché se è vero che la discrezionalità del direttore deve andare incontro alle caratteristiche dell'istituto è anche vero il contrario. Dei principi generali possono garantire anche i detenuti nel momento in cui si spostano da un territorio all'altro e non dover mettere ogni volta in discussione per esempio una serie di diritti acquisiti, invece ogni istituto fa storia sua. E poi la struttura, io per quanto riguarda il carcere di Bari, avendo lavorato anche a Lucera, e avendo fatto qualche sostituzione a Turi, c'è una differenza fondamentale: incide in maniera

tremenda l'ubicazione delle varie realtà all'interno della struttura. Bari ad esempio non ha un teatro, non ha una sala ampia che possa contenere un notevole numero di detenuti e che possa poi in qualche maniera consentire una serie di attività. Possiamo comparare Bari con Lecce? No, perché sono due strutture completamente diverse, ma non significa che una è più critica dell'altra, significa che hanno caratteristiche completamente diverse che incidono tantissimo sul quotidiano. Riguardo le differenze tra gli istituti del nord e del sud, rispondo tenendo conto della mia esperienza degli istituti del nord nella prima parte della mia carriera ma anche il nord è cambiato tantissimo. All'inizio quando sono entrata in servizio al nord, c'erano pochi extracomunitari, al sud erano inesistenti e la caratteristica del nord è che venivano assegnati giovani di prima nomina parlo della polizia penitenziaria e al sud c'era tutto personale anziano, era una caratteristica uniforme e questo determinava problemi completamente diversi rispetto all'assenteismo, alle aspirazioni alla stabilità della presenza. Quindi adesso una differenza nel presente è la sicura presenza di extracomunitari. Per quanto riguarda l'esperienza in istituto femminile, a Brescia avevo una parte di femminile e poi Trani ha una reclusione femminile molto importante. A Brescia in realtà è stata un'esperienza residuale perché ero nella direzione della casa circondariale come competenza. Invece la reclusione di Trani l'ho vissuta molto, non mi sento di dire che si possa però elevare ad esempio perché è molto particolare Trani, perché ci sono le suore, penso sia l'unico in Italia dove sono rimaste le suore nel carcere, inizialmente prima del '90 avevano una funzione di custodia e sicurezza, poi con la riforma del '90 sono rimaste solo per assistenza spirituale, però diciamo che loro non se ne sono accorte di questo passaggio, quindi la gestione del carcere di Trani nel femminile era molto difficile perché insomma ero ancora molto giovane e mi buttavo nelle realtà sicuramente a volte in maniera impulsiva ecco e quindi questa interferenza l'ho vissuta all'inizio con grande sofferenza. Invece in realtà è proprio la peculiarità dell'istituto, adesso sono rimaste in tre prima erano molte di più, perché come dire fino a quando ci sono loro è difficile poter prevedere un istituto femminile completamente privo di assistenza religiosa, cattolica pervasiva però insomma piano piano questo passaggio culturale c'è stato. Gestire le donne detenute è molto difficile, non era

ancora madre quando le ho gestite e mi riusciva più facile, infatti, la prima domanda di ogni colloquio con una detenuta era “lei è madre e può capire”, questo è un ricatto psicologico molto forte cui il direttore deve stare molto attento perché può coinvolgere molto rispetto questa dinamica. Poi nel tempo abbiamo avuto anche una donna abusante dei propri figli quindi poi sul concetto di maternità si potrebbe ragionare come in un gioco di specchi. Però si c’è una grandissima differenza. Anche proprio nel modo in cui le donne detenute gestiscono la propria detenzione, mi sentirei di dire che da un lato hanno la loro autonomia emotiva e psicologica rispetto allo stato detentivo, dall’altro lato lì dove ci sono delle madri c’è questo viscerale strappo che avverti sia che sia effettivo sia che per loro sia virtuale però comunque questo aspetto della maternità entra fortissimo nelle dinamiche. E poi c’è anche tutto quello che riguarda la sessualità che è un discorso articolato e rispetto al quale in realtà diventa difficile, personalmente faccio fatica a esprimermi sull’argomento all’interno del carcere, perché i rapporti omosessuali in istituto maschile non incidono rilevantemente sulle dinamiche criminali o di gestione dei detenuti però nelle donne sì, creano dei legami che diventano prioritari nell’ambiente in cui loro vivono. Quindi ci sono delle volte in cui è necessario separarle e questa è una decisione molto difficile perché la sicurezza coincide su altri ambiti e trovare l’equilibrio è molto difficile.

- 9) Secondo me l’ordinamento non offre adeguati strumenti per gestire gli eventi. Parlando del disagio psichico per esempio, gestire il disagio psichico all’interno del carcere è un ossimoro, se il disagio è presente è già un problema, se sei border line sicuramente, come dire dovendo fare un programma di individualizzazione il carcere non è la prima cosa che il Dipartimento di salute mentale ti consiglia se hai un problema. E poi c’è il disagio psicologico di chi non ha magari patologie diagnosticate. In tutti questi casi ti trovi a gestire cosa non ha funzionato nel welfare del territorio, negli anni, negli investimenti su questo tema si riverberano all’interno e quindi ti trovi a gestire qualcosa che non dovresti gestire in carcere o dovresti gestire con altri strumenti e ritorno al discorso della struttura penitenziaria, se io avessi un prato con dei fiori recintato ma ampio dove poter fare delle attività all’aperto con detenuti con disagio

psichico sicuramente non sarei come carcere il luogo migliore dove farlo stare però potrei attuare delle procedure che intercettino il disagio, e le criticità lì dove la struttura non lo consente e noi ne abbiamo tantissimi anche senza patologie inquadrate a livello diagnostico ma con disturbi del comportamento, della personalità ecc. E quindi gli strumenti non ci sono, tranne in alcune realtà felici che possono essere Bollate, ma anche lo stesso Lecce ha degli spazi, in alcuni casi poi ci vogliono anche le risorse umane, però in alcuni casi possono dare questo. Eventi critici ne abbiamo tanti, non tantissimi in percentuale ai casi critici che ci sono, nel senso che sicuramente non abbiamo un numero alto di suicidi, tenuto conto che poi Bari ha un turn over elevatissimo. Ci sono parecchi eventi critici connessi a tendenze di autolesionismo da parte di extracomunitari, anche lì il numero non è elevato rispetto al nord perché non abbiamo un numero elevato di presenza di extracomunitari, ma non è neanche basso. Però stiamo cercando con vari progetti di intermediazione culturale di intercettare questo disagio. Quindi può capitare che ci siano 2 o 3 detenuti problematici che commettano e agiscano con più eventi critici e non invece un numero esagerato di eventi critici sparso in tutta la popolazione detenuta. Poi essendo una casa circondariale ci sono detenuti in attesa di giudizio, che magari rifiutano il vitto per problemi giudiziari, che si affermano innocenti, agiscono con uno sciopero della fame magari per un conflitto con l'amministrazione, o per questioni sanitarie. Sul tema della responsabilità, anche quando non c'è l'insorgere di un procedimento, la cosa più frequente che mi sento di citare è che, nonostante ci sia stato il passaggio dal primo aprile 2008 della medicina penitenziaria al servizio sanitario nazionale, io ricevo continui richiami dai miei superiori uffici perché mi intimano di mandare la relazione sanitaria del direttore sanitario. Resta la frusta (ironicamente) l'unico strumento per far fare la relazione sanitaria se non la fa. Forse si potrebbe fare un protocollo nazionale tra il Ministero della giustizia e il Ministero della salute in cui inserire modifiche contrattuali a questa figura all'interno del carcere per cui debba rispondere in qualche maniera a qualcuno, non certo al direttore, rispetto a una serie di elementi che incidono anche sulla sicurezza e sull'organizzazione dell'istituto. Anche per altri motivi come se è in ferie non c'è un sostituto per esempio, non è in condizioni di ottemperare e non

vedo perché dovrei essere io diffidata a riscontrare entro un tot giorno. Ci ho fatto l'abitudine sul tema, però il concetto è quello.

- 10) Diciamo che le soluzioni organizzative sono state ogni giorno diverse dal giorno prima, ovviamente bisognava valutare tanti fattori. Tornando alla prima domanda che mi ha fatto oggi, questo è un caso in cui il resto della mia vita è stato completamente spazzato via diciamo dall'esigenza di dare priorità al carcere. Io sono separata e mio figlio è stato sparato al padre in 30 minuti quando è iniziata la rivolta l'8 marzo 2020 e da lì in poi l'ho ripreso dopo 2 mesi e mezzo. Potevo andare a vederlo soltanto quando c'era la possibilità di muoversi in città perché era in un paese limitrofo. Non scorderò la vigilezza che mi ha vietato di andare a visitare mio figlio motivandolo con "un genitore basta", nel giorno di pasquetta: era l'unico giorno in cui potevo staccarmi un attimo. Le soluzioni organizzative le abbiamo studiate al momento in base a tanti fattori: innanzitutto siamo partiti con le videochiamate in un istituto che ha uno spessore di mura elevatissimo quindi in molti posti non era possibile farlo; skype business non era attuabile e poi invece ci siamo salvati da ulteriori rivolte perché abbiamo applicato Whatsapp con le videochiamate (ovviamente avvisando il Dipartimento) e in questa maniera abbiamo attivato il servizio e consentito ai detenuti di collegarsi. Anche soltanto l'inquadramento della fattispecie, c'era una circolare ma era di difficile interpretazione: abbiamo inventato delle soluzioni. Tutto quello che ha funzionato è perché tutti hanno capito che bisognava condividere in quel momento aldilà di quali fossero le pregresse procedure e le pregresse competenze. Riaprire una sezione dismessa per metterci i detenuti positivi o i nuovi giunti ad esempio. Ci siamo inventati delle cose in base a quel momento dell'esigenza che man mano venivano fuori. Io ho avuto anche una simpatica class action ad aprile del 2020 di cui non so ancora l'esito da parte di un avvocato di Bari che ha creduto di elevare la casa circondariale di Bari come simbolo nazionale per l'ingiustizia da parte dello Stato rispetto al sovraffollamento dei detenuti. Solo che la class action l'ha fatta contro di me, quindi ho dovuto dimostrare e documentare tutto ciò che stavamo facendo in quel momento, a qualsiasi autorità e a tutti quelli coinvolti nella class action. È stato un momento

di difficoltà di gestione anche emotiva e di equilibri di molte parti dello Stato. Però quello che ha funzionato è tutto quello che siamo riusciti a fare insieme.

- 11) L'elemento tecnico è in continua evoluzione, per cui io a un certo punto ho iniziato a conciliarmi con le mie lacune perché devo fare delle scelte anche sulle cose cui dedicare tempo. Quindi premesso che non sono rimasta completamente indietro però mi rendo conto che l'aspetto tecnico andrebbe potenziato. Oggi parlavo con le colleghe (si riferisce alle neo assunte con l'ultimo bando presenti all'intervista) che nella difficoltà di essere a conoscenza, visto che non fa parte della nostra formazione, di essere aggiornati rispetto a tutti gli adempimenti normativi per gli impianti ad esempio, i controlli previsti dalla norma, le certificazioni, non c'è un testo unico a livello nazionale che si possa consultare sul carcere e verificare su cosa sei carente o indietro, c'è l'ufficio tecnico ci mancherebbe però questo sicuramente può essere un fattore di ansia, venendo da una formazione giuridica personalmente sono molto stata aiutata dal carcere di Spinazzola che io ho aperto. Ci fu un momento in cui a livello nazionale si decise di valorizzare le strutture ex case mandamentali, tanti spazi sprecati e non utilizzati, poi in Puglia ce ne erano anche due o tre, e decisero di aprire Spinazzola. Per esempio una domanda che un non addetto ai lavori non penserebbe mai è che noi siamo permanentemente a posti zero, quindi cosa fai a questo punto del pomeriggio? Fisso, tutti i giorni, capire quanti posti hai ed eventualmente chiederti cosa fare nel momento in cui ci sono più persone rispetto a quelle che dovrebbero esserci. Poi domani e dopodomani è festa, stamattina avevo parlato con il Provveditorato per alcuni trasferimenti a Trani e Turi. Poi può capitare che si arrivi alle dieci di sera per risolvere questa pratica perché gli altri istituti non dovrebbero accettare persone che non siano del rispettivo distretto. Infine, vorrei sottolineare che la caratteristica principale del dirigente è la pazienza. Che a me personalmente manca ma l'ho costruita nel tempo perché mi sono resa conto che tutte le volte che ho agito di impulso e non con la pazienza non ho ottenuto risultati anzi risultati opposti.
- 12) Sì, la capacità creativa è quella che ho esercitato per il Covid, nel senso che quella è stata un'esperienza estrema in cui ci è stato chiesto di inventarci cose che non esistevano prima. Diciamo che non ci è neanche stato chiesto, abbiamo

dovuto farlo anche di iniziativa, nel momento in cui c'è un provvedimento normativo che non dice che sono vietati i colloqui quindi scarica completamente sul direttore la possibilità di far fare i colloqui o meno, in un momento in cui il rischio di rivolte era già attivo perché erano già iniziate rivolte da altre parti come a Salerno il 7 marzo. Ti fanno un provvedimento normativo dove non sono vietati i colloqui ma è vietato lo spostamento all'interno della città per questo non puoi dire che sono vietati i colloqui perché non sono vietati ma siccome è vietato lo spostamento tu non puoi far entrare i familiari perché c'è una norma. Già lì partiamo da una specie di gioco delle tre carte rispetto alla conoscenza del sistema, e una sottovalutazione rispetto a quello che poi è esploso inevitabilmente. Esploso inesorabilmente perché è stata una sottovalutazione. A parte che tutti i provvedimenti sono arrivati di sabato sera e tutte le modifiche normative sono arrivate di sabato sera, per cui non sei neanche nelle condizioni di gestire. A un certo punto abbiamo ottenuto dalla protezione civile le tende per poter fare filtro all'esterno degli istituti prima di far entrare i detenuti, ed io ho dovuto fare un ordine di servizio alle 10 e 30 di sera e sono dovuto andare a notificarlo personalmente a tutte le persone che erano in servizio in quel momento in carcere prima di tornare a casa in modo che se fosse arrivato quella notte un nuovo giunto loro avrebbero saputo cosa fare e inesorabilmente il nuovo giunto è arrivato. Quindi non solo la capacità creativa ma la capacità di misurare fin dove ti puoi spingere perché tornando al concetto di responsabilità, la responsabilità è così enorme ed eterogenea e di varia natura e così invece unanimemente riportata alla figura del direttore che un rinvio di una decisione o una sottovalutazione di una decisione si ritorce inesorabilmente sul direttore medesimo. Quindi la capacità creativa è alle volte un semplice istinto di sopravvivenza, non necessariamente una tecnica, qualche volta è una tecnica, e altre volte è l'unico strumento che hai per risolvere questioni non diversamente risolvibili.

- 13) Parto dall'esperienza di Trani, ribalterei questa domanda perché anche per il discorso del lavoro cambia tantissimo a seconda dell'istituto. Bari è una circondariale quindi in realtà c'è un turnover così ampio e sono quasi tutti in attesa di giudizio, quindi ipotizzare un percorso di lavoro all'esterno o di filiera

produttiva interna è abbastanza utopistico se poi devi assicurare continuità nella produzione del manufatto o del prodotto quale esso sia. Qualsiasi attività all'interno dovrebbe prevedere il fatto che tu potresti formare una persona e poi quando si tratta di immetterla nel percorso produttivo di non averla lì presente. Quindi anche dal punto di vista dell'investimento da parte delle attività produttive esterne diventa un costo troppo elevato per stare poi sul mercato, dato che tutto deve stare sul mercato. Quali costi deve avere poi il prodotto per coprire i costi di questa criticità? Quindi bisogna ragionare, Bari non ha spazi agibili per poter ipotizzare alcunché ma o si pensa ad una sezione di reclusione all'interno dell'istituto e potrebbe essere un'ipotesi in futuro da considerare, e allora cambia ragionamento. Oppure con questa popolazione detenuta, tra l'altro in gran parte con patologie sanitarie diventa difficile poter assicurare un livello di efficacia delle prestazioni e di continuità. Abbiamo gli stessi problemi nella formazione professionale e abbiamo gli stessi problemi nell'istruzione scolastica. Trani aveva invece un congruo numero di detenuti condannati definitivi e quindi ci siamo lanciati nell'esperienza della produzione di taralli con la cooperativa "Campo dei miracoli", che sono stati commercializzati in tutto il sud dell'Italia con l'Ipercoop e adesso nel circuito di Altromercato commercio equo e solidale quindi ancora li producono. E lì siamo riusciti a inventarci una formula che conciliasse spazi esigui, la tempistica, il fatto che il prodotto non fosse deperibile in giornata quindi in realtà era possibile fare un'organizzazione del magazzino che fosse compatibile con l'organizzazione interna con quella delle esigenze del mercato. Un prodotto che sta sul mercato dal 2007. Però siamo partiti lì con una considerazione molto acuta e attenta sugli spazi entro cui ci potevamo muovere, anche rispetto al cambiamento culturale e di mentalità del personale di polizia penitenziaria perché dovevamo far entrare la farina dall'esterno quindi diciamo che abbiamo dovuto costruire un percorso diciamo creativo anche lì e alcune consegne le facevamo solo il lunedì, giorno in cui non c'erano i colloqui e facevamo tutta una serie di mediazioni rispetto agli obiettivi. E il tarallo poteva rispondere di più a queste caratteristiche. Su Bari una cosa così non reggerebbe perché non puoi predeterminare la tipologia di detenuti che entra dall'esterno, tu devi sempre partire e focalizzare il target che hai. Anche nei corsi di formazione

professionale, a Bari abbiamo chiesto di ipotizzare dei pacchetti a breve termine di 250 ore e non 900 che dura tutto l'anno, e questo anche per un discorso di non sprecare le risorse dello Stato, insomma abbiamo chiesto di fare formazione di assistenza alla persona, 2 mesi e mezzo si riesce a completarlo ed è una formazione propedeutica per un eventuale corso di Oss all'esterno ma che hanno poi completato tutti i detenuti che lo hanno cominciato, perché 2 mesi e mezzo è un periodo abbastanza breve. E poi rispondeva all'esigenza dell'istituto che ha tanti detenuti con patologie che hanno bisogno di assistenza. Il corso di 900 ore per muratore l'hanno cominciato in 10 e l'ha finito uno. Quindi tornando al discorso del lavoro è un ragionamento di razionalizzazione di risorse che va cominciato nelle reclusioni. Il lavoro interno lo abbiamo in realtà, oltre 200 detenuti in attività lavorativa, perché molti fanno assistenza alla persona, il lavoro all'interno però non è particolarmente qualificato a parte quello in cucina. Ovviamente quando si parla di lavoro si parla di altro, con altri obiettivi. In tema di attività culturali, secondo me le attività culturali sono fondamentali, sia quelle spot come un evento musicale sia quelle come laboratori e progetti a più lungo termine. Sono forse il maggiore strumento per agganciare i detenuti, per stabilire una relazione più profonda. Il problema sono i fondi nel senso che, noi ne facciamo tante qui a Bari ne potremmo fare tante di più perché il territorio comincia a rispondere adeguatamente in termini propositivi dopo un po' di anni. Ma non intercettano tutti i 460 detenuti presenti, perché gli spazi sono quelli, ci sono sezioni detentive che hanno 2 o 3 spazi utili rispetto alle attività e quindi 2 o 3 stanze utili vuol dire che hai la scuola e devi aspettare che finisca quel tipo di progetto per poi iniziarne un altro a ruota da destinare ad altri 10 detenuti. Le stanze non sono grandi e più di dieci detenuti non puoi coinvolgerli, però sicuramente in un processo anche di conoscenza della persona, per l'osservazione scientifica della personalità sicuramente è fondamentale. È fondamentale per la conoscenza della persona quando sei definitivo e per la valutazione dei casi critici, per la prevenzione del rischio suicidario. È un modo come dire per consentire ai detenuti uno spazio di libertà di espressione che poi in qualche maniera ti apre spazi di conoscenza. Su quali sono le attività, ce ne sono tante che destano interesse: abbiamo fatto un corso di pittura, abbiamo un percorso a lungo

termine con il teatro pubblico pugliese, per cui portiamo i detenuti all'esterno, detenuti che possono avere il permesso premio a teatro e poi c'è il teatro che viene a fare il laboratorio all'interno, quest'anno a Natale abbiamo collaborato con l'Unicef per finanziare i suoi progetti, attività ne facciamo veramente tante, stanno facendo ad esempio attività di yoga in una sezione. Però ripeto non intercetta tutti i detenuti e il progetto può essere fatto per 4 mesi due volte a settimana per due ore, ad esempio in biblioteca, per 10 detenuti e poi negli altri giorni c'è un altro progetto che si incastra con quello. La carenza di personale incide, in casi di emergenza abbiamo soppresso addirittura la scuola, però devo dire quest'anno ancora non è successo. Due o tre volte l'anno abbiamo soppresso anche i percorsi scolastici per carenza di personale, quello è un ragionamento che bisogna sempre fare. Eventi importanti che comportano un numero notevole di persone che devono entrare dall'esterno comporta un rafforzamento della presenza di personale che poi sconti negli altri giorni perché hai dovuto concentrarli in quei giorni. Secondo me sono fondamentali le attività, ripeto il territorio in questo momento potrebbe offrire anche di più però dobbiamo fare i conti con l'alternanza degli spazi e poi con gli orari del carcere

- 14) Si è complesso, c'è sicuramente un cambiamento culturale da questo punto di vista nella polizia penitenziaria per esempio quando io sono arrivata a Trani nel 2001, Trani era un supercarcere quindi ho incontrato enormi riserve mentali del personale rispetto all'ampliamento delle attività trattamentali. C'era da fare un lavoro certosino per la conquista delle posizioni in avanzamento. Qui a Bari non ho trovato questa rigidità certo a volte può capitare ancora, però è raro in generale che la polizia dica frasi del tipo "pensate ai detenuti e non pensate al personale" questi cliché, ma è sempre meno presente. È un lavoro quotidiano, in questo momento la carenza di risorse porterebbe a pensare, se dovessimo fare un ragionamento tornando al discorso della responsabilità, io con il personale sono sempre sotto i livelli minimi di sicurezza quindi non dovrei fare nessuna attività trattamentale perché ogni attività sottrae personale ai presidi minimi di sicurezza che dovrebbero essere garantiti. Però di fatto lo stesso personale mi evidenzia la necessità, se non fosse già una mia convinzione, di introdurre progetti o di consentire ai detenuti una progettualità che li coinvolga in attività culturali. Poi la

differenza la fanno le persone come sempre, lì dove ci sono dei coordinatori che prendono iniziative anche a costo zero riusciamo a fare iniziative, c'è stata la gara canora tra detenuti, c'è stato uno spettacolo di Natale completamente creato da loro. Quindi insomma non è necessario poi sempre pensare in grande. La sola organizzazione dello spettacolo di Natale li ha coinvolti tantissimo, ed ha consentito di intrattenerli. Poi però ci sono eventi culturalmente molto più importanti che però devono essere filtrati in modo che arrivino nella maniera giusta ai detenuti, perché all'esterno se non conosci il carcere c'è il rischio e succede che ti vengano proposti dei progetti che appunto fanno parte dell'immaginario di chi te li propone e non rispecchiano l'esigenza delle persone che sono dentro. Il livello culturale è spesso molto basso quindi bisogna trovare un punto di equilibrio che può essere trasmesso a loro. Adesso ad esempio il 15 e il 16 gennaio facciamo un evento molto importante con l'Università e verrà il dottor Cantone qui con l'Università di Bari perché adesso è stato costituito il polo universitario e verrà a presentare il suo libro *Conversazioni penitenziarie*, insomma con altri relatori. Tutti gli eventi culturali a mio parere devono tenere conto della necessità di passare qualcosa e devi tenere conto delle caratteristiche di chi sono i destinatari.

- 15) È molto complicato riuscire a mediare tra gli interessi, per quanto adesso la carenza di personale fa assistere a ribaltamenti di prospettive rispetto all'esperienza di tutti questi anni. Per esempio ci sono pochi educatori e continuamente la polizia penitenziaria scrive e fa relazioni dicendo che sarebbe necessario potenziare il numero di educatori perché i detenuti hanno bisogno di essere seguiti. Insomma da questo punto di vista, si sono fatti talmente tanti passi avanti che c'è questo ribaltamento di prospettiva. Io come dicevo prima penso che sia l'attività principale del direttore quello di mettere insieme le persone ma a volte paradossalmente ci sono tutti, ci sono le linee guida, i protocolli, ci sono le normative, a volte serve solo fisicamente mettere le persone in una stanza, creare una riunione, un appuntamento, uno staff che consente a queste persone che neppure sanno di doversi parlare, materialmente di parlarsi. Io a volte lo faccio e potrei in quel momento fare altro ascoltando perché è sufficiente chiuderli in una stanza e costringerli a confrontarsi su una certa situazione che per mancanza di

tempo o per altre ragioni si rinvia questo momento. Però le decisioni collettive sono sempre quelle che portano i risultati migliori. In base dalla mia esperienza parto dal presupposto che è molto difficile mantenere un clima collaborativo tra le Aree perché c'è una tendenza all'autoreferenzialità quasi endemica nell'amministrazione penitenziaria. Devo dire che a Bari l'esperienza è abbastanza positiva, perché quando hanno realizzato che lavorare insieme è più comodo e produce maggiori risultati poi si sono create delle formule di collaborazioni che vanno avanti per conto loro senza che io debba intervenire. Anche lì è sempre l'intelligenza delle persone. L'area trattamentale poi lavora bene con l'area sicurezza, l'area contabile collabora bene con l'area amministrativa. Insomma ci sono delle esperienze che cominciano da un po' di anni a camminare per conto loro e magari tu devi solo vigilare lì dove è dietro l'angolo il conflitto.

- 16) Partiamo dalla sorveglianza dinamica. La sorveglianza dinamica in un carcere come Bari per la struttura è inattuabile, penso che lo stesso problema possa esserci in altre realtà. Per attuare la sorveglianza dinamica essa deve essere finale di un processo che deve avere delle pedine adeguate quindi bisogna conoscere approfonditamente le persone per selezionare quelle che possono essere parte di questo processo, e quindi ci vogliono gli educatori, avere la videosorveglianza in modo che il personale sia alleggerito e possa scomparire gradualmente rispetto alla presenza fisica, avere tutta una serie di spazi all'interno del reparto in cui i detenuti possono occuparsi nelle varie ore della giornata sia seguiti da volontari con progetti, sia autonomamente negli spazi di socialità. Però questo comporta tutta una serie di passaggi che non si possono dare per scontati, non si può arrivare alla sorveglianza dinamica se non ci sono questi presupposti che vengono assicurati, diversamente non è sorveglianza dinamica e possono avvenire episodi sgradevoli in cui siccome bisogna fare sorveglianza dinamica a tutti i costi si creano situazioni di rischio anche per il personale. È una cosa importante la sorveglianza dinamica e per questa ragione però va affrontata esclusivamente con questi strumenti, non si possono mettere in sorveglianza dinamica persone di cui si ha una conoscenza poco approfondita. E poi se metti delle persone in sorveglianza dinamica devi avere a disposizione altri spazi in cui

le persone che in base a questo filtro non possono andare in sorveglianza dinamica possono essere gestite adeguatamente. Per quanto riguarda il potere disciplinare le rispondo in due maniere, comunque è una extrema ratio io per esempio ho completamente eliminato l'isolamento disciplinare cautelare perché lo ritengo molto pericoloso, invece il consiglio di disciplina sì, però in certe situazioni, io ad esempio il consiglio di disciplina, con la sanzione dell'esclusione dalle attività in comune, sicuramente lo prevedo nei casi di aggressioni importanti fisiche al personale che sia sanitario, educatori oppure aggressioni verbali particolarmente gravi e questo in generale come criterio. C'è pure da dire però che non avendo il vicedirettore, io il consiglio di disciplina in questi casi lo vado a fare di persona in altri casi gravi non rientranti in questo, tipo ritrovamento di coltelli o altra gravità lo posso anche delegare a funzionari e poi a quel punto bisogna ragionare se poi non si inflaziona lo strumento. Io ritengo che sia uno strumento non eccezionale ma insomma sicuramente utilizzato in certe circostanze.

- 17) Potrei ironicamente avvalermi della facoltà di non rispondere. Il tema delle relazioni sindacali ha avuto tre fasi da quando io sono entrata nell'amministrazione, la prima deleteria perché è stata una sorta di co-gestione del carcere tra direttore e sindacati ma non per responsabilità del direttore nel senso che la riforma del '90 ha tradotto questo strumento di lavoro e l'esercizio dell'azione sindacale, e probabilmente tranne i sindacati confederati che hanno fatto corsi di formazione ed hanno tuta una serie di strumenti di controllo, in taluni casi per i sindacati autonomi il personale non era pronto: è passato da l'obbligo di dormire in caserma e chiedere l'autorizzazione al direttore per sposarsi a potersi permettere nelle riunioni sindacali a insultare il direttore liberamente senza conseguenze. Quindi è chiaro che questo passaggio probabilmente avrebbe richiesto un polso più fermo, quando sono entrata nell'amministrazione c'era davvero un momento di cedimento totale rispetto alle istanze sindacali e alle interferenze sindacali che erano molto forti. Poi c'è stata una seconda fase in cui l'amministrazione gradualmente si è appropriata del ruolo di parte pubblica ovviamente con tutte le dinamiche di relazioni sindacali, c'è una contrattazione, una mediazione rispetto alle richieste però diciamo sicuramente

nell'alveo della maggiore rispondenza alla correttezza delle relazioni, tranne le eccezioni che ci sono sempre. Adesso c'è uno strano fenomeno perché nel momento in cui c'è una carenza di personale così forte e il personale sottoposto ha orari e turni a dover coprire più posti di servizio insomma tutta una serie di realtà che prima erano quasi totalmente sconosciute, adesso c'è un abbassamento della conflittualità perché in qualche maniera è come se parlassimo la stessa lingua. I diritti sono abbastanza compressi dalla mancanza di personale quindi è come se fossimo tutti quanti dallo stesso lato che poi in realtà dovremmo stare sempre tutti dallo stesso lato però in passato il sindacati facevano tessere a seconda di quanto attaccassero il direttore, in questa fase sicuramente in alcune realtà c'è questo approccio però in generale anche in altre realtà vedo rassegnazione rispetto a fare 3 turni, insomma noi siamo passati ai 3 turni rispetto ai 4 da 5 anni perché i numeri non consentono in nessuna maniera di ritornare ai 4 turni. Partono da 8 ore e non sanno quando finiranno il turno. Se passi dai 4 turni ai 3 turni dovresti contrattare in realtà dovresti riunire i sindacati e contrattare questi turni, ma cosa contratti se i numeri non sono sufficienti per garantire i turni. Quindi da questo principio, insomma la contrattazione dello straordinario fino a pochi anni fa era un principio ineludibile, adesso il sindacato può constatare solo uno stato di fatto, viene così depauperata l'azione sindacale rispetto a questo. E quindi si abbassa il possibile conflitto rispetto a questo. Sulla polizia penitenziaria, penso che la formazione faccia sempre bene e comunque e se mi posso permettere anche la formazione interprofessionale, non solo la formazione della polizia su alcuni temi sarebbe importante, per esempio a Spinazzola l'abbiamo fatta ed è stato molto interessante, abbiamo fatto una formazione unica per educatori, direttore, polizia penitenziaria, personale Asl, assistenti sociali, era una piccolissima realtà ma è stata un'esperienza molto positiva nella gestione dei sex offender in quel caso. La formazione è utile però francamente io le lamento maggiori non le sento perché facciamo progetti trattamentali le sento perché per fare progetti trattamentali il personale deve fare ulteriori ore di straordinario, cambiarsi il turno, dedicarsi a quello piuttosto che ad altro in quel momento, essere magari distolto dall'ufficio per rafforzare la sicurezza in caso di eventi trattamentali. Ecco diciamo che sento più questo

genere di lamentele collegate alla sofferenza rispetto alla necessità di non intraprendere percorsi trattamentali per i detenuti, spesso non condivise dal personale stesso, ma anche per un discorso molto “terra terra”: il detenuto che partecipa alle attività, che viene interessato, coinvolto, impegnato in attività è sicuramente meno aggressivo, ci sono meno tensioni all’interno, si affievoliscono tutta una serie di dinamiche che si riverberano in senso positivo sull’attività lavorativa.

18) Io da vice direttore ero sempre nel reparto detentivo, l’ufficio lo vedevo a inizio e fine della giornata, e questo è sicuramente un valore aggiunto fondamentale, sia per il rapporto con il personale sia per il rapporto con i detenuti. E quindi parlare con il detenuto è sicuramente molto positivo anche perché indipendente da tutto, prendere direttamente conto delle situazioni piuttosto che apprenderle da relazioni o da altro è sicuramente positivo, una continuità di verifica per tutta una serie di questioni. Però la situazione attuale non mi consente in nessuna maniera di poter stare molto tempo all’interno perché nonostante su alcuni temi abbia fatto deleghe, ai capi area al comandante ecc. poi tutta una serie di atti e procedure devo comunque controllarli direttamente e seguirli direttamente, quindi la mia presenza all’interno è diminuita drasticamente in assenza di vice direttore. Però adesso ce n’è uno provvisorio da pochissimo giorni quindi spero di poter un attimo dedicare più tempo ad alcune questioni anche organizzative e per migliorare alcune cose, però insomma penso sia particolarmente importante. Io credo che la qualità la faccia il direttore, ma lo credo nel senso che fondamentalmente se un direttore parte dal presupposto che dipenda tutto da lui secondo me è destinato al fallimento quindi la qualità non la fa tanto il direttore quanto il metodo che si ha, come il decentramento, io sarei ad esempio molto felice di decentrare alcune cose però in alcuni casi non è possibile. Lì dove c’è mentalità di rete in tutti i casi in cui questo c’è, c’è la capacità di coinvolgere le persone il più possibile, sicuramente i risultati sono migliori. Tornando alla domanda sulla tecnica e sul fattore umano, è un tema difficile, durante il Covid io e il comandante siamo stati sempre all’interno e abbiamo parlato in maniera continuativa con i detenuti tanto che poi quando la pandemia dopo qualche mese ha cominciato a scemare è stato evidente che ne abbiamo risentito però in quel

momento era anche possibile perché tutta una serie di attività erano paralizzate, come gli ingressi dall'esterno, essendoci il lockdown gli stessi detenuti ci dicevano che era impossibile fare attività illegale all'esterno, perché c'era molta vigilanza e molto più controllo, quindi sono diminuiti anche i reati. Però in tutti i nostri colloqui, io che avevo esperienza, ho preso atto per esempio che il metodo di dialogo della mia comandante della polizia penitenziaria era sicuramente più efficace, io sono molto diretta e molto sintetica nella mia comunicazione, lei di meno ma questo invece portava dei risultati rispetto alla deflazione dell'aggressività dei detenuti. E alla fine abbiamo proprio collaudato un metodo efficacissimo in cui intervenivo all'inizio del problema e poi tacevo per tutto il resto dell'incontro e parlava la comandante, per cui in qualche maniera il mio supporto e la sua loquacità produceva il risultato di dare importanza all'argomento che ci veniva posto che a volte erano anche così banali, perché il lockdown ha colpito tutti è stato un momento in cui paradossalmente molte emozioni ci accumulavano ai detenuti come l'isolamento, la lontananza dai familiari, tutta una serie di macro categorie che per loro sono all'ordine del giorno e che si sono esasperate in quel momento noi le abbiamo imparate in quella circostanza come il non poter uscire da un luogo, non potersi muovere liberamente. Insomma sono cose che abbiamo capito forse più approfonditamente in quel momento che assumeva molta importanza anche il semplice comprare le girelle o un disinfettante per il bucato, diventavano questioni preminenti per loro, come lo diventavano trovare la farina e il lievito per fare le focacce per le persone chiuse in casa. Quindi tornando a noi, il dialogo con i detenuti è importante, tutte le volte che si riesce a dare spazio al dialogo sicuramente le situazioni si risolvono nella maggior parte dei casi.

19) Questo è il mio cavallo di battaglia diciamo. Allora secondo me il problema non è il coinvolgimento della società esterna, è la qualità del coinvolgimento della società esterna cioè il problema principale del carcere su tutti i fronti ed anche su tutti i temi che abbiamo affrontato, anche quando abbiamo parlato della politica e dell'opinione pubblica, è la proiezione che la gente che non conosce approfonditamente il carcere o non lo conosce proprio ha del carcere, e questo è lo stesso problema della società esterna e dei volontari. Io comincio ad essere

molto drastica rispetto ai volontari che fanno una loro personale proiezione del carcere dall'esterno, che aspirano a fare volontariato all'interno con una loro personale proiezione di quello che secondo loro è il carcere e quello di cui secondo loro ha bisogno. Ho provato qui a Bari in questi anni (e sinceramente riuscendoci) a ribaltare la prospettiva: noi abbiamo bisogno di questo e voi ve ne dovete occupare perché il carcere non è un corpo estraneo della città. Bari soprattutto ci sono anche altri istituti ma qui ha molta criminalità a km zero, quindi questa aspirazione classica di tutti a tutti i livelli fino alla politica di tenere il carcere come corpo estraneo, come luogo lontano in cui le persone non fanno danno alla società è un'idea che va ribaltata. I detenuti che abbiamo dentro sono detenuti che provengono da una criminalità molto radicata nel territorio e che il territorio manda a noi e non il contrario. Quindi in maniera poi impopolare bisogna avere il coraggio di neutralizzare coloro che vengono con i pacchetti preconfezionati, es. progetto di lotta alla povertà in cui tu devi dire "si va bene" o "no non va bene". I progetti si fanno insieme ragionando su tutti gli elementi di cui abbiamo parlato come la carenza di spazi, di cosa hanno bisogno i detenuti, il livello culturale delle persone, le risorse di personale, i progetti che sono già attivi, perché spesso le persone arrivano pensando di investirti della verità, di avere il verbo e magari tu quel progetto lo stai già facendo e lo stai facendo bene. Quindi insomma spesso ci troviamo con questo tipo di realtà. In questi anni questo lavoro ha portato da qualche parte nel senso che innanzitutto siamo ormai parte di tutti i progetti che riguardano il Comune di Bari e che coinvolgono il disagio e le realtà periferiche, la mia idea era chiedere a gran voce che noi fossimo considerati quartiere periferico disagiato di Bari. E quindi adesso tutti i progetti che riguardano il disagio ci tengono in considerazione a partire da questo del teatro pubblico che ha fatto tutta una serie di progetti per gli ospedali e nei quartieri periferici e nel carcere, quindi questo è un grande risultato. È un capovolgimento che ha chiesto una grande maturità anche politica che non è arrivata subito perché da un lato la politica raccoglie voti intercettando il desiderio di sicurezza dell'opinione pubblica quindi poi devi anche spiegare perché investi risorse nel carcere, in quelli che invece questa sicurezza l'hanno messa a repentaglio. È necessaria quindi una politica matura che ha il coraggio di

esporsi per far passare il concetto che una cosa non esclude l'altra anzi, crei maggiore sicurezza se riesci a estrapolare dalla rete criminale qualcuno che ne fa parte, senza grandi ambizioni. E quindi il volontariato deve essere un volontariato consapevole, che si pone a disposizione, e non viene con pacchetti preconfezionati cosa che succede tuttora, in cui si inventano una cosa o copiano una cosa fatta da un'altra parte senza porsi il problema. Appena ci sono dei fondi, parte diciamo la caccia al disagio senza porsi il problema di chiedere al direttore, capo area trattamentale ,chi decide. Anche sul volontariato stiamo lavorando molto, il desiderio sarebbe avere dei volontari che si sanno muovere liberamente all'interno del carcere al pari degli operatori penitenziari, che siano in grado di gestire le criticità, di saper codificare quello che vedono, saper mediare tra sicurezza e trattamento anche loro, però ci vuole un comportamento maturo e insomma e si contano sulle dita della mano le persone all'interno ma sono già più di prima. Piano piano sta migliorando tantissimo anche la qualità del volontariato religioso insomma, pian piano abbiamo un vescovo evoluto. Secondo me è possibile costruire un volontariato che sia un vero supporto visto che gli educatori sono pochi, se il volontario sa fare un ascolto qualificato è una cosa che serve tantissimo ai ristretti.

- 20) Sì, sicuramente è un sistema eccessivamente burocratico, forse nel tempo meno di quello che si pensa, però faccio fatica a immaginare un modello alternativo per chi sta dentro nel senso che se è pur vero che da un lato il nostro obiettivo è rendere più autonomo il detenuto nella gestione del loro pensiero e delle relazioni con gli altri, poi con queste modalità dobbiamo agire, dall'altro lato non riesco ad immaginare come si possa de-burocratizzare il carcere così come è strutturato ora. Insomma i modelli ci sono anche all'estero però sono strutture costruite in maniera diversa, addirittura in alcuni stati la polizia penitenziaria non c'è, ci sono educatori professionali all'interno, il tipo di criminalità è diverso, nei paesi scandinavi l'associazionismo mafioso è poco presente quindi ci sono reati con altre caratteristiche. Insomma diventa difficile, ne ho viste realtà in cui i detenuti sono praticamente liberi nelle carceri, con possibilità di uscire dalle celle con sistemi automatizzati. Assolutamente sì però bisognerebbe crearli, forse in questa maniera si può alleggerire la burocrazia. Però ora non saprei che modello

alternativo in questo contesto del nostro territorio nazionale italiano. Sicuramente Bollate è un modello alternativo felice ma ha delle peculiarità come gli spazi, è stato pensato tra l'altro da zero. Rispetto alle norme, intanto diamo per scontata la presenza del direttore h24 nella realtà penitenziaria forse bisognerebbe riconoscere la reperibilità fuori dall'orario perché se è pur vero che per me è una scelta perché decido che questo in qualche maniera mi evita problematiche maggiori, dall'altro lato però è una modalità molto frequente tra i colleghi, quella di essere rintracciabili e condividere con il personale gli eventi particolari e critici. Quindi probabilmente la figura del direttore se continuiamo a ritenere che l'impianto normativo debba corrispondere a quello che il dirigente fa ovvero detta le linee guida e si occupa solo di quello, parliamo di un altro carcere, il carcere in questo momento non è questo e non va incontro a grossi cambiamenti da questo punto di vista. Quindi in questa fase io ritengo che forse questo discorso della reperibilità sia uno degli strumenti che andrebbero riconosciuti. La seconda è quella dell'effettiva responsabilizzazione dei quadri perché il sistema poi delle norme e di tutti i contratti che sono abbastanza eterogenei che riguardano il personale all'interno del carcere in cui si attribuiscono ruoli anche apicali ma non c'è una vera responsabilità in caso di inadeguatezza rispetto agli obiettivi. E quindi poi tutto quella che non funziona a livello intermedio si riverbera sui livelli più alti. Quindi un sistema normativo che ha un'idea forte ma che forse non ha avuto il coraggio di portarla avanti.

- 21) Mi ritrovo pienamente nella prima affermazione, anche il rapporto con i mass media come quello con le rappresentanze sindacali va costruito, nel senso che anche lì dipende dalla qualità e dall'intelligenza dei suoi interlocutori però i mass media tendenzialmente parlano del carcere senza conoscerlo. Però lì si può aiutare a conoscerlo, contribuendo alla loro presenza all'interno del carcere in certe realtà e rendendosi disponibili a spiegare certi fenomeni quando accadono, ponendosi quindi come interlocutori credibili e affidabili, come un Virgilio all'interno dell'inferno. Se l'errore dei mass media spesso è di parlare a scatola chiusa di situazioni, non solo di carcere ma anche di altre realtà, senza poi approfondire però questo che è un punto di partenza non è detto che sia un punto di arrivo, io da questo punto di vista ho conosciuto molte realtà che si sono

trasformate con l'approfondimento della conoscenza. A volte comincio in maniera vivace lì dove hanno pubblicato cose prive di fondamento ma poi nel momento in cui c'è stato un confronto porta a un cambiamento di rotta rispetto alla conoscenza del carcere. Il carcere è comunque una scatola chiusa dove non è che ti presenti ed entri, quindi è una sfida anche questa rispetto ai mass media. E d'altra parte la politica e i mass media sono quelli che possono portare l'opinione pubblica a una trasformazione rispetto al punto di vista, non è il singolo direttore del carcere che può da solo con la bacchetta magica portare a una trasformazione, però questo è un punto molto importante, fa la differenza il modo in cui si parla del carcere e quanto ti spendi perché si possa parlare nella maniera giusta, bisogna stare sempre attenti perché il rischio di strumentalizzazioni è alto, è un gioco rischioso, però sottrarsi completamente al rapporto con i mezzi di informazione diventa poi un boomerang. Riguardo la produzione cinematografica, Mare fuori e il Re mi sono rifiutate per scelta personale di vederli, la prima la trovo un'operazione commerciale riuscitissima ma che non ha niente a che fare con il carcere, si potevano inventare un tema in qualsiasi altro contesto ed era uguale, è una rappresentazione veramente virtuale e cinematografica. Non so se danneggi, mi sono costretta a vedere due puntate perché sono stata invitata a un talk show in cui c'era Carolina Crescentini e quindi un po' facevamo il virtuale e il reale, questo era il gioco dell'incontro, e quindi volevo capire meglio quello di cui stavamo parlando. Grazie ragazzi e Ariaferma li ho trovati molto belli, molto, e diciamo molto interessanti perché partono invece da un principio di conoscenza che poi viene sviluppato nei film in maniera molto diversa ma partono da un principio di conoscenza profondo. E quindi come direttore non totalmente rispondente alla realtà però sicuramente abbiamo fatto molti passi in avanti, ecco io ricordo i primi tempi del mio lavoro c'era una fiction con Massimo Dapporto che faceva il cappellano del carcere, c'era una scena in cui un detenuto ha un gatto che sta male e il direttore autorizza un permesso premio per andare dal veterinario, rispetto a quello sono stati fatti molti passi in avanti. Sicuramente lì dove c'è una sceneggiatura condivisa con qualcuno dell'amministrazione alcune cose vengono stralciate, perché insomma ancora oggi abbiamo un po' di fantasia sulle proiezioni in carcere. Grazie ragazzi

l'ho trovato commovente, molto rispondente alla realtà e si sono commossi anche i detenuti perché è un film che abbiamo visto insieme con Antigone e la Giusta causa e alla fine sono rimasti anche molto male per la fine del film dove insomma praticamente è molto realistica anche da un punto di vista statistico però avrebbero voluto una maggiore speranza. Poi ho trovato molto carino e molto divertente il film Tutta colpa di Giuda perché è stato uno dei primi film che non ha raccontato cose distorte rispetto alla realtà e anzi l'ho fatto vedere anche ai corsisti del concorso dei nuovi dirigenti penitenziari, e vorrei farlo vedere anche a questo gruppo perché si può ragionare un po' con un tono divertente su una serie di dinamiche interessanti, proprio rispetto alle proiezioni che uno si fa dall'esterno. Infine l'evoluzione c'è stata con una maggiore conoscenza e consapevolezza da questo punto di vista. Io un comandante come quello di Mare fuori non l'ho ancora trovato quindi volendo passare dal virtuale al reale, sarebbe fantastico! Di solito nel cinema del passato, il direttore veniva rappresentato come il carnefice, colui da cui dipende tutto.

- 22) Sul senso della pena secondo me probabilmente direi che non c'è stato un cambiamento in questi 27 anni. Il senso per me è riuscire dal punto di vista dell'operatore, nonostante il passare degli anni, continuare a considerare persona quella che hai di fronte. Nel momento in cui continui a riuscire a riconoscere l'esistenza e la centralità della persona che hai di fronte, questo è un grande risultato, e dall'altra parte io non ritengo che in cattività ci possa essere un'attività degli operatori tale da poter garantire nessun tipo diverso di causalità rispetto alla possibilità di reinserirsi all'esterno. Non c'è nulla di scontato che si possa fare all'interno che garantisca in maniera automatica che questa persona all'esterno poi possa recuperare e uscire dal sistema criminale, non c'è nulla di automatico. Penso però che senza grandi ambizioni, senza l'ambizione di poter reinserire tutte le persone con cui tu entri in contatto è l'idea di opportunità che se esiste può dare dei risultati. Credere di dare delle opportunità a chi è in cattività che poi si possa giocare all'esterno. È come se si ragionasse in un gruppo di autoaiuto per tanti giorni della dipendenza dalla sigaretta e dell'eccesso di peso e poi quando esci sei chiamato a fare la dieta o a smettere di fumare, con tutta una serie di fattori concomitanti che possono indurti a ricadere nella dipendenza. Poi

è chiaro, chi ha maggiori risorse personali ha più possibilità di sviluppare queste opportunità, però per loro incontrare persone che contano all'interno e fanno la differenza come per gli insegnanti per chi è a scuola, non tutti gli insegnanti fanno la differenza, spesso è uno solo per ogni corso scolastico, però quell'insegnante lascerà il segno per il resto della tua vita. Io infine non ritengo il problema sia l'ordinamento penitenziario nonostante abbia delle possibili lacune, quanto l'approccio tipicamente italiano del fare riforme senza poi attuarle. Non ritengo che debba essere riformato l'ordinamento ritengo paradossalmente che nonostante le carenze se venisse attuato nella sua interezza, la legge 230 affermava che entro 5 anni andava fatto l'adeguamento di tutti gli istituti alle innovazioni in termini di edilizia, entro il 2005. Non occorre un nuovo ordinamento, 5 anni erano molto pochi, molti istituti non hanno ancora le docce nella stanza, noi le abbiamo ma dopo tanta fatica perché gli spazi sono eseguiti. Quindi non occorre cambiare ordinamento, si decide quale parte si vuole attuare, decidiamo di attuare un articolo, faremmo un passo avanti.

Intervista a Romina Taiani direttrice della Casa Circondariale di Barcellona Pozzo di Gotto

- 1) Non c'è stato un motivo in realtà, io nasco collaboratore d'istituto penitenziario come tutti i miei colleghi che 26 anni fa hanno deciso di entrare in amministrazione perché è stato bandito un concorso per questa figura. Io non sapevo neanche bene cosa facesse. Mi ero laureata da poco quindi ho fatto la domanda, avendo a che fare col carcere comunque la cosa mi incuriosiva molto e mi prendeva molto. Io sostanzialmente ho deciso di fare questo lavoro perché fin da bambina giocavo sotto le mura di un carcere perché casa di mia nonna era vicino al carcere, questo che era un ex convento, diventato un carcere nella città di Lamezia Terme di Nicastro per la precisione. E quindi giocando sotto queste mura così alte mi incuriosiva tutto il mondo che c'era dietro queste cose, mettendo da parte gli studi di giurisprudenza a un certo punto mi sentivo pronta per fare due tipi di cose o il commissario di polizia o il direttore del carcere. Devo dire che a distanza di anni confermo la mia scelta e sono ben contenta di

non aver superato il concorso per commissario perché il mio lavoro oggi, e anche negli anni passati, con l'esperienza di vicedirettore, mi ha dato la possibilità di crescere molto a livello personale, di fortificare di capire tante cose che prima mi erano diciamo completamente sconosciute. Perché il mondo del carcere è anche una bella palestra, ti insegna a essere molto pratica, decisionista a ad essere una grande risoltrice di problemi. Siccome un po' nell'indole, quando c'è un problema, la prima cosa che pensi è come fare a risolverlo, perché c'è anche un istinto come dire quasi di solidarietà, un forte senso di solidarietà umana che ha sempre diciamo contraddistinto proprio la mia vita. E quindi il fatto di poter unire gli studi di giurisprudenza e quindi di poter fare delle cose che hanno a che fare comunque con una parte tecnica amministrativa, interessante, eccetera, che però unite con l'aspetto trattamentale, pedagogico, riabilitativo, sociale, era un po' un sogno realizzato. È un lavoro che mi fa stare molto bene perché tutti gli aspetti tecnici del nostro lavoro sono anche belli, interessanti, entusiasmanti. Io sono stata assunta nel '97, il 29 dicembre del '97 un concorso partecipato ma non troppo perché secondo me ci sono state da quello che ricordo molte domande e alla fine pochi effettivi partecipanti anche perché non si capiva bene che cos'era questo collaboratore di Istituto penitenziario. Poi lo sa che gli studenti in giurisprudenza di solito puntano molto al concorso di magistrato, al concorso per notaio, e io ero fresca di corso di magistratura però non intendevo fare il magistrato, non mi vedo in quei panni e sinceramente, confermo sicuramente la scelta che ho fatto. Sono stata vicedirettore per moltissimi anni a Messina, praticamente quasi vent'anni, nella casa circondariale di Messina. Prima ancora però ho iniziato la mia carriera in Sardegna nella colonia penale di Arbus, poi ho fatto appunto Messina, poi sono stata intanto direttore anche di Mistretta che è un carcere posizionato a 900 metri di altezza quasi appunto in montagna quasi a 1000 metri. Ho fatto un periodo anche là, poi ho retto temporaneamente sempre molti istituti tipo anche Giarre. Nell'anno in cui è stata prevista la rotazione dei dirigenti nel 2018, partecipavo a questa rotazione, nel 2019 sono diventata direttore titolare di Barcellona Pozzo di Gotto ed è stata la mia prima esperienza da direttore titolare quindi anche un'età avanzata dopo aver fatto diverse esperienze. Ho retto anche l'Istituto di Termini Imerese sempre per periodi anche lunghi due mesi tre mesi

quattro mesi poi sostituzioni varie quindi conosco un po' di istituti. Nel 2019 fino sempre al 2019 ho lasciato Barcellona e sono andata in Veneto e quindi mi sono fatta tutto il Covid a venti chilometri dall'ospedale, che è stato chiuso come prima città in Italia. Ho fatto questa bellissima esperienza in Veneto, mi ha molto fortificato, come dicevo professionalmente, personalmente non ho avuto nessun tipo di, come dire conseguenza psicologica perché sono andata tutti i giorni a lavorare, perché è stato un anno in cui non ho avuto neanche un giorno di malattia, ne vado molto fiera non perché è un merito, diciamo una grazia. Io sono molto cattolica quindi credo che il Signore veramente quando servi ti manda nei posti giusti. E quindi ho fatto questa esperienza a Rovigo sono stata direttore di Rovigo per un anno e mezzo, e per quattro cinque mesi anche contemporaneamente direttore di Trieste, per cui diciamo è stato un anno molto complicato perché per Trieste ci vogliono 2 ore e mezzo di treno ad andare e 2 ore e mezzo tornare, con la FFP2 sempre piazzata sulla bocca e sul naso. Quindi non è stato facile. Però è stato, è stato bello, è stato forte come esperienza per me ha significato tanto. E il periodo del Covid l'ho attraversato in questo modo, cioè non ho avuto neanche il tempo di pensare che c'era il Covid, che c'erano i morti eccetera, perché dovevo pensare a due istituti e a come salvaguardare diciamo la salute degli operatori e dei detenuti. Direi che ci sono riuscita molto bene perché soprattutto a Trieste ho avuto solo un cluster in cucina, nella cucina detenuti, e quindi poi ho avuto 80 detenuti positivi. Tutti 80 vivi sanissimi. Io due giorni dopo avrei dovuto dare le consegne al collega perché c'era il cambio dei direttori ma ho tenuto diciamo l'istituto perché non me la sono sentita di dare al collega 80 detenuti positivi. Pensi che abbiamo fatto praticamente isolamento anche nelle palestre, nelle aule informatiche, abbiamo trasformato tutto pur di poter accogliere. Bisognava tenere a riparo i positivi dai non positivi. È stata un'esperienza molto bella la gestione. Sono stata anche direttore dell'Uepe a Messina, per qualche mese, a cavallo sempre di quel famoso passaggio per cui era stata introdotta la figura della messa alla prova per adulti e quindi il periodo in cui i numeri si sono ribaltati cioè l'esecuzione penale esterna ha raddoppiato la sua utenza rispetto o comunque di molto rispetto alle carceri. Per quanto riguarda Barcellona sono stata testimone di un passaggio epocale, la chiusura dell'Opg

che già era avvenuta in corso d'opera tra il 2016 e il 2017 con il dottore che mi aveva preceduto, però il superamento vero e proprio è avvenuto con me perché è un processo se vogliamo ancora in corso ma molto avanti, diciamo non dico già superato perché comunque è stato un Opg per 100 anni, prima manicomio giudiziario e poi per quasi 100 anni è stato un Opg, Ha comunque un'utenza molto differente da quella che c'è oggi. Oggi l'istituto conta circa, con i dati di oggi in mano, 221 detenuti e il totale generale e ci sono praticamente cinque sezioni e due di articolazione per la tutela della salute mentale, una maschile una femminile, una casa lavoro e colonia agricola, una sezione trattamento intensificato ed una sezione a custodia chiusa ordinaria, che è la sezione di preparazione al trattamento intensificato quindi diciamo un'utenza molto variegata, molto complessa, difficile soprattutto quello per quello che riguarda la gestione dei detenuti psichiatrici. Mi sono trovata ad operare a scavalco con due o più istituti in contemporanea, e questo succede. Le problematiche o difficoltà sono varie, Intanto i viaggi il più delle volte. Il Covid ha aiutato molto perché c'è questa gestione da remoto quindi cioè la videochiamata piuttosto, che la mail piuttosto che il collegamento in team. E questo ha aiutato tantissimo ma quando ancora questo non c'era ancora, il buon direttore doveva prendere la sua valigetta e andarsene all'altro istituto. Tipo quello che mi è successo quando tra Rovigo e Trieste dove c'era bisogno anche di una presenza perché comunque c'erano lavori da sviluppare. Ad esempio pensi soltanto alle distanze, anche in Sicilia è difficile da un istituto all'altro, un conto è raggiungere Messina, un conto è raggiungere Termini Imerese. È chiaro che il Provveditorato sta sempre attento ad assegnarti in istituti che bene o male stanno vicini, però alle volte ci sono delle esigenze di reggenze per esempio a Trapani che si trova dall'altra parte della Sicilia. E più delle volte non c'è bisogno di andare, altre volte c'è bisogno di andare anche di sabato quando sarebbe il tuo giorno libero. Proponi a tuo marito una gita e vai. Perché si fanno anche queste cose, anche se non si dicono certo. Cioè anche la famiglia di un direttore deve essere una famiglia, secondo me questo non si dice mai però è così anche il compagno, il marito, i componenti della famiglia, i figli eccetera devono comprendere il tipo di lavoro che si fa perché è un lavoro che comunque non ha orari perché può essere chiamato a qualsiasi ora. Io mi ricordo

i pranzi di Capodanno interrotti, mi ricordo serate estive in cui io sono dovuta andare oppure non sapevo se sarei tornata a casa per la cena. Nottate passate nell'istituto sono chiaramente eventi eccezionali, ma comunque sono capitati. Una figura diciamo che è sempre reperibile anche se non lo dice nessuno cioè una reperibilità non retribuita h24, 365 giorni all'anno, perché fatta esclusione per i tempi in cui tu prendi le ferie estive che più o meno il collega cerca di neanche di disturbarti se è possibile, però siccome il direttore è quello che conosce l'istituto anche il collega certe volte si appoggia per chiedere consiglio, allora ti telefona il collega oppure ti telefona il comandante e tu rispondi. Capisci perché noi siamo abituati, un po' tutti direttori, almeno quelli che conosco io sono abituati a prendersi questa guida diciamo in maniera totale, assoluta, lo si fa anche per solidarietà al collega perché il collega poi farà la stessa.

- 2) Io sono stata un vice direttore, è chiaro che laddove c'è un vicedirettore allora la situazione un po' meno complicata, nel senso che il vicedirettore poi svolge tutta una serie di incombenze che sono non minori perché non sono di minore importanza però ad esempio può essere delegato a gestire alcuni consigli di disciplina, oppure le famose domandine cioè rispondere al detenuto che fa le richieste, oppure l'équipe, oppure praticamente ad essere presente. Noi siamo presenti in 3000 in 3000 staff in 3000 équipe cioè in tante riunioni anche proprio istituzionalizzate in tanti staff, in tanti gruppi di lavoro, ci deve essere la presenza del direttore, se c'è il vicedirettore chiaramente il lavoro si snellisce. Quindi il direttore potrebbe secondo me occuparsi di questioni più strategiche più di ampio respiro e il vice direttore potrebbe fare uno dei compiti un po' più esecutivi, dove c'è sempre bisogno di avere delle conoscenze, delle competenze eccetera. Detto questo quindi, anche la mancanza di un vicedirettore determina di vivere quasi in simbiosi col carcere. Perché? Si lavora una media anche 8 ore di lavoro al giorno, 8 ore di lavoro di un direttore, fatte come le fa un direttore sono pesantissime perché comunque è un lavoro molto relazionale. Ti relazioni col personale, ti relazioni con l'utenza, ti relazioni all'esterno, sei continuamente alla mail, sei continuamente al telefono, sei continuamente in riunioni, staff. Decisioni da prendere subito, decisioni da maturare. Cioè comunque è molto faticoso diciamo no quindi 8 ore già sono tante se ne cominci a fare nove ne cominci a fare dieci, a

volte 15, diventa ancora più complicato chiaramente questo protratto per un arco temporale lungo perché comunque siamo al lavoro come dei pubblici dipendenti quindi per tanto e tanto tempo. E ovviamente un po' secondo me, si rischia di cadere in una sorta di *loop* quasi, per cui il lavoro non ti lascia 1 minuto anche perché quando arrivi a casa poi c'è l'esigenza di continuare a parlare del lavoro delle cose che sono successe che spesso sono delle cose anche importanti, impattanti, Poi ti rendi conto certe volte di avere proprio la necessità di non parlare del lavoro. Però quando non parli del lavoro vuol dire che c'è qualcosa che non va, anche perché chiudersi dentro vuol dire che si è a livello di saturazione, per cui non vuoi raccontare manco quello che è successo e a me è capitato di fare questa cosa. Poi ripeto c'è il tema dell'essere perennemente raggiungibili quindi è impossibile non entrare in una sorta di simbiosi chiamiamola così che poi magari il termine non è proprio esatto però di un continuum diciamo, è come se tu comunque stai là. Poi col tempo devo dire la verità, l'esperienza, la maturità aiuta a fare un distinguo. Ma questa è una cosa che succede naturalmente acquisendo l'esperienza acquisendo la maturità acquisendo proprio la sicurezza del lavoro perché finché non entri in questa cosa qua e allora diventa più complicato. Non so quanto il nuovo concorso potrà aiutare sul numero dei vicedirettori, i vicedirettori saranno pochissimi. Le sedi sono sempre tutte da coprire ed è giusto così perché meglio avere un direttore in tutte le sedi piuttosto che un vicedirettore magari di supporto per carità, poi diciamo l'organizzazione è complessa perché noi abbiamo i capi area quindi abbiamo dei funzionari di un certo livello per carità che poi assurgono a dei bracci destri cioè a comunque a figure di riferimento importanti. Per non contare che abbiamo il comandante di reparto. Però il vicedirettore è una figura che più che altro può proprio sostituire per legge mentre gli altri sono delegati e quindi è un po' diverso poi devo dire la verità senza togliere niente a nessuno la forma mentis del direttore una forma con la capacità di elaborazione di dati in contemporanea per cui ha anche una visione di insieme e una visione del lungo periodo che spesso, devo dire la verità non ho riscontrato in tutti i funzionari che ho conosciuto, anche i comandanti. Cioè anche la capacità di vedere gli esiti, le conseguenze dell'azione che è importantissimo nel nostro lavoro. Quindi magari

il vicedirettore che pure per formazione come molti comandanti hanno una formazione uguale alla nostra perché sono tutti laureati in giurisprudenza. Però poi è il lavoro stesso che ti fa maturare in una maniera diversa, io questa differenza la noto, siamo tutti laureati in giurisprudenza abbiamo tutti master, poi però alla fine noto che il lavoro lascia una traccia diversa e anche un modo diverso. Noi ragioniamo molto anche a fare un'attività per come dire di para colpo cioè capiamo che le conseguenze di un'azione potrebbero essere nefaste e quindi cerchiamo di bilanciare diciamo, di trovare sempre un punto di equilibrio nell'azione che va fatta. Ma soprattutto trovare come va fatta per non avere poi problemi come i ricorsi, ricorso del detenuto, il ricorso del personale. Però quel ricorso comporta una serie di adempimenti diciamo di altri che insomma se ci possiamo evitare facciamo subito un'azione amministrativa efficace chiara trasparente la facciamo così arriviamo là dove si può.

- 3) No, certo, ma perché non abbiamo un contratto, non c'è. Abbiamo degli obiettivi, ma poi a questi obiettivi non corrisponde niente. Secondo me è una gratificazione che anche sotto il profilo economico andrebbe considerata perché comunque sia abbiamo uno stipendio che per tutte le responsabilità e per tutti gli oneri che abbiamo non è assolutamente adeguato. Non ne faccio una questione economica perché poi alla fine è chiaro che è importante anche avere una buona retribuzione anche motivante però non è quello che ti dà la spinta diciamo. No perché la spinta te la danno altre cose, le soddisfazioni personali un po' l'indole un po' il carattere perché comunque chi ha scelto questo lavoro comunque diciamo, non è tanto sano di testa. Comunque il direttore è portato a fare delle cose per gli altri, a farle anche senza avere molto in cambio. Però sarebbe giusto che la categoria venisse come dire vista per quello che è. La categoria andrebbe valorizzata, andrebbe, come dire, più messa anche al centro di certi temi, di certe discussioni. Invece forse sto fatto che siamo pochi rispetto alla mole dei poliziotti penitenziari, secondo me non siamo assolutamente adeguatamente curati proprio. Invece adesso è brutto dire questa cosa perché io faccio parte della categoria però se mi estraneo un attimo e penso ai miei colleghi e a quello che abbiamo fatto ad esempio durante il Covid, con una presenza giornaliera. Facendo da registi in una comunità che comunque è una piccola città e salvaguardando la vita di tanti,

applicando le disposizioni giuste ma anche controllando che siano state applicate, che fossero applicate correttamente eccetera. Io trovo che non sempre siamo stati giustamente valutati, giustamente intenzionati e curati. Perché noi ci siamo sempre e comunque, si sa. Ecco il problema, quando ci sono dei soggetti che lavorativamente parlando che comunque ci sono qualunque cosa succede, ci siamo, restiamo lì, e allora si danno per scontati, io mi sento un po' per scontato. Pensi ad esempio, le azioni di supporto psicologico sono tutte rivolte alla Polizia penitenziaria. Più solo del direttore, più inquieto, più drammaticamente solo del direttore a volte, con una responsabilità enorme. Io penso che noi viviamo una solitudine perfetta, soprattutto a quest'ora, alle 18, quest'ora che non c'è nessuno. Ora in cui io le posso concedere questa breve e poco significativa intervista perché ovviamente tutta la giornata ho fatto tutt'altro, ma che sono la sola rimasta nell'ufficio cioè sono rimasta sola praticamente in tutto l'edificio della direzione. Riguardo le istanze verso la politica, diciamo che la politica potrebbe fare qualcosa di più. Mi pare che sono degli approcci sempre molto così, come dire volanti. Però questa è una sensazione, una percezione. Io penso che il carcere non si conosca proprio bene, penso che molti che scrivono, parlano, fanno film eccetera sul carcere e parlano di carcere non lo conoscono bene. Lo conosce bene chi entra in punta di piedi osserva e non parla. E medita prima di scrivere o prima di fare qualsiasi pronuncia però ci deve stare lungamente perché non basta manco a passarci così un paio d'ore. Cioè bisogna starci molto a lungo e poi starci con l'occhio rivolto non soltanto non solo ai detenuti perché giustamente io capisco che è la preoccupazione principale e mi sembra pure giusto. Ma anche al personale che ci opera. Io lo chiedo tante volte lo dico spesso forse ci sarà qualcuno che un giorno farà un lavoro e verrà in carcere per ascoltare le voci degli operatori. Nonostante sia aumentata la letteratura sul carcere, diciamo di nicchia ecco non è che in libreria io vado a comprarmi il libro scritto dall'ex direttore. Penso che invece vada raccontato con strumenti più moderni rispetto al libro, come abbiamo fatto devo dire anche noi qui a Barcellona, con un corto cinematografico che ha riscosso parecchio successo, è stato vincitore di un premio in un festival di prison movie polacco. È un bel riconoscimento anzi la invito a vederlo. Si chiama Dopo questo esilio del regista Salvo Presti, che tra

l'altro ha fatto Luce verticale che è un film sulla figura di Rosario Livatino. È un corto che parla di ricordi parla di ferite e di detenuti che appunto si raccontano, lo spaccato che ne esce fuori non ha il carattere del classico prodotto carcerario, per niente scontato ed ha il sapore di un di un racconto un pochino sospeso di racconti sospesi che però fanno vedere proprio delle emozioni vere. E devo dire la verità io ho contribuito a questa trama nel senso che come dico solitamente ho aperto la porta diciamo al regista, ho aperto la porta al progetto eccetera. Però devo dire che dalle prime battute del film ho subito visto la differenza con altri prodotti che avevo visto pure girare in carcere. È importante che il carcere sia raccontato per quello che è, senza filtri e senza cliché che invece ci sono molti cliché è proprio fanno vedere che il carcere non lo conoscono proprio. Mi riferisco anche a delle fiction no che lei cita pure qui tipo il Re che proprio diciamo no, o anche Mare fuori sono tutti distanti dalla realtà. Il secondo corto girato che si chiama le ricordanze che è molto bello e parla di immigrazione un tema che interessa anche il carcere. Un tema sviluppato non soltanto qui in carcere con un contributo di un nostro internato, ma anche fuori con gli studenti immigrati e quindi sono storie molto belle. Ho approfondito il mio punto di vista perché le storie raccontate mi hanno proprio toccato. Io misuro le cose così, se mi arriva una cosa, mi arriva forte come un pugno nello stomaco vuol dire che comunque c'è dolore e che è giusto che sia così sostenuto. Io ho sostenuto l'opera di Presti perché mi sembra vera, come dire autentica e poi mi piace perché non ci sono orpelli, io amo le cose asciutte vere. Poi l'estetica mi piace però per certe cose bisogna essere crudi.

- 4) Allora intanto i tempi per modificare il regolamento d'istituto sono molto lunghi, c'è la Commissione, approfondimenti, gli studi ecc. Quindi molto spesso non ho avuto il tempo di incidere, ad esempio l'anno del Covid a Rovigo non mi sono messa a modificare il regolamento. Io sono stata fortunata perché il regolamento d'istituto l'ho fatto a Messina, il primo regolamento, anzi il secondo è quello della sezione femminile. Sono stata la promotrice grazie anche all'aiuto che mi ha dato il direttore di Messina, quindi come vicedirettore ho contribuito grandemente a questo prodotto che nel tempo è stato diciamo integrato e modificato. Su quello di Barcellona ci stiamo lavorando, perché c'era un

regolamento di istituto chiaramente risalente al 2016, e a quel punto in questi mesi lo stiamo rivedendo e quindi diciamo sì, l'ho fatto e in questo caso l'ho rifatto. Però non è il mio primo pensiero, arrivare in istituto e rivedere il regolamento. Può essere che il regolamento vada benissimo così com'è senza rivederlo. Innanzitutto è arrivare in un istituto e capire come gira l'istituto, poi negli istituti bene o male le dinamiche sono sempre le stesse, però conoscere le persone, capire le persone, è un lavoro molto relazione. È importante la relazione, con il personale, e poi con tutti gli operatori e i detenuti. E quindi per costruire una relazione ci vuole tempo, pazienza, interesse soprattutto.

- 5) Le motivazioni come le ho detto prima, rimangono, sono confermate, rafforzate, sicuramente accresciute. Si le riforme hanno inciso, il ruolo è cambiato, si è irrobustito però di responsabilità, più che altro di responsabilità perché diciamo che le responsabilità aumentano continuamente. È una figura atipica, bisognerebbe anche rivederla alla luce della dirigenza nuova con i comandanti di istituto. Perché noi abbiamo dei comandanti che sono dei dirigenti, poi ad un certo punto bisogna stabilire bene il territorio di pertinenza, perché ci sono delle cose che secondo me ora come ora avendo questo dirigente che è il comandante, il direttore rischia di fare un'invasione di campo. L'esempio è per quanto riguarda il personale di polizia penitenziaria e quindi là secondo me va fatto questo lavoro di ripensamento. L'ho detto già anche a Parisi, va un pochino rivisto il nostro ampio raggio di azione rispetto a quello del comandante, bisogna che queste due figure possano amabilmente convivere insieme, fare le cose insieme ma avendo dei raggi di azione diversi. Altrimenti il direttore sembra un dominus incontrastato e quando però accanto ho un dirigente, poi bisogna avere la sensibilità di capire che è un dirigente e di non tenerlo da parte ma di farne una parte attiva. A volte si possono creare degli scontri, ci sono delle situazioni in cui ci sono degli scontri. Per fortuna io non ne ho mai avuti con i miei comandanti. Però penso sia più un pregio caratteriale, ho incontrato buoni comandanti e io sono una magari che parla ben volentieri, dialoga, ecc. però c'è il rischio che si creino dei contrasti perché sono due figure dirigenziali molto importanti e anche molto forti.

6) Dico, intanto non lo so. I motivi del ritardo? Sinceramente così è veramente anomalo. Ecco quindi mi astengo a qualsiasi considerazione, perché è talmente anomalo che mi sembra diciamo una cosa che non posso proprio rispondere perché ci sarebbe da creare una risposta. Non c'è un motivo logico. Ecco, non capisco perché di solito penso che chi fa queste cose abbia presente la pianta organica, le difficoltà, eccetera, che la Sardegna conta pochissimi direttori e tantissimi istituti, tra l'altro uno distante dall'altro. Non lo sanno tutti che il Veneto e il Triveneto sono in questa pessima situazione. Anche in Sicilia ci sono delle sedi che sono rimaste vuote e cambiando direttori diciamo in continuazione, certo questo non fa bene alla come dire alla gestione proprio penitenziaria in senso lato, perché comunque questa figura di direttore e questa immanenza della figura per quel tempo per cui, non dico per i tre anni, sei anni quello che è, che appunto ci si può stare, però è importante che ci sia un riferimento. Per utilizzare un esempio, ho chiamato in un istituto del Centro Italia, ho detto mi passa il direttore, c'era un problema tra un internato che era stato da me che da me e che ora è da loro ho detto, ma lei lo sa il nome del direttore? Dice no, dico perché quasi si sostituiscono in continuazione e io non so neanche oggi che direttore c'è. Perché ci sono realtà in cui un direttore, va un giorno, poi un mese, ce n'è uno per 2 mesi. Quindi è destabilizzante per il personale, la struttura non va avanti, non cresce perché per quanto poi gli organizzazioni sono portate a sistema e quindi un po' viaggiano pure da sole ogni tanto bisogna avere delle aggiustatine e comunque sono organizzazioni complesse, in evoluzione, ci sono sempre nuove cose da affrontare per cui la figura del direttore è fondamentale, cioè io lo vedo anche il comandante. Il comandante stesso viene abituato a confrontarsi col direttore i capi area si confrontano col direttore se il suo direttore non c'è o viene praticamente in missione non possiamo dire che è la stessa cosa. Cioè stiamo facendo un'attività sempre come io ho fatto e mi è capitato di reggere insieme Due istituti si reggono però sulla qualità poi non so, non posso garantire. Spesso dicono che le cose che devi fare al Rovigo le fai pure a Trieste, non è proprio così ci sono cose che si fanno insieme, ci sono cose che sono completamente diverse, problemi diversi. Perché ogni Istituto ha le sue problematiche. Quindi, da questo punto di vista bisogna fare attenzione, c'è bisogno, è una figura importante, è una

figura di raccordo tra le due anime, quella diciamo, pedagogico, trattamentale, e quella della sicurezza è fondamentale che ci sia una presenza, una stabilità.

- 7) No sono due figure diverse, perché comunque il dirigente aziendale è diverso. Io sono figlia di imprenditore, quindi diciamo, conosco bene l'impresa. Io quando potevo, quando ero ragazza, andavo a lavorare da mio padre in azienda. E quindi conosco il mondo di questo tipo di lavoro. Ma diciamo domina sempre questa necessità del profitto, l'azienda si sostiene vendendo il suo prodotto, se ha un ricavo. Qui non c'è un problema di costi e ricavi diciamo così, perché comunque abbiamo delle risorse assegnate, abbiamo delle spese, un budget, nel caso possiamo chiedere un'integrazione, devo dire che c'è una grande attenzione sotto questo profilo. Di risorse economiche si vedono e si spendono. Come mi regolo? Come un padre di famiglia, la prima cosa sono i bisogni primari, prima vengono le cose essenziali e quindi passiamo dal cibo all'acqua alla luce al gas e tutto quello che c'è intorno, gli impianti, assicurare un buon servizio di vitto e sopravvitto, assicurare i colloqui. Molto orientato sul detenuto e sul funzionamento della struttura perché comunque la struttura ospita una comunità e quindi, ho un obbligo anche come datore di lavoro che non è una cosa da poco. Il datore di lavoro per tutti gli operatori ed anche per il detenuto perché anche rispetto al detenuto io sono datore di lavoro. Chiaramente il detenuto che lavora. E poi come governatore di questa piccola grande comunità, la prima cosa è soddisfare i bisogni primari. Poi ci sono secondo me quelli che definisco bisogni secondari, ma secondari non sono, come i bisogni legati all'istruzione, alle esigenze di fare trattamento, di fare recupero, di fare cultura, attività riabilitativa, e quindi c'è tutto il mondo delle relazioni esterne di volontariato, e tutti quegli enti con cui si ha a che fare. Poi ripeto mi regolo pensando per quello che farei a casa mia, mi assicurerei prima che avessimo da mangiare, da riscaldarci e che ti trovi un tetto sulla testa insomma. Devo dire che sono molto fortunata perché il mondo dell'associazionismo e tutte le attività trattamentali, oltre ad avere un buon staff, ho una buona equipe, ho una presenza scolastica molto forte, dei dirigenti molti attenti, scolastici, che mi danno una grande man, altrimenti non sarei capace di fare tutto questo da sola.

8) Partiamo da un assunto, molti istituti sono collegati in città e sono ex conventi e sono un po' adattati, e quindi la struttura ne risente molto. Barcellona è un istituto ad esempio che a breve compirà 100 anni, prima manicomio giudiziario, non sembra molto un carcere, perché uno entra trova dei padiglioni separati, dei gradini, sembra più un ospedale. Incide perché praticamente, intanto parlando di differenza tra nord e sud, negli istituti del nord ci sono costruzioni molto più moderne comunque sia più nuove o più recenti, ma anche quello non significa sempre che sia un vantaggio, perché le costruzioni moderne vanno fatte bene, purtroppo a volte abbiamo casi di edilizia penitenziaria davvero pessime. Diciamo che in generale al nord ci sono più risorse esterne, più volontariato, più enti più assistenzialismo esterno di donazioni, di cooperative, solo a Rovigo avevo due cooperative in cui i detenuti lavoravano, qui ce ne ho a malapena una ed è già una grande fortuna. Certo elementi di criticità che lei cita che sono sistemici, strutturali come il sovraffollamento che però non tanto riguarda i carceri qui in Sicilia che sono in una buona situazione. Barcellona potrebbe avere oltre 300 detenuti, non ce li ha perché ha dei padiglioni che devono essere ristrutturati e non sono utilizzabili. La carenza di personale è una criticità enorme perché comunque sulla carta noi gestiamo un organico di tot unità che poi non sono effettivamente impiegabili. Per noi tra tutti questi elementi di criticità la carenza di personale è quella che incide di più per cui si potrebbero fare molte cose e quello che si fa si potrebbe fare molto meglio e con meno stress lavorativo pure per il lavoratore stesso. Pensi lei che noi ancora lavoriamo su tre quadranti quindi turni di 8 ore, quando invece dovrebbero essere turni da 6. Mi dica lei se solo questo non incide sullo stress psicofisico. Incide tanto, perché comunque non stai andando a lavorare in profumeria, stai andando a lavorare in una sezione di detenuti che sono psichiatrici, tossicodipendenti, con problematiche varie. E passare 6 ore, passarne 8 c'è una certa differenza. Già poter garantire i turni su 6 ore e poter garantire una struttura sana, igienicamente apposto, poter garantire i circuiti penitenziari, una differenziazione adeguata in tipologia. Pensi a Barcellona. Barcellona è Casa lavoro, Colonia agricola, Atsm, imputati alla prima esperienza detentiva, soggetti definitivi. Cosa ci dobbiamo mettere più? E anche questo è un bel problema, uno lavorandoci ci si abitua ma resta un

problema, è un'utenza troppo eterogenea. Sugli istituti penitenziari del Sud e del Nord, come anticipavo, secondo me la differenza sta solo nel contesto, i contesti che sono diversi, al Nord ci sono contesti più avanzati, più ricchi anche. Un conto potevamo fare un parallelismo tra l'atms di Barcellona e quella in Emilia Romagna, c'è qui un servizio Asl molto carente, non c'è presa in carico del Dipartimento di salute mentale, un atsm dove i detenuti psichiatrici non sono presi in carico dal Dipartimento di salute mentale, questo dice tutto. I contesti sono diversi, perché le carceri poi si assomigliano molto come organizzazione, come dinamiche come sentiment si somigliano, i problemi derivano dalla differenza di contesti. Io ho svolto un incarico all'interno di un istituto non femminile, ma di un istituto che era quello di Messina con la sezione femminile, ed anche a Trieste dove avevano una sezione femminile, quindi conosco bene. Diciamo che ero responsabile della Sezione femminile a Messina, che era una sezione che ospitava detenuti AS, media sicurezza e la sezione materno infantile, ho anche l'esperienza dei bambini in carcere. Tra l'altro di un periodo della mia vita in cui ero mamma di un bambino piccolo e mi è rimasto impresso. Una detenuta e un detenuto sono due mondi diversi, sulla differenza il Dipartimento ha anche fatto diversi studi, ed esiste. Perché in carcere la donna rischia di essere quasi invisibile, i numeri della detenzione maschile sono talmente grandi che le donne quasi non si vedono. Si pensa al maschile in carcere, qualsiasi cosa, pensi che quando abbiamo organizzato il servizio nuovi giunti, io ho fatto l'ordine di servizio pensando soltanto ai detenuti uomini, non mi è proprio passato per la testa della sezione femminile. È una cosa che mi ha fatto molto pensare, ma avendo fatto parte di queste Commissioni sulla differenza di genere dove si approfondivano questi temi, intervistata è una cosa che ho riferito spesso. Diciamo è una cosa di cui vergognarsi un pochino però per me è una cosa per ragionare e fare analisi, perché comunque vuol dire che si pensa al maschile, si ragiona al maschile, perché i numeri della detenzione sono molto più grandi. È un po' il discorso che facevamo prima, i direttori sono un numero piccolo, quindi sono dati per scontati, sono messi là, il gruppone della polizia penitenziaria rispetto al gruppetto del comparto funzioni centrale, si ragiona così, in effetti viene molto naturale.

9) Gli eventi critici ce ne sono diversi sono molti. Tu pensi che nell'articolazione della salute mentale ce ne sono tantissimi, vanno dall'autolesionismo all'aggressione al personale, al ritrovamento della droga, un po' di tutto per noi è evento critico, ritrovamento di un telefono cellulare. Chiaramente l'evento critico per eccellenza sono tutte le i gesti anticonservativi come il suicidio, anche l'evasione è un altro evento critico. Questi sono più contenuti ma ce ne sono diversi. È ovvio che questo incide sulla gestione ordinaria perché un evento critico tipo un evasione o tipo un suicidio, un evento critico di una certa importanza, ti fa saltare tutta la giornata e più giorni perché poi c'è tutta una serie di carteggi da fare, accertamenti , indagini, ecc.. Quindi il direttore è responsabile di ogni evento? Sì perché purtroppo è la figura più apicale, il direttore un po' più del comandante, i procedimenti penali a mio carico per adesso non ne ho e non escludo però che ce ne possano essere. Non ritengo che si debbano giudicare come incidenti del mestiere, perché andare a finire su un banco degli imputati a volte con una responsabilità oggettiva, non lo trovo giusto comunque. Per un dirigente che comunque poi si vede anche molto spesso dalla carte agisce in prima persona, non sta dietro una scrivania. Se c'è un evento critico, e mi è capitato molto spesso come proteste, azioni di rivolta, ecc, io ero in sezione personalmente, e le ho vissute in prima persona. Quindi voglio dire non è una figura a margine, che però risponde sempre e comunque, è una figura centrale che poi si assume le sue responsabilità se ci sono, ma molto spesso viene chiamato. Non ci dovrebbero essere queste cose. Dovrebbe essere una figura comunque tutelata. Purtroppo non è che per ogni azione c'è un protocollo, perché ad esempio il medico mette in atto un protocollo in una operazione chirurgica e dice io ho seguito tutto il protocollo per cui sono apposto. Noi non ce l'abbiamo perché gli eventi sono così imprevedibili, così diversi, così eterogenei, che noi non abbiamo una soluzione per tutto. Molto spesso le soluzioni sono prese anche al momento, perché a me sono capitati ad esempio casi di incendio e di fronte ad un incendio sfido chiunque a mantenere quella lucidità. Io magari sono intervenuta in un secondo momento però magari gli agenti si erano buttati in mezzo al fumo, si sono intossicati, non hanno preso le maschere, e cose di questo genere. Poi dopo ci vuole anche una certa intelligenza, e molto spesso l'ho vista

esercitata, per capire che comunque è un evento che se non ha prodotto diciamo risultati nefasti, va archiviato lì, non c'è da fare grandi cose. Il problema è se quell'incidente, quell'evento critico, produce il morto, produce la situazione critica, l'esito critico, ecco allora là diventa complicato. Sicuramente il direttore è il primo che viene tirato in ballo, a prescindere da tutto, se c'era, se non c'era, se a casa. Sono d'accordo sulla necessità di rivedere questo sistema automatico di responsabilità. Anche perché diventa difficile trovare un'assicurazione che ti assicuri, perché i rischi sono talmente tanti.

- 10) Riprendendo il discorso iniziato prima, le scelte organizzative sono state l'applicazione del protocollo, delle linee guida, molto buon senso anche pratico, e poi il rimedio più importante è stato quello di esserci sempre, tutti i giorni, ringraziando il cielo non mi sono ammalata, grazie anche alla mascherina non ho preso neanche il raffreddore, esserci sempre. Tra l'altro il Covid l'ho preso però nel 2022, quindi tardi e quando l'epidemia era in parte già scemata. E ancora, tranquillizzare il personale, stare tranquilli e dare il buon esempio con la mascherina, l'igienizzante e tutte queste cose qua. Essere in prima fila però, io poi a Rovigo gestivo una popolazione che era giovane sia dei detenuti che del personale e qualcuno dei giovani agenti si è ammalato per prima proprio perché erano quelli più incauti. Infatti scherzando io gli rimproveravo proprio come una mamma, dicendogli voi state sempre vicini, senza mascherina e sono stati i primi ad ammalarsi. Ripeto insomma dando l'esempio con le buone pratiche, mettendo in pratica tutto quello che c'era da fare. Noi a Rovigo avevamo dei protocolli locali che seguivamo anche. Certo è stata una produzione infinita di ordini di servizio, di avvisi, di cose. Ricordo avevamo una bacheca soltanto per le comunicazioni Covid, e cartelli dappertutto, igienizzante dappertutto, devo dire da questo punto di vista non è mancato mai niente. Il Dipartimento ha sempre provveduto, sia per l'igienizzante, sia per le mascherine e per altro, a parte il disorientamento dei primissimi giorni, poi non ci sono stati problemi.
- 11) Lo abbiamo in parte già detto prima, da una parte c'è la parte tecnica delle competenze tecniche come quelle amministrative, ecc , poi c'è l'indole il carattere, le abilità personali, e poi il fattore umano diciamo inteso come una propensione all'ascolto alla comprensione al mettersi in gioco, al mettersi

dall'altra parte scambiando il posto. Sì, secondo me è un po' la storia del cappello, ogni tanto bisogna mettersi il cappello del detenuto, ogni tanto il cappello del contabile, del segretario, anche quello del provveditore certe volte. Bisogna fare il gioco dei cappelli, se uno ha questo in testa riesce a capire le posizioni degli altri, riesci a capire tante cose. A volte sei più propenso, altre volte meno, dipende dalle giornate. In generale questa abitudine l'ho conservata, questa modalità mi appartiene e ne faccio uso. Al lavoro sono bravissima, poi arrivo a casa e giustamente dopo aver dato così tanto a lavoro a casa non mi possono ironicamente chiedere più niente. Le competenze devo dire sono trasversale su tante materie, pensando al vitto, anche di cucina, io ad esempio l'altro giorno ho rifatto il menù e ho detto ma questo è il menu per diabetici, è possibile che questo mangia pasta a mezzogiorno e patate la sera? Non è possibile, allora ho contatto i sanitari e gli ho fatto rivedere tutto il menù. Il direttore da questo punto di vista diventa davvero un tuttologo, e da questo punto di vista posso dire che siamo bravissimi, sappiamo fare un po' di tutto.

- 12) Un po' e un po'. Diciamo che io seguo leggi, regolamenti, circolari, delle istruzioni dipartimentali, o del provveditore. Quindi in effetti diciamo abbiamo delle cose da fare, siamo un po' esecutori e un po' abbiamo un margine di discrezionalità però in un ambito che è sempre quello della norma. Poi ci sono situazioni non normate dove ci si muove con buon senso pratico, però discrezionalità poca in generale, perché comunque sei un dirigente dello Stato, sei comunque un esecutore, non sei un manager. Si dicono che siamo dei manager ma in realtà abbiamo dei binari ben segnati, soprattutto se pensiamo agli aspetti contabili nessuno si può permettere di fare cose che non siano già proceduralizzate, già battezzate come dire. Quindi no, io dico che di discrezionalità ce ne è poca. Ma se lei pensi che io soltanto per autorizzarmi a dare l'intervista, diciamo andando oltre questa intervista per la tesi, per un'intervista al giornale, una battuta, ecc. devo comunque chiedere autorizzazione. Anche per la ripresa video, per tutto. Pensi che sono stata invitata ad un convegno sulla violenza di genere, il 25 novembre, ho chiesto di andare come attività di servizio, e mi hanno raccomandato di dire, "non puoi parlare di questo, di questo altro". D'accordo ma mi sembrano richieste al limite. Dipende anche

come il dirigente interpreta quella autorizzazione, a volte secondo me siamo troppo rigidi su certe cose. Mentre comunque il direttore sa bene quello può dire e quello che non può dire, non ha bisogno di qualcuno che glielo dica. Noi non andiamo a parlare per convincimenti generali, stiamo rappresentando lo Stato in quel momento quindi diremo delle cose che sono aderenti, né più e ne meno di quella che è la nostra attività di direttore. Le considerazioni personali, politiche, e di altra natura ce le teniamo per noi. Per quanto riguarda la seconda parte della domanda, ripensando al periodo del Covid, lì avevamo un mandato, quindi non tanta creatività. Sì, sulla capacità creativa sinceramente secondo me è un po' un mito questa cosa. Forse possiamo essere creativi nell'aspetto diciamo trattamentale, quindi dare spazio a progetti particolari, che possono essere quelli nell'ambito teatrale, nell'ambito filmico. Noi qui ci siamo inventati ad esempio il salotto letterario, quindi in questo senso proporre dei momenti alternativi, delle cose che siano un po' particolari, partecipare a progetti alternativi. Ad esempio qui a Barcellona abbiamo realizzato un progetto di Erasmus che ci ha portato a Lisbona, in un contesto internazionale dove eravamo l'unico carcere, parlavamo con paesi come Polonia, Inghilterra, ecc. Adesso stiamo partecipando ad un progetto dove siamo l'unico carcere in Italia e parliamo con aziende tipo Enel, tipo Generali Assicurazioni. Stiamo lavorando ad un codice etico. Ecco proporla in questo senso, creatività, ci sono progetti un po' fuori dalle righe, infatti noi partecipiamo come unico istituto in Italia. Mi sono sentita molto creativa nel fare un progetto con Uisp che è l'Unione italiana sport per tutti, e praticamente mi hanno proposto un progetto che prima è iniziato come attività motoria e poi si è sviluppato anche come progetto di genitorialità, un sabato al mese si incontravano i detenuti genitori di bambini fino ai 12 anni e giocavano insieme, facevano sport attività insieme. Lì mi sono sentita avanti per merito dello stesso referente Uisp, si era creato un modello Barcellona, che era lo stesso modello di incontro informale, come se fossimo in un parco giochi, chiaramente con attività guidate, con bambini che per la prima volta vedevano i genitori in carcere al di fuori dell'area verde, al di fuori della sala colloqui, in un ambito di grande spontaneità, di grande serenità. E quello mi ha dato anche visibilità perché siamo stati su Rai Sport, sul secondo canale, su Rai Sicilia, sul tgr. Insomma è stato un

progetto che è stato riportato molto perché era bello da vedersi. Quindi Barcellona ha avuto 20 minuti e passa di servizio, è stato fatto un bel prodotto, fare vedere quel carcere, quel tipo di attività, portare il sorriso del bambino, una cosa molto vera, autentica, portare la gioia del papà che era contento di vivere quella giornata, ecco questo è il carcere che vogliamo, il carcere in cui il detenuto si interfaccia spesso con la famiglia, anche la famiglia è un volano è stimolante, da l'obiettivo la famiglia, perché se tu fuori hai un progetto, e lo coltivi mentre sei dentro, contribuendo, con l'incontro con l'attività lavorativa, questo aiuta anche nella riabilitazione. Dove c'è stata la famiglia sana c'è stata davvero riabilitazione.

- 13) Per quanto riguarda avviare un lavoro intramurario, i lavori sono tutti domestici, quindi cucina, magazzino, lavanderia, mof, sono tutti lavori di questo genere, sono dei lavori anche importanti, che danno una buona retribuzione. Il detenuto ci tiene molto a lavorare perché è anche un modo per poter sostenere la famiglia, è anche un modo per poter uscire dalla stanza, per fare delle cose, per impegnarsi, per staccarsi. Parliamo di una popolazione detenuta che ha 30\40\50 anni, ci sono anche ventenni. Quindi voglio dire gente anche giovane diciamo. Organizzare un'attività extra muraria è molto più complesso, intanto perché noi ci troviamo a Barcellona, siamo nel profondo Sud, e quindi il lavoro è già un miracchio, è molto complicato, e quindi è difficile organizzare situazioni di lavoro all'esterno. Noi abbiamo la fortuna di avere qui una cooperativa e dopo il Covid stiamo riprendendo a mandare detenuti per poter lavorare in questa cooperativa, una fabbrica che occupa una porzione interna di territorio dell'istituto, e che lavora il metallo ed il legno. E quindi diciamo abbiamo questa opportunità, ripeto come direttore ho avuto esperienze di cooperative anche in Veneto, e però è complicato, bisogna trovare dall'altra parte chi si mette in gioco, non è facile, al Sud è molto più complicato. Il lavoro comunque impegna una buona parte di detenuti, ma non è l'unico elemento del trattamento, ci sono anche tutte le attività scolastiche, vedendo la domanda successiva, anche questo è importante, la partecipazione ai corsi scolastici ed ai corsi professionali, ce ne sono pochi ma ci sono. Riusciamo così ad occupare una buona fetta di detenuti, poi non tutti aderiscono, anche questo, perché l'adesione è volontaria. Per quanto riguarda le

attività culturali in senso lato, vedo che c'è un grande interesse, in generale, quic ne sono molte, anche all'interno delle attività scolastiche si fanno attività che sono sempre organizzate dalla scuola, ad esempio quest'anno si è fatto per il secondo anno di seguito una riflessione sul presepe, l'anno scorso abbiamo addirittura vinto un premio che ci è stato consegnato da cardinale Zuppi, il presidente della conferenza episcopale, siamo andati a Roma con una delegazione, abbiamo consegnato le opere realizzate. Quest'anno abbiamo fatto una riflessione sul presepe anche, sono uscite fuori delle opere, attività, pensieri, dei manufatti e sono tutti attività in cui partecipano con grande entusiasmo. Poi ci son vari progetti che le ho già citato prima, e ancora il laboratorio teatrale, in cui partecipano con grande interesse. Poi diciamo che il teatro è quello che mi ha dato meno soddisfazioni, perché è incominciato bene, man mano il gruppo però si è ridotto fino a 4 unità, adesso stiamo cercando di fare delle integrazioni. Non ha attecchito ancora molto, probabilmente ci vuole tempo per elaborare l'importanza del fare teatro, che se vogliamo è anche una forma di laboratorio terapeutico. Ripeto noi abbiamo fatto attività per qualsiasi cosa, ogni attività è preceduta da uno studio, se ad esempio dobbiamo preparare una giornata sul 25 novembre, prima facciamo tutto un lavoro su un testo dove si parla delle donna, del genere e situazioni affini. Devo dire che si sono prestati sempre bene, soprattutto i detenuti studenti. Ripeto non saprei fare un distinguo, tranne per ora il teatro che non ha ancora dato i frutti sperati, tutto il resto ha dato sempre grandi soddisfazioni, anche i corsi professionali, corsi per giardiniere, per panificatori, piuttosto che per operaio edile. Noi abbiamo ristrutturato gli uffici con la manodopera dei detenuti, con un corso di edilizia, anche il mio ufficio ad esempio.

- 14) Bisogna raggiungere questo equilibrio, perché noi non siamo diciamo polizia penitenziaria, siamo una via di mezzo, facciamo entrambe le cose, siamo un incrocio di due anime, dell'anima di polizia, che ha un mandato istituzionale molto chiaro che è anche trattamentale, oltre che di sicurezza di ordine, e poi c'è l'anima più trattamentale quella che appunto punta sulla risocializzazione, sulle attività, sul guardarsi dentro, fare introspezione, revisione critica, ecc. Bisogna trovare un equilibrio perfetto tra queste due cose, e si può trovare secondo me.

Cioè io non mi sento un direttore trattamentale o un direttore diciamo un po' più poliziotto, mi sento in equilibrio, penso di avere un buon equilibrio su questa cosa. Sono direttore poliziotto perché comunque sono una che ama molto le regole, l'ordine, e se c'è una violazione di regola mi piace che ci sia una reazione, una sanzione, con una chiaramente stigmatizzazione del comportamento illegittimo dell'infrazione. D'altra parte, coltivo sempre la speranza che in ogni uomo c'è qualcosa di buono da prendere e che quindi ogni uomo deve avere la sua possibilità e la sua seconda chance, e mi piace che un volta in un'intervista sul progetto di genitorialità, uno dei figli dei detenuti disse "mio padre è in carcere ma a tutti bisogna dare sempre una seconda possibilità", e disse questa cosa con tale candore e fu molto toccante.

- 15) Non so quanto il direttore sia leader, perché per essere leader bisogna piacere molto e non so quanto i direttori piacciono, sono simpatici. La mediazione è fondamentale, avere una grande capacità di mediazione è fondamentale, bisogna saper ascoltare tutti, fare parlare tutti, e poi avere la capacità di decidere da soli, perché il consigliere è di molti, ma l'agire è di uno solo. Non si può pensare di fare partecipare tutti all'azione, poi mettere in campo la decisione è di uno solo, assumersi la responsabilità della decisione è di uno. Poi però la decisione passa da questo filtro che è rappresentato dall'equipe, dallo staff, da un gruppo di consiglieri, anche il direttore anche se non è codificato da nessuna parte ha un gruppo di consiglieri di tecnici, come se fosse un primo ministro i cui ministri sono i capi area, i comandanti, il capo area contabile, ognuno nella sua materia. Mettere quando c'è il tempo di fare questo perché attenzione le decisioni devono essere prese molto velocemente quindi spesso non c'è neanche il tempo, però quando è possibile fare una bella riunione, un bell'incontro e mettere sul tavolo tutte le istanze e poi il direttore però è l'unico che deve tirare le somme. Se questo faccia di me un leader non lo so, penso che fa più che altro un centro di responsabilità. Più che leader mi sento sempre più responsabile unico, tipo amministratore delegato che risponde di tutto. Riguardo la seconda parte della domanda, io ho un'esperienza come quella di Barcellona, anche se succedono cose piccoli alterchi, però c'è un grande clima di collaborazione secondo me. Mentre arrivando in Veneto ho trovato una situazione disastrosa, però ho messo

subito le cose in chiaro, io non sono abituata a lavorare così, intanto alle signore ho detto “datemi del tu se no mi sento estranea”. Io sono arrivata in un contesto dove non si parlava, i contabili con gli educatori, gli educatori con la segreteria, io non riesco a lavorare così. Poi magari si sono smussati degli angoli, diciamo che non abbiamo fatto grandi cose, però so che alla fine comunque facevamo le riunioni insieme, cosa che non si era mai fatta prima. Io sono abituata a lavorare in un clima di grande familiarità, mi piace riproporre lo schema che ho a casa, ho bisogno di stare in un clima di armonia tra gente che si vuole bene o quantomeno si comprende. Poi è chiaro che siamo in Sicilia ed è il regno del pettegolezzo, magari giro l’angolo e ci sarà sempre qualcuno che dirà qualcosa. Però i siciliani sono un po’ così, ci si vuole molto bene pur parlando un po’ male l’uno dell’altro. E questa è una cosa che a Barcellona un po’ c’è e l’assicuro che in occasioni di eventi critici noi siamo stati fermi, a decine sono arrivati nella casa, i colleghi intendo, e vi assicuro che magari erano in cinque in istituto e ne sono arrivati tanti altri. E questo è sintomatico del fatto che c’è uno spirito solidale e importante. Il clima di collaborazione è importante, tra le aree la collaborazione è importante. Qui c’è un buon clima me lo dicono anche quelli che vengono, ho avuto l’onore di averlo detto da Parigi che è il direttore generale, e anche con i detenuti nel rapporto, perché il detenuto comprende che stai facendo. Un lavoro che alle volte va anche oltre il tuo mandato, per cercare di farlo progredire nel suo percorso, perché è importante che il detenuto lo capisca, che c’è qualcuno dall’altra parte che si sta prendendo cura di lui. Il successo di tutto questo è stabilire la relazione, quando è stabilita la relazione allora si è fatto già metà della strada.

- 16) Il consiglio disciplinare è importante perché comunque è uno strumento, bisogna utilizzarlo quando va utilizzato, poi c’è un consiglio che comunque media, capisce, comprende, sonda bene l’avvenimento e gli dà il giusto peso. Perché comunque è un consiglio composto bene, c’è un esperto ex art. 80, c’è il direttore, un suo delegato, e c’è un educatore. Quindi penso sia uno strumento indispensabile e certe volte ha fatto la fortuna di certi detenuti, perché i detenuti hanno compreso il disvalore dell’azione perché comunque c’è stata da una parte la contestazione dell’addebito e d’altra parte c’è stata una sanzione moderata

perché abbiamo capito che c'era un rimettersi in gioco, quindi io quando il consiglio è fatto bene, è fatto con umanità, secondo me introduce l'esito finale favorevole. Può rappresentare una battuta di arresto perché il magistrato poi in base a quella sanzione può dire non ti darò il permesso, la misura, ecc. Però molto spesso mi è capitato di vedere una svolta dopo il consiglio di disciplina, mi sono capitati dei detenuti che dopo l'utilizzo di questo strumento sono maturati nel percorso e quindi la vedo come una cosa da tenere. La sorveglianza dinamica che oggi non c'è più ma si chiama trattamento intensificato, va bene senza crearsi troppe illusioni perché comunque è un percorso lungo, difficile, non tutti quelli che arrivano in sezione a trattamento intensificato, sono da trattamento intensificato. Molte volte infatti ritornano indietro come al monopolio perché non va bene la situazione, si capisce che non è la modalità custodiale adatta, troppo spazio magari non lo sanno gestire, quindi c'è ritrovamento di cellulari, per non dire di droga, perché appunto c'è più libertà di movimento. In ogni istituto non lo so, dipende dalla struttura, diciamo che prevalentemente in tutti gli istituti è presente una sezione a trattamento intensificato anche piccola e mi pare giusto, perché è anche un segnale del percorso che il detenuto può fare. Anche fisicamente la differenza tra una sezione ad un'altra, da l'idea di un percorso che è in evoluzione e quindi trovo che sia positivo.

- 17) Sono d'accordo con l'ultima affermazione, un percorso ad hoc proprio fatto su questo. Poliziotti però con questo doppio mandato, che sia ben chiaro qual è il raggio di azione e anche sviluppare in loro certe risorse certe capacità che poi hanno perché hanno tutti gli essere umani. Per quanto riguarda le relazioni sindacali quelle sono le dolenti note del direttore, non le nego che io ho avuto qualche volta delle interruzioni delle relazioni sindacali, perché il sindacato per come è organizzato è di corte, di cortile, di orticello privato. E quindi se tu fai il sindacato in questo modo, almeno a livello locale io ritengo sia fatto così. Non si ragiona per principio per massimo sistema, si ragiona sempre per delle logiche personali, infatti i problemi hanno un nome ed un cognome, il soggetto che è uscito dall'ufficio, quello che deve andare al turno, quello che deve tornare di la per esempio. Ci sono troppi personalismi, non mi piace questo modo di fare sindacato. Quando si fa sindacato pensando veramente al benessere del

personale, dell'organizzazione, dell'efficientamento allora sì, quel tipo di sindacato, fatto in quel modo, aiuta il lavoro del dirigente, lo migliora, lo semplifica, magari. Ogni volta che ho avuto relazioni sindacali così ho detto siano benedetti perché mi hanno aiutato, è stata un'agevolazione per me, avere una parte sindacale con cui confrontarsi su temi di importanza comune e sul miglioramento dell'organizzazione questo è migliorare anche il mio di lavoro.

- 18) Questa cosa di fare dipendere la bontà o meno di un'organizzazione dal dirigente è vera ma in parte, perché ogni dirigente porta una parte di sé, quindi l'istituto prende una direzione o un'altra a seconda anche di quello che è lo stile del dirigente, del suo senso umano, del come fa le cose. Però su questo non poggerei bene o male, è sicuramente diverso, un dirigente arriva e porta delle cose, un altro ne porta altre, ma questo non significa che è più o meno bello, più o meno buono. È diverso semplicemente perché le persone sono diverse. Quindi la cifra mia non è corrispondente a quella del mio predecessore. Tra l'altro il mio predecessore gestiva un'opg, io gestisco un istituto composito quindi ci sono paragoni che non si possono fare. Instaurare un rapporto con i detenuti e riuscire a dialogare con i detenuti, io riesco a dialogare perché ho tante occasioni per dialogare con i detenuti, a parte i conferimenti che facciamo perché io mi siedo gli chiamo e vengono ad udienza, poi ci sono i consigli di disciplina, poi ci sono anche i detenuti che lavorano e gli incontro ed ho motivo di chiedere e confrontarmi con loro. Alcuni detenuti hanno proprio questo rapporto quasi familiare, non mi vergogno a dirlo, perché sono detenuti che vedo tutti i giorni, può essere quello che fa pulizie nell'istituto che poi ruota ogni 6 mesi, però sta per un lungo periodo, per 6 mesi vediamo sempre lo stesso detenuto. Il detenuto che serve il caffè al bar, e quindi praticamente diciamo ci conosce. Si creano anche dei rapporti umani, non c'è niente di male, la vedo come una cosa, che aiuta nel loro progresso di crescita personale, ed a me insegna che devo sapermi confrontare con tutti, anche con persone con cui venti anni fa non avrei mai pensato di confrontarmi. Quindi sicuramente il rapporto con i detenuti mi viene molto semplice, anche con i familiari. A volte ricevo familiare dei detenuti che sono ricoverati in atsm e li ricevo, parliamo delle patologie, parliamo delle situazioni

complicate, e attraverso i loro racconti capisco anche tante cose sui detenuti che ho in custodia.

- 19) Il collegamento con l'esterno è fondamentale, perché una comunità che si apre al mondo esterno è una comunità che si arricchisce, poi il detenuto ha bisogno di questo ponte con l'esterno, ed è importante anche perché in una fase di dimissione ci sono associazioni di volontariato che hanno continuato a tenere in carico il detenuto anche fuori, proponendogli un lavoro, un attività o un momento come dire di supporto anche per i primi giorni che si esce dal carcere. Quindi è importante sicuramente. Il collegamento con l'esterno al Nord con tutto il Covid è stato molto semplice, perché ci sono più risorse, più strumenti, più pronti e più aperti. Qua è difficile perché c'è una crisi generalizzata e quindi riguarda un po' tutto l'ambito esterno. I volontari in carcere tutti sono di un'importanza enorme, diciamo che sono tutti strutturati in associazione perché devono avere l'assicurazione, ma sì i volontari sono fondamentali. Io più ce ne sono e meglio mi sento. Oggi abbiamo ripreso i contatti con un'altra associazione, sono delle signore anziane che però hanno un grande spirito. Sinceramente dico di sì perché è importante dato che si propongono sempre anche come supporto umano, materiale, come organizzazione di eventi. E poi ci sono le situazioni più strutturate come l'Uisp ed altre che ci sono in tutta Italia. E poi dato che spesso risorse non ne abbiamo e il volontario invece viene gratuitamente. E poi diventano anche delle persone amiche, nel senso buono del termine. Delle persone che tu sei che se alzi il telefono ed hai bisogno di una cosa, ad esempio accompagnare il detenuto che deve prendere il treno e viene dimesso e non lo posso buttare per strada. Sa cosa vuol dire dimettere un detenuto psichiatrico? Se non hai qualcuno che ti da una mano diventa complicato. E qua c'è anche il ruolo della chiesa, molti sacerdoti, frati, danno un grande supporto.
- 20) Il carcere è un sistema molto formale, ovvero passa tutto per domandine, per la richiesta, per lo stampato, la modulistica. Però d'altra parte mi chiedo bisognerebbe avere il tempo di sedersi e di vedere come superare tutto questo, ma ci vuole così tanto tempo che nessuno si è cimentato. Noi qui abbiamo un sistema telematico in due sezioni, quindi ad esempio il problema della domandina, dell'acquisto, viene superato proprio perché c'è un sistema telematico in cui il

detenuto utilizza una sorta di domandina digitale. E quindi questa cosa in alcune sezioni l'abbiamo superata. Però diciamo il carcere funziona così da tanti anni, quella domandina, quella richiesta, a volte entra in un processo amministrativo, dove ne rappresenta l'inizio e la fine troviamo il direttore, e dove a volte avere quello scritto può essere stato importante in ambiti giudiziari. Non lo so, bisognerebbe avere il tempo per fermarsi e snellire, non è cosa semplice. Non è un sistema burocratizzato, è molto formale, è diverso. Perché poi burocrazia mi fa pensare a qualcosa anche di inutile certe volte. In realtà non è inutile è a volte anche ridondante, troppo formale, però ha un suo perché le carte molte spesso, pensando al processo decisionale, come fa a rendere noto se non c'è uno scritto un qualcosa da cui è passato, dove di solito inizia con un istanza o richiesta. Ripeto per me va soltanto snellito, semplificato come tante cose in Italia, però ha una sua ragione d'essere. Anche la domandina del detenuto c'ha un ragione d'essere, d'altra parte è una richiesta. Ad esempio con il modello 72 compri quello che vuoi, però se devi comprare qualcosa che va oltre il modello 72, ci vuole un'autorizzazione del direttore, poi ci vuole il parere del sanitario, ecc. , è un passaggio alle volte obbligato purtroppo. Penso che l'impianto normativo non ce la farà mai a descrivere adeguatamente le attribuzioni del dirigente, perché è talmente complesso. Si fa prima a dire quello che non fa, non è stato compendiato in un testo unico questo tipo di dirigente.

- 21) Sta cambiando il racconto rispetto al passato, c'è una maggiore attenzione. Certi siti giornalistici certo sono tendenzialmente sempre più realistici rispetto ad una fiction. A riguardo vorrei dire una cosa, molto spesso quando vengono a fare delle riprese, mi chiedono sempre la classica ripresa dell'agente con le chiavi che apre e chiude sbarre, cose. È un modo di vedere del carcere sbagliato. È chiaro che certe cose ancora ci sono, l'addetto con le chiavi, per fortuna che ci sono ancora le chiavi, tutto automatizzato rischieremmo che non si apra più niente, perché la domotica non è sempre favorevole. Per dire, questa immagine è un poco superata, però continuano a chiedercela perché forse il telespettatore vuole vedere questo, però noi dobbiamo abituare il telespettatore a vedere dell'altro. Io sono stata contenta che quando hanno fatto il servizio sul progetto di genitorialità su RAI sport ha fatto vedere il campo da basket, il campo da calcio, il bambino

che correva con il papa, perché altrimenti si rischia di vedere sempre lo stesso cliché. Lo sappiamo che ci sono le sbarre, i cancelli ed altro. Quindi diciamo da questo punto di vista dobbiamo dire che bisogna superare dei cliché. Parlando del cinema, come anticipavo prima, io ormai alcune fiction cerco di non guardarle, il Re l'ho seguito fino alla fine proprio perché era talmente esagerato che insomma poteva essere presa per un'opera di fantascienza. Non so a chi si ispirasse Zingaretti, io avevo qualche idea di direttore. Però non esiste un direttore così, voglio sperare che non esista. Ma di questi tempi non può esistere perché siamo perennemente ipercontrollati che un direttore che fa un po' il padre padrone, un po' il re dell'intera comunità penitenziaria non esiste. Ho trovato bello Ariaferma perché c'era questa idea del passaggio, della dismissione, da un'idea di sospenso, concettualmente era molto intrigante. Non ho visto Mare fuori ma da quello che mi hanno raccontato era tutto un assemblaggio di cliché e di cose che hanno fatto pensare cose assurde che non succedono in carcere. Grazie ragazzi non è stato il migliore film di Albanese secondo me, mi sono ritrovata in una scena che era quella degli agenti che guardano dallo spioncino della porta e guardano questi che fanno teatro e mi sono ricordata quando a Rovigo quando facevano teatro sperimentale gli agenti nel post covid mi hanno scritto una relazione dicendo guardi la docente abbracciava il detenuto perché facevano teatro, risposi che era teatro sperimentale, spiegandoli io a loro che non c'era niente di male. Là mi sono ritrovata. Però ripeto mi piace il carcere raccontato un po' in maniera molto semplice, con le testimonianze rese dai protagonisti e il racconto cinematografico se deve essere fatto, deve essere fatto da persone che ci sono state, perché un attore non riuscirà mai a rendere il potenziale che c'è in un istituto penitenziario, non riuscirà mai a rendere il senso di quello che c'è, come i giorni, che sono tanti e sono lunghi, e rendere quel senso dei giorni che passano in un'istituzione chiusa, per quanto aperta, è limitante, perché qua c'è una perdita di libertà, non puoi fare quello che vuoi, abiti in una comunità, ci sono delle regole. Dare il senso di questi giorni è difficile che possa renderlo qualcun altro, e anche dare il senso del lavoro degli operatori che non si capisce bene. Se lei pensa che io fino a poco tempo fa sul giornale leggevo ancora "il secondino", cioè è una vita che è polizia penitenziaria ma qualcuno ancora li chiama così.

22) Non ho la presunzione di poter dire cosa dover cambiare e no, penso che il carcere deve diventare sempre più soprattutto per quei detenuti che hanno voglia e volontà di mettersi in gioco, di crescere, di riaffermare la propria identità sociale, deve diventare più comunità, assumere più il senso di comunità. Anche di autoregolazione, di auto responsabilizzazione. Mi piace il progetto a cui partecipiamo sul codice etico perché i detenuti si daranno un codice di comportamento loro, non regole che vengono dall'alto ma codici di comportamento sugli aspetti della comunità penitenziaria, scritti da loro. Sono curiosa di sapere cosa metteranno tra le norme di comportamento, ed è un esperimento che reputo molto interessante e spero di partecipare a fine maggio agli esiti. Perché è anche giusto che ci sia un autoregolamentazione, che il detenuto sia responsabilizzato perché il detenuto per tanti anni è stato molto infantilizzato, è stato molto trattato come un infante, come se non sapesse gestire. Il detenuto deve essere chiamato alla responsabilità perché comunque rimane un cittadino pure essendo in carcere e non è un cittadino di serie b è un cittadino che ha delle responsabilità prima di tutto verso se stesso, la comunità che lo ospita, verso la sua famiglia, verso la società, è uno che prima o poi dovrà tornare in società, pagare le tasse per un lavoro confrontarsi e quindi va preparato per questo momento. Io nelle riunioni che faccio all'inizio dell'anno con i dirigenti scolastici e le scuole raccomando questo ai dirigenti ed ai docenti, responsabilità, che il detenuto sappia fare a menadito le divisioni importa meno che dell'educazione civica, il senso civico, il senso della comunità, il valore di se stessi, i principi costituzionalmente garantiti a cui tutti devono ispirarsi ed anche il detenuto. Il tema dei prossimi anni deve essere della responsabilizzazione. Purtroppo devo dire che si assiste al momento a soggetti con disturbi psichiatrici che sono legati al tema dell'assunzione massiva di sostanze stupefacenti e questo sarà il tema dei prossimi anni. E quindi dobbiamo essere bravi come società in generale a mettere un freno a questo dilagante uso di sostanze stupefacenti. Perché noi in carcere vediamo che una buona parte dei detenuti critici o soggetti problematici, sono soggetti che purtroppo hanno fatto uso di sostanze e forse continuano a farlo pure in carcere perché purtroppo il carcere non può assicurare una impermeabilità assoluta, purtroppo succede anche questo. I ritrovamenti di

sostanze stupefacenti ne abbiamo. Insisto sul tema della responsabilità perché secondo me un uomo adulto come è il detenuto deve essere chiamato essenzialmente a questo, non deve essere visto come uno a cui imboccare quei quattro principi fondamentali, o doveri, ma deve essere uno protagonista della sua vita e deve riprendersela in mano con tutti gli oneri che richiede: responsabilità familiari, società, del compagno e prepararsi alla dimissione. Perché il tempo della pena non è un tempo sospeso ma un tempo di preparazione alla dismissione, cioè un tempo in cui bisogna prepararsi ad uscire. Io molto spesso sono molto cruda e dico forse non ci siamo capiti, lei ha presente che fuori c'è una giungla? Non avrà più occasione di parlare con il direttore, l'esperto psicologo, tutta questa gente che la sta a sentire oggi, in questo momento, fuori, domani, quando avrà un problema non ci sarà. Perché il detenuto è abituato pure così, voglio direttore, voglio il comandante, voglio lo psicologo. Ma usciti fuori da qua se io ho una crisi non trovo manco la guardia medica, e la crisi devo gestirmela da solo. E penso sia capitato a tutti un attacco di panico, una crisi d'ansia, una situazione in cui uno non si è sentito all'altezza, una separazione, come l'abbiamo gestita? Quindi bisogna attrezzare il detenuto, il quale è arrivato in carcere molto spesso in giovane età, ed è cresciuto in carcere, con la subcultura carceraria. Poi io quando trovo, e ne ho trovati nella mia carriera, tutt'ora queste esperienze di detenuti che si sono ripresi la vita in mano, quello vuol dire che hai fatto veramente qualcosa di importante. Che poi non l'hai fatta tu sia chiaro, è una autodeterminazione che insorge nella persona, però tu magari gli hai dato una spinta, un aiuto. Poi questo è il senso del nostro lavoro ed il senso della pena anche rispondendo alla domanda, prepararsi a quando la pena sarà finita che è la battaglia più dura. Dimettersi in una società con qualcuno che ha lo stigma del detenuto.

Intervista a Nadia Fontana direttrice della Casa Circondariale di Roma Rebibbia Femminile

- 1) Sono entrata in amministrazione per puro caso, non conoscevo affatto il ruolo e quali fossero le sue attribuzioni. Nel periodo in cui ho frequentato l'università,

non era dedicata nessuna attenzione allo studio dell'Ordinamento penitenziario. Sono entrata nell'amministrazione con il bando del 1995 che fu molto partecipato e molto complesso sia nella sua parte scritta che orale. A oggi ho svolto incarichi a Milano San Vittore, a Velletri, a Latina e poi a Rebibbia femminile. La mia prima esperienza fu a Milano San Vittore negli anni in cui la direzione era affidata a Luigi Pagano, un grande appassionato e studioso del mondo penitenziario. Erano anni in cui la vita in quell'istituto mi ha permesso di conoscere l'importanza dell'aprire le porte del carcere alla collaborazione con imprenditori e più in generale alla società esterna, organizzando vari ed eterogenei progetti. Non ho mai operato in più istituti nello stesso momento, a parte per qualche reggenza molto breve. Le problematiche che derivano dall'operare a scavalco sono varie, ma sicuramente non riesci a occuparti in modo adeguato di nessuno dei vari istituti. Il ruolo del direttore è già atipico normalmente, opera in carenza di risorse tecniche, e possiede una responsabilità oggettiva per funzioni che non dovrebbero appartenergli. Come ad esempio l'HCCP.

- 2) È difficile non entrare in simbiosi con il carcere e questo a mio parere va a limitare la produttività dei direttori. Poi dipende anche da come interpreti il ruolo, ognuno è diverso. Per i tempi infatti, ogni direttore è costretto a dover sacrificare molto tempo con la propria famiglia. Per quanto riguarda i vice direttori, io non sono mai stata affiancata, a parte adesso a Rebibbia ma solo per qualche mese. La spending review ha inciso non solo riducendo il numero dei dirigenti ma in generale su tutti i funzionari operanti in carcere. Sarebbe utile inoltre prevedere una riorganizzazione del personale in funzione verticistica, riconoscendo una dirigenza anche agli altri funzionari come i contabili in funzione non solo di un riconoscimento per il complesso lavoro ma anche per un riconoscimento adeguato delle responsabilità.
- 3) L'assenza di un contratto specifico incide su molti aspetti, dalle pensioni, all'eccessivo carico di responsabilità, evidente dalla difficoltà di trovare assicurazioni disposte a coprirli, dalla reperibilità non retribuita a una disciplina sugli straordinari adeguata. Dovrebbe inoltre secondo la mia opinione essere riconosciuto come lavoro usurante. L'assenza del contratto inoltre incide sul

lavoro, non viene così riconosciuta la dedizione e l'impegno dei direttori, aldilà dell'aspetto economico che andrebbe comunque rivisto e adeguato alle responsabilità e dal sacrificio che richiede, soprattutto in ambito familiare. Non mi sento tutelata adeguatamente come categoria, non abbiamo un peso politico rilevante. La nostra voce non è stata ascoltata nelle precedenti riforme, anche negli Stati generali non abbiamo avuto un ruolo incisivo. Penso che dalla nostra posizione potremmo contribuire su tanti altri aspetti, come i fenomeni di disagio sociale che viviamo quotidianamente nella popolazione detenuta. Penso inoltre che la politica non raccolga le istanze generali sulle problematiche del carcere. Quando si definisce il carcere come cimitero dei vivi o come discarica sociale, si fornisce un'ideale rappresentazione di chi raccoglie il carcere oggi, come ultima istituzione pubblica in grado di aiutarli. Non condivido l'idea che per migliorare è necessario costruire nuove carceri, ma bisognerebbe aumentare il lavoro e la possibilità di studiare dei detenuti.

- 4) Nel mio precedente incarico a Latina l'ho modificato, adesso non ho ancora trovato il tempo tuttavia stiamo agendo attraverso ordini di servizio. La procedura per la sua approvazione è molto lunga.
- 5) Ripensando all'inizio della mia carriera, non avevo piena percezione del ruolo, mi sono abituata al lavoro col tempo. Prima penso che la magistratura fosse più vicina agli operatori, oggi meno. In generale penso che il ruolo del direttore sia trasformato, e sotto certi aspetti in peggio. Per quanto riguarda le mie motivazioni, all'inizio sicuramente ero convinta di poter contribuire in positivo, col tempo poi mi sono resa conto della difficoltà. Non nego che a Latina nel mio precedente incarico ho riscontrato ottimi risultati.
- 6) Sui motivi del ritardo del concorso ripeto, siamo una categoria che non ha peso politico. Ripercorrendo gli ultimi anni penso che si volesse una riorganizzazione del personale tentando di dare maggiore peso alla polizia penitenziaria all'interno degli istituti, ma la situazione è rimasta immutata. Sarebbe necessario ridistribuire in modo adeguato le responsabilità tra i vari operatori, anche nella dirigenza di polizia. Invece, il numero ridotto di direttori in ambito nazionale influisce tanto, e più in generale la carenza di tutto il personale influisce. Se manca un direttore nell'istituto, si perde il governo dello stesso.

- 7) Sicuramente una delle priorità è quella economica, in termini di budget e investimenti. C'è anche la cura del rapporto con la società esterna, la gestione del personale. A causa delle emergenze frequenti tuttavia si rischia di occuparsi in primis di questo aspetto emergenziale e solo dopo degli altri bisogni primari di un istituto. Sotto certi aspetti penso che la struttura dell'organizzazione aziendale possa essere trasportata nella gestione degli istituti per migliorarne alcuni aspetti, come una migliore differenziazione delle attività nelle strutture e delle strutture stesse, evitando inoltre di inserire tipologie di detenuti differenti nella stessa struttura. Si potrebbero ridisegnare ruoli e funzioni anche in termini di produttività. La gestione del bilancio potrebbe inoltre essere ottimizzata lasciando maggiore autonomia al direttore, che può attualmente operare solo sui capitoli di bilancio, mentre un manager aziendale avrebbe piena autonomia di bilancio. Bisognerebbe inoltre investire di più sul fundraising, sulla finanza creativa, sfruttando tutte le professionalità presenti in istituto.
- 8) Tra gli elementi che incidono maggiormente secondo il mio parere c'è la collocazione geografica dell'istituto sotto vari aspetti, la presenza di lavoro, la diversità della risposta della società esterna. Non solo rispetto agli istituti del nord e del sud, ma anche rispetto alla grandezza della città dove è collocato l'istituto, se penso alla mia esperienza, qui a Roma è forte la presenza del volontariato, mentre a Latina erano davvero pochi. In generale vi sono molti fattori esterni che possono incidere. Al nord inoltre c'è una grande presenza di personale giovane, più propenso alle modifiche, mentre al centro-sud vi è una maggiore presenza di personale anziano meno propenso alle modifiche in carcere. Bisognerebbe a riguardo incidere maggiormente sulla formazione del personale. Incide anche la differenza della popolazione detenuta. Anche il sovraffollamento incide, io penso sia necessario fornire luoghi e cibo dignitosi, e diventa difficile quando si gestisce un istituto sovraffollato. Il carcere è un servizio pubblico che va maggiormente finanziato, quando non raggiunge il mandato costituzionale si rischia di creare maggiore insicurezza restituendo alla società soggetti pericolosi. Io attualmente svolgo un incarico in un istituto femminile e in base alla mia esperienza posso affermare che vi sono sostanziali differenze nella popolazione detenuta. Le donne spesso sono più difficili da

motivare e indurre al cambiamento, hanno maggiori esigenze. Sotto certi aspetti è più faticoso rispetto alla gestione di un istituto maschile.

- 9) Gli eventi critici dal mio punto di vista sono strettamente correlati alla vita che si fa in un istituto, va assicurato il giusto equilibrio trattamento e sicurezza, e dedicare grande attenzione alla persona. Poi comunque ci sono eventi imprevedibili in cui l'intervento del personale è quasi impossibile. Pensando ad esempio ai detenuti stranieri, manca spesso un soggetto in grado di offrirgli una corretta comunicazione nella sua lingua, e questo potrebbe creare situazioni di rischio. Per quanto riguarda la responsabilità credo che questo automatismo potrebbe creare un irrigidimento in alcuni direttori, attenuando lo slancio motivazionale. Questa dinamica inoltre può incidere anche nel gruppo di lavoro, demotivando gli altri operatori. Penso anche alle criticità che riguardano la colpa del custode. Il direttore comunque in generale è destinatario di troppe responsabilità dal mio punto di vista.
- 10) La gestione dell'istituto durante il Covid è stata difficile sia per il personale che per i detenuti. Inizialmente è stato difficile dialogare con l'ASL, abbiamo dovuto in certi casi adottare soluzioni creative per affrontare il periodo. Abbiamo puntato molto sulla formazione e sull'informazione. Abbiamo sfruttato tutti gli spazi dell'istituto per evitare di confinare i detenuti. Per evitare inoltre rischi di rivolte abbiamo organizzato una turnistica elevata in modo da garantire il lavoro alla maggior parte dei detenuti, per aiutarli anche ad affrontare la temporanea mancanza di denaro. È stato inoltre molto importante il lavoro di gruppo.
- 11) Per fare il direttore è sicuramente necessario possedere o acquisire molte competenze, è importante non smettere mai di studiare. Avere una grande capacità di ascolto. Per quanto riguarda il fattore umano, può essere un fattore di vantaggio o di svantaggio in certi casi: un direttore dovrebbe essere distaccato e non lasciarsi coinvolgere emotivamente. Dall'altro lato l'empatia però può aumentare l'attitudine al lavoro.
- 12) Secondo la mia opinione il direttore di un carcere è dotato di poca discrezionalità. Io personalmente la utilizzo in modo parsimonioso e sempre orientata verso le norme, sono le regole a indicare il modo corretto per operare. Se intendiamo

processi creativi la capacità di trovare soluzioni anche non standard veloci e adeguate condivido l'opinione.

- 13) Il lavoro non solo è fondamentale ma è anche necessario, servirebbero maggiori figure specializzati ad operare per facilitare la gestione dei lavori, vigilando anche sui contratti per il lavoro all'esterno. Le attività culturali anch'esse hanno un ruolo fondamentale, dal mio punto di vista penso che solo un processo culturale possa risocializzare le persone.
- 14) Dipende da persona a persona e dal gruppo con la quale ci si ritrova a collaborare. Il direttore è un mestiere comunque all'interno di strutture totalizzanti e può inoltre esserci il rischio di qualche delirio di onnipotenza da parte di qualche dirigente se non si adotta un giusto lavoro di gruppo. Un rischio quindi di autoreferenzialità che potrebbe anche sfociare in un burnout a lungo andare.
- 15) Lavorare in gruppo e mediare gli interessi è fondamentale nel lavoro di un dirigente. Bisognerebbe responsabilizzare maggiormente i capi area.
- 17) La cura delle relazioni sindacali secondo la mia esperienza è un compito molto difficile, spesso si rischia di creare conflitti nonostante si perseguano gli stessi obiettivi.
- 19) Il collegamento con la società esterna è importante sotto vari aspetti e penso che i volontari siano una parte fondamentale dell'istituto.
- 21) Condivido l'opinione rispetto al racconto fornito del carcere. Penso anche che a contribuire a questo racconto alle volte vi siano anche quei sindacati che mostrano solo alcuni dei suoi aspetti. Noi per rilasciare interviste dobbiamo essere autorizzati dall'ufficio competente. Penso che un ufficio stabile dedicato alle comunicazioni all'esterno all'interno del Dipartimento potrebbe essere molto utile e in grado di fornire un'adeguata rappresentazione. Per quanto riguarda il cinema, data la rappresentazione sempre difforme alla realtà, ho smesso di guardare film sul tema. Il cinema spesso non riesce a fornire l'immagine dell'essenza del carcere, c'è molto altro oltre l'aprire e chiudere la cella. Ho visto ad esempio il film Come il vento e a mio parere non è riuscito a rappresentare adeguatamente la figura della direttrice Miserere.

Intervista anonima

- 1) Non ho deciso, ho presentato domanda di partecipazione al concorso (inizialmente bando di 14 posti di collaboratore di istituto penitenziario). I posti sono aumentati da 14 a 56 tra l'effettuazione delle prove scritte e le prove orali e poi l'assunzione anche degli idonei. Non conoscevo affatto il ruolo. Sono entrata nell'Amministrazione penitenziaria nel 1994. Ad esclusione dei periodi di reggenza temporanea, motivati da assenze a vario titolo dei colleghi, ho avuto modo di lavorare in pianta più stabile in cinque realtà penitenziarie in alcuni casi a scavalco con le difficoltà connesse a gestire più istituti contemporaneamente soprattutto dove vi sono anche i tempi per il raggiungimento delle varie sedi e dove è necessario misurarsi con realtà fra loro molto diverse.
- 2) Parlare di 35 ore settimanali in questo lavoro è un'utopia. In realtà il Dirigente Penitenziario è sempre in servizio, svolge orario h 24; è infatti sempre reperibile tutti i giorni, tutte le ore del giorno e della notte festivi compresi (salvo che non sia assente giustificato), è un lavoro molto particolare, difficile, duro che impone ad un direttore di essere necessariamente poliedrico, flessibile, con una grande capacità di adattamento. E', forse concetto difficile da spiegare ma il lavoro del Dirigente penitenziario è talmente complesso e variegato che non è facilmente inquadrabile in schemi fissi. Vedo tanti colleghi che sono tutt'uno con l'istituto; io personalmente ancora non attraverso questa fase, riesco quando sono assente a "resettare" e forse è proprio questo che mi aiuta ad evitare una simbiosi con l'istituto che sarebbe sicuramente dannosa. Non sono mai stata affiancata da un vice Direttore anche se, sulla carta ne ho uno che è stato presente per pochissimo tempo e poi subito distaccato.
- 3) La storia della figura del Direttore è complessa. Quando presi servizio nel 1994, il Direttore era un impiegato qualunque alla stregua del contabile e dell'educatore; il passaggio avuto nel 2005 con l'ordinamento della carriera dirigenziale penitenziaria è stato fondamentale anche se siamo ancora in attesa del primo contratto di categoria e questo rende la nostra figura veramente atipica; è solo di pochi mesi fa la legge che prevede la corresponsione dell'indennità di posizione in funzione dell'incarico ricoperto. La somma è comunque corrisposta

sommariamente perché la regolamentazione dovrà essere prevista nel primo contratto di categoria. Non parliamo del fatto che non è retribuita la reperibilità; inoltre avremmo diritto alla ricostruzione della carriera ma la strada è ancora tutta in salita.

- 4) Il regolamento d'istituto andrebbe di volta in volta modificato in presenza di nuove disposizioni, difficilmente però si riesce a fare. Sto lavorando ora, unitamente agli altri componenti, alla stesura di un nuovo regolamento visto che quello attuale è datato.
- 5) Nel 1994, data della mia assunzione, si era appena avviata la riforma del corpo o meglio dal 1990, il Corpo degli Agenti di Custodia è diventato Corpo di Polizia Penitenziaria. Il passaggio è stato di fatto lento, graduale e difficoltoso.
- 6) La *spending review* ha inciso molto sulla gestione degli istituti ma forse ancora di più incide la carenza di personale a tutti i livelli.
- 7) In realtà il lavoro del Dirigente penitenziario è un lavoro atipico; può essere paragonato al sindaco di una città che deve gestire settori diversi e complessi, deve essere in grado di adattare la propria azione alle diverse esigenze, fronteggiare la scarsità di risorse sia umane sia finanziarie.
- 8) Ogni istituto è un mondo a sé; si differenzia dalla presenza di diversi circuiti penitenziari, dalle possibilità ed opportunità trattamentali nonché dalla risposta del contesto sociale in cui l'istituto opera. Sicuramente vi sono realtà in Italia dove vi è una maggiore sensibilità a livello di contesto sociale nei confronti del mondo carcere. Non ho mai gestito un istituto femminile; gestisco ora una piccola sezione femminile all'interno dell'istituto dove opero attualmente.
- 9) Purtroppo gli eventi critici sono una costante del pianeta carcere; ancora di più questo aspetto è stato accentuato dal regime aperto e dalla sempre crescente carenza di organico. Purtroppo la figura del Direttore responsabile in toto di quello che accade è un aspetto che presenta profili di incostituzionalità (responsabilità contabile, amministrativa, sotto il profilo della sicurezza nella gestione dei detenuti, responsabilità come datore di lavoro); è chiaro che è un aspetto che portala persona, nell'ambito del proprio lavoro, a tutelarsi.

- 10) Anche nel mio istituto è stato un momento difficile; le limitazioni ci sono state e per i detenuti del regime differenziato che già soffrono normalmente dei limitati contatti con i familiari è stato ancora più pesante.
- 11) Il fattore tecnico è importante anche se si dovrebbe avere delle competenze tecniche in tante, troppe materie (dal giuridico, amministrativo contabile, psicologico). Il fattore umano è quello che aggiunto alla competenza tecnica sicuramente fa la differenza e connota la gestione di un Dirigente che deve possedere grandi doti di equilibrio pazienza, elasticità, capacità di mediazione perché è un lavoro le cui scelte ricadono sulle persone (non solo i detenuti ma anche il personale).
- 12) L'aspetto della creatività è essenziale. Più che di creatività parlerei di capacità di adattarsi alle varie esigenze che si presentano e che non possono tutte essere rigidamente inquadrate nella norma.
- 13) Nella mia esperienza ho lavorato in istituti dove era importante l'attività trattamentale e sicuramente il lavoro è un elemento decisivo, fondamentale per il recupero ma poi altrettanto importante è la possibilità concreta per il detenuto di poter spendere quanto appreso nell'istituto una volta uscito dal carcere. Ecco perché è importante l'interazione fra carcere e società.
- 14) In alcuni casi è sicuramente complesso ma è sempre necessario assicurare ordine e disciplina che diventano la base per poter attuare l'attività di reinserimento.
- 15) Credo che mantenere un livello di buona collaborazione fra le Aree sia fondamentale per la buona riuscita della gestione dell'intero istituto: è importante inoltre la circolarità delle informazioni e l'immediatezza della comunicazione fra gli operatori. Sono questi i due fattori che permettono il buon andamento dell'azione amministrativa. Inoltre, come detto prima, si deve aggiungere la capacità di mediare da parte del Dirigente Penitenziario lì dove sono presenti tante e diverse professionalità. Ritengo inoltre che per una buona gestione è necessario che le scelte vengano il più possibile condivise.
- 16) Riguardo al Consiglio di disciplina ritengo che il procedimento disciplinare, lì dove ricorrono i presupposti, sia uno strumento necessario perché stimola il senso di responsabilità del detenuto.

- 17) I rapporti con le sigle sindacali è uno dei tanti settori in cui si deve cimentare il dirigente penitenziario; nella mia esperienza ho avuto modo di conoscere dirigenti sindacali che si sono posti in un'ottica costruttiva rispetto all'agire dell'Amministrazione. Purtroppo ho avuto modo di incontrare anche dirigenti sindacali che, al solo fine di fare tessere, assumono atteggiamenti di puro ostruzionismo senza proporre nulla di costruttivo.
- 18) Nella mia esperienza, ho sempre cercato di parlare con il detenuto al fine di consentire allo stesso di instaurare un rapporto di fiducia. Sicuramente il dialogo con il detenuto è importante e spesso evita eventi critici importanti.
- 19) Come già detto rapporto carcere società è importante soprattutto nel senso di come viene percepito il carcere nella dimensione sociale.
- 20) Il carcere è ancora e purtroppo un sistema fortemente burocratizzato e direi anacronistico; basti pensare che è ancora vigente il regolamento di contabilità penitenziaria del 1920. No, sicuramente l'impianto normativo non descrive in modo adeguato ed esaustivo il compito, anzi i compiti, del dirigente penitenziario. In realtà il dirigente penitenziario dovrebbe essere un tuttologo e fra l'altro è anche il buon padre di famiglia, è il mediatore fra le tante anime dell'istituto.
- 21) A mio avviso, da quel poco che ho visto, la rappresentazione fornita dal cinema del mondo carcere, non è esattamente conforme a alla realtà.
- 22) La pena deve essere necessariamente insieme punizione e rieducazione. L'ordinamento penitenziario dovrebbe adeguarsi ai cambiamenti del mondo in modo veloce come velocemente cambia il mondo, altrimenti rischia di rimanere fuori dalla realtà e comunque non corrispondente a quanto la vita quotidiana presenta.

Intervista anonima di un dirigente che ha fornito solo parte delle risposte

- 1) Ho deciso di diventare “direttore” quando ho perso mio padre che dell'Amministrazione penitenziaria faceva parte; per me era un bisogno di continuità e di tenerlo in vita in qualche modo. Conoscevo questo ruolo solo in parte, anche perché col tempo il “ruolo” è molto cambiato: la dirigenza

penitenziaria nasce nel 2006, trasformando il funzionario in dirigente, quindi datore di lavoro, con tutto quello che ne consegue in termini di responsabilità legate alla posizione. Ho vissuto il cambiamento essendo entrata nell'amministrazione nel 1997 a seguito di procedura concorsuale molto partecipata a cui non ne è seguita altra fino al 2020, con la conseguenza che i direttori rimasti in servizio hanno dovuto sopperire alle vacanze, coprendo più sedi contemporaneamente. Io personalmente sono stata vice direttore nella stessa sede dal 1997 al 2019, con incarico di direttore in missione nella mia attuale sede di servizio dal 2016 al 2019. Dal 2019 a oggi dirigo un istituto e da settembre a gennaio 2024 sono stato direttore reggente di un altro istituto. Il doppio incarico significa che la stessa cosa devi farla due volte, e non sempre è semplice, considerando la diversità di personale, le carenze di personale, la grandezza dell'istituto e la tipologia di detenuti ristretti: media sicurezza, alta sicurezza, precauzionali, ecc. secondo i diversi circuiti presenti in istituto.

- 2) L'orario lavorativo delle 36 ore è solo nei limiti di legge, perché essenzialmente non sono sufficienti 6 ore di lavoro al giorno per espletare un incarico così delicato e complesso. Spesso si va oltre, soprattutto quando sopravvengono emergenze o eventi critici. Ricordo intere giornate e serate in ufficio durante la pandemia, anzi di quel periodo ricordo anche i sabato e alcune domeniche a fronteggiare le richieste\paure dei detenuti. E ciò comporta un rischio elevatissimo di simbiosi, che può facilmente sviluppare la c.d. sindrome di prigionizzazione derivante dalla detenzione: normalmente è propria del soggetto detenuto ma si rischia di rimanere catturati da questa realtà totalizzante se non si riesce a instaurare un buon grado di obiettività e quel giusto distacco che è richiesto ad un operatore professionale, che non deve farsi carico dei problemi dell'utenza. Insomma è una mission così delicata che spesso è difficile conciliare lavoro e vita privata e molti direttori che negli anni hanno cambiato diverse sedi di lavoro non sono riusciti a farsi una famiglia o a tenerla in piedi. Per molti anni sono stata un vice direttore ciò comporta meno responsabilità almeno sulla carta; questo mi ha permesso di creare una famiglia, di avere figli, di accudirli e farli crescere. Oggi posso permettermi di fare il direttore anche lontano da casa senza il problema di delegare la crescita dei figli a qualcun altro.

- 3) L'assenza del contratto per la dirigenza penitenziaria incide molto perché non sono previsti istituti che dovrebbero essere peculiari per la categoria, mentre fino ad oggi viene applicato il contratto previsto per la sicurezza solo in quanto compatibile (senza altro specificare sulla compatibilità): congedo ordinario, straordinari, aspettativa, ecc. , eccezion fatta per l'aspetto pensionistico; ciò ci penalizza molto. È ovvio che la mancanza di una contrattazione di categoria renda i direttori quasi invisibili: nell'ambito penitenziario la visibilità è tutta per la polizia penitenziaria e per la sua dirigenza e ciò è dimostrato dai tanti posti di funzione previsti per quella dirigenza. E questo da contezza di quanto sia ascoltata la voce di chi è chiamato a dirigere il carcere. E ciò vale sia per i vertici dell'Amministrazione penitenziaria che per la classe politica.
- 4) Nella premessa che l'arrivo in un nuovo istituto costituisca un impatto per un direttore perché è come entrare senza preavviso in una nuova famiglia di cui ancora non si conoscono le dinamiche. Il regolamento d'istituto non appare strumento necessario per la gestione dell'istituto e ciò per diversi motivi. In primis perché la modifica al regolamento salvo quelle derivanti dalle peculiarità di ciascun istituto, è sempre stato imposto dai vertici dell'amministrazione che hanno fornito lo schema di regolamento sul quale approntare quello del singolo istituto. Quando sono intervenute modifiche normative o direttive europee alle quali era necessario adeguarsi; mi riferisco all'emanazione del DPR n. 230 del 2000 ovvero a quei provvedimenti adottati dalla CEDU durante il periodo di maggiore sovraffollamento, a seguito dei quali è giocoforza cambiata la gestione della popolazione detenuta che ancora oggi sta intentando contro l'amministrazione i ricorsi risarcitori ex art. 35 ter O.p. per violazione dell'art. 3 della CEDU. Sono figli di tale normativa il regime aperto fino a otto ore, il regime aperto a sorveglianza dinamica e da ultimo il nuovo modello organizzativo della media sicurezza che prevede tra i circuiti previsti la creazione della sezione a trattamento intensificato che prevede il regime aperto per almeno dieci ore. In secondo luogo, non si può sottacere che i tempi per l'approvazione definitiva del Regolamento interno redatto dalla Commissione di cui all'art. 16 O.p. sono assai lunghi.

- 5) Agli interrogativi posti ho già dato risposta alla domanda 1. Quanto alla motivazione personale posso dire che ancora persiste nonostante la categoria subisca sempre gravi attacchi soprattutto dai sindacati dei lavoratori e non sia giustamente riconosciuta come già detto. Naturalmente tutto questo non può non incidere sulla serenità con la quale si dovrebbe lavorare... ma io mi ritengo fortunata perché faccio un lavoro che sostanzialmente mi piace!
- 6) Il ritardo nel bandire il concorso che ha già immesso in servizio circa 50 consiglieri penitenziari, cui seguiranno altrettanti entro fine del prossimo anno, è dato dalla miopia dei nostri vertici, giustificata dalla mancanza di stanziamenti finanziari. Questo ha comportato l'assegnazione in reggenza di altri istituti oltre quello diretto per moltissimi dirigenti penitenziari.
- 7) Le scelte di gestione sono condizionate dalle innovazioni introdotte dalle leggi e dalle circolari dipartimentali emanate in attuazione come già detto nella domanda 4. Il dover fare delle scelte aziendali imposte dalle risorse che ci vengono assegnate rispetto alle quali siamo funzionari delegati, è il compito primario del dirigente di diritto pubblico, che in questo tende sempre più ad avvicinarci al dirigente privato.

Intervista al Dottor Carmelo Cantone, riportata integralmente con le domande parzialmente modificate

- 1) *Per quale motivo ha deciso di diventare un direttore? Quanto conosceva questo ruolo prima di intraprendere la carriera dirigenziale? In che anno è entrata nell'Amministrazione Penitenziaria? Il suo è stato un concorso molto partecipato? In quanti e quali istituti ha svolto un incarico sino ad oggi? Si è mai trovato ad operare a "scavalco"? Quali problematiche possono emergere nel dover gestire più di un istituto contemporaneamente?*

Ho svolto l'incarico di dirigente nel carcere di Brescia, Padova, Trieste, Roma Rebibbia, quest'ultimo per 10 anni. Mi sono avvicinato a questo concorso subito dopo la laurea perché, come tante altre persone della mia generazione, ma come credo capiti ancora oggi, nonostante i percorsi siano un po' cambiati, avevo il desiderio di entrare in magistratura ma, purtroppo, non riuscii poiché superai solo

una prova e non tentai altre volte visto che, come è risaputo, entrare in magistratura era già parecchio difficile. Ero attratto dalle materie pubblicistiche del diritto, avendo fatto anche una tesi in diritto costituzionale, e mi ero molto appassionato al mondo dell'amministrazione attiva. Mi interessava andare a lavorare in p.a. in particolare nei luoghi di amministrazione attiva, e nella scelta dei concorsi da intraprendere esclusi una serie di professionalità in cui non mi sentivo affine. Tentai, dunque, il concorso da dirigente e riuscii a superare tutte le prove; è stata la mia prima e unica assunzione di ruolo nell'amministrazione. Non conoscevo a fondo questo mondo, lo guardavo, lo osservavo da cittadino nel periodo universitario. Erano gli anni di piombo, della lotta armata da una parte, e dall'altra del progressivo imbarbarimento delle organizzazioni mafiose in particolare della mafia siciliana. Io mi sono laureato nel '81, nel '82 venne trucidato Dalla Chiesa e nel '83, mentre preparavo questo concorso, venne ammazzato Chinnici. Erano anche anni in cui si discuteva, (anche se non interessava molto alla stragrande maggioranza dell'opinione pubblica) del rapporto che legava chi gestiva le carceri, chi attuava le scelte strategiche riguardo la detenzione, e chi le subiva. Erano gli anni della massima sicurezza. Ricordo nitidamente alcuni reportage molto interessanti, su cui si può essere d'accordo o meno, di Franca Rame, che, insieme a Dario Fò, è stata tra i protagonisti di quel periodo. In uno di questi reportage pubblicato su Repubblica nel '77 lei, entrando nel ruolo di accompagnatrice dei parlamentari, entrava negli istituti di massima come quello del carcere dell'Asinara. Si avvertivano la scarsissima condizione di vita degli operatori penitenziari, in particolar modo dell'allora corpo degli agenti di custodia ed era chiaro che fosse un mondo dove il ruolo di amministrazione attiva svolto dal direttore, poteva e doveva essere un ruolo centrale ma sicuramente non facile. Sono entrato in servizio nel 1984 (erano i tempi di Amato, stagione importante e molto difficile) e, sostanzialmente, dopo 1 anno di servizio come vicedirettore ho avuto il posto di direzione, allora si usava così, assumevi subito la direzione di un istituto. Io e qualche altro collega ci siamo trovati, dunque, subito a dirigere istituti, entrando a pieno nei meccanismi di questo mondo. Abbiamo da subito capito che il ruolo del direttore abbraccia tante competenze e che non rappresenta soltanto una fetta del

diritto, ma agisce anche in tanti aspetti di intervento nel campo penale, civile e amministrativo, della contabilità di Stato, tributario, e poi delle altre scienze come, genericamente, nelle scienze criminologiche e dell'amministrazione intese in senso lato e ampio, soprattutto per quanto riguarda le relazioni complesse sia con i detenuti, che con gli operatori e con il mondo esterno. È al centro di queste relazioni e deve saper interpretare questo compito. All'inizio nel primo incarico avevo qualche dubbio, qualche perplessità forse, perché andai in un piccolo istituto ma con un direttore competente che ho rispettato e con cui è rimasto un rapporto di affetto negli anni. Però, non ero molto convinto della visione e del modo di impostare il lavoro. Dopo 5 mesi, mi trasferirono a Trieste e restai un anno lì con un direttore "modello" che mi ha mostrato che si potevano fare un po' di ragionamenti. Poi ho iniziato come direttore a Brescia. In merito alla partecipazione al concorso, già allora c'era una discreta partecipazione ma non erano molti i posti, forse 50 o 55, e anche gli anni successivi ho visto che la partecipazione è stata garantita. Si mi sono ritrovato anche io ad operare a scavalco ma solo per periodi abbastanza circoscritti, diciamo che sotto questo aspetto la mia esperienza non fa testo, rispetto a questi ultimi anni dove ci sono colleghi che stabilmente hanno diretto più istituti. A me è accaduto da provveditore regionale, però già è un'altra storia, è un altro mestiere. Come direttore mi capitava in qualche periodo di avere la reggenza di 4 istituti, ma in periodi particolari come quando bisognava garantire le ferie tra l'estate, natale e Capodanno e non per tutto l'anno. È chiaro che, vittime di questa frammentazione, sono i colleghi che gestiscono piccoli istituti. Diciamo però che in quel periodo e negli anni precedenti ai miei (negli anni 70 fino ai primi anni 80) accadeva che stabilmente un direttore gestiva 2 istituti. Cosa accade se un direttore è chiamato a tenere la titolarità di un istituto e la reggenza di un altro o più istituti? Si possono creare le situazioni più disparate perché in generale non va bene, ogni ufficio dovrebbe avere il suo titolare che può disegnare una strategia ed una programmazione dei lavori anno per anno e se questo viene a mancare, si rischia di perdere il filo conduttore. Se l'istituto è piccolo e ha però una quantità di personale dignitosa, questi potrebbero essere disposti a sopperire all'assenza di un direttore titolare e sostenere il direttore che viene in missione.

Ma anche se un istituto è piccolo, deve avere un suo direttore, in quanto c'è sempre la necessità di fare un percorso di programmazione e di crescita. Se viene a mancare la figura di un direttore titolare, nella stragrande maggioranza dei casi se tutto va bene, si attuerà una logica a mantenimento, vale a dire che si va avanti ma si investe poco sui processi di innovazione, di miglioramento e si cerca di mantenere solo una quota dignitosa di prestazione lavorativa; ma il lavoro non è questo. Se poi la sede è più grande e problematica il discorso cambia, perché quel direttore fatterà 10 volte di più. Oggi più che mai nella pubblica amministrazione, non si può più ragionare secondo una logica a mantenimento.

- 2) *Molti dei dirigenti analizzati nelle opere, hanno evidenziato come nel lavoro di un dirigente l'orario lavorativo, fissato dal contratto in 36 ore settimanali, sia in realtà ben più lungo, in particolare in presenza di emergenze ed eventi critici. Cosa ne pensa a riguardo? È possibile esercitare le ordinarie funzioni senza entrare in "simbiosi" con il carcere, e senza prolungare quotidianamente l'orario lavorativo? Inoltre, la carenza di personale dirigente ha comportato negli anni la ridotta presenza di vice-direttori in Italia. Nello svolgimento dei suoi incarichi da direttore, sia presenti sia in passato, è stata sempre affiancato da un vice-direttore?*

Assolutamente impossibile. Allora facendo un lavoro di questo genere, se ci si mette nella logica del dover rispettare l'orario di servizio, di dover fare le 36 ore, si segue una logica sbagliata. Non dico questo perché ritengo sia giusto o sbagliato, e cioè che uno debba essere alla mercé 24 ore su 24 piombato e stazionato dentro l'istituto penitenziario o in contatto visivo. Bisogna rendersi conto che è un lavoro assolutamente atipico rispetto a quello di altri ruoli dirigenziali della P.a. Quindi se ci si mette in questa logica del rispetto dell'orario di lavoro si sbaglia. Se si va a vedere quanto e cosa viene richiesto da questa professione, e il tipo di impegno. Lo scarto tra i vari ruoli dirigenziali rispetto a quelle che sono le condizioni economiche è forte rispetto al carico di responsabilità, all'impegno, alla fatica, all'attenzione, alla preparazione, al tipo di sensibilità. Questo è il problema, semmai, lo scarto: si sta nella dirigenza ma non viene riconosciuto, anche se questa è una storia potrei dire generale. È chiaro che, ognuno di noi, io compreso, abbiamo cercato di contemperare esigenze personali

e familiari con quelle lavorative. Per me è una grande fortuna avere una famiglia, una compagna di vita e delle figlie, che hanno capito, condiviso e sposato la mia vita. Io ho cercato di fare tanti sforzi per cercare di non essere un marito ed un papà lontano, credo anche di esserci riuscito. Chi vive con un direttore penitenziario non deve dare per scontato che se alle 8 di sera si mangia insieme poi eventualmente può esserci un'emergenza: il carcere va anche conosciuto nei suoi orari e compreso. Soprattutto nella prima fase professionale, ma sempre, è importante incamerare esperienze e dati, e comprendere le situazioni, lavorare con le persone, ascoltare molto e sempre. Bisogna acquisire esperienza. Ecco, il direttore dentro il carcere deve man mano imparare a muoversi come se non avesse spigoli, come se stesse nuotando nell'olio. Penso a Magic Johnson, grande giocatore di basket degli anni 80, se lo si vede giocare sembra che stia nuotando nell'olio, le braccia sono armoniche, un pesce dentro la sua acqua. Avere un'armonia. Nella pallacanestro sembra che facciano delle cose assolutamente semplici, che in realtà semplici non sono, perché sono a loro agio. Un direttore deve essere a suo agio dentro un istituto, senza avere la presunzione di sapere più di tutti e di conoscere più di tutti. Il direttore deve saper osservare e c'è una bella differenza tra vedere e osservare e su questo il mondo del carcere è davvero una piattaforma fantastica.

- 3) *Nel 2006 è stato emanato l'ordinamento della carriera dirigenziale penitenziaria, colmando una lacuna per la categoria. Tuttavia, il percorso per una corretta qualificazione giuridica e per un trattamento economico adeguato appare ancora lungo. Quanto incide l'assenza di un contratto specifico per la sua categoria? Si è sentito tutelato adeguatamente dal suo contratto? Quanto nelle ultime riforme è stata ascoltata la voce di chi è chiamato a dirigere il carcere? Dal suo punto di vista, le istanze sulle problematiche generali sul carcere sono raccolte dalla politica?*

Dal decreto 63 del 2006 a oggi non c'è stato il necessario passaggio successivo della contrattazione che stabilisse il regime giuridico, prima ancora che economico, specifico della dirigenza penitenziaria e nel 2023 non se ne parla proprio, mi pare, di arrivare a questo passaggio. Anno per anno si dice sempre di fare in modo che la funzione pubblica si riservi questo spazio e di fare in modo

che ci siano le risorse e i fondi necessari per la specificità normativa di questa categoria ma non ci sono mai. Essere una categoria non molto numerosa, ci rende un comparto dal peso politico debole. Non è che i direttori attraverso forme di proteste di vario tipo possono riuscire a condizionare il paese. Poi, c'è un altro aspetto che ha giocato in questi anni riguarda il fatto che le categorie professionali che ci sono nell'amministrazione penitenziaria come la polizia, tra truppa e dirigenti, il comparto funzioni centrali e le varie professionalità come contabili, educatori e funzionari, e prima a suo tempo c'erano anche gli operatori sanitari sono stati "politicamente gestiti" in modo da garantire il dividi et impera. Ciascuna di queste categorie ha agito come gruppo di pressione, è chiaro che in un modo o nell'altro, anche se con risultati non molto felici, la parte del leone l'ha fatta la polizia penitenziaria, anche se le loro condizioni di lavoro, oggi sono quelle che sono. Però si è scelto, per esempio, nel tempo, e lì i soldi ci sono sempre stati, man mano di accrescere gli organici con i relativi concorsi dei funzionari di polizia penitenziaria. Si è faticato per riuscire, dal 1997 a oggi, finalmente a fare il concorso per dirigenti penitenziari. È pure vero che adesso si registra una maggiore attenzione, c'è stato un ulteriore allargamento per 50 posti ma, nonostante questo, quella del dirigente penitenziario è una categoria professionale che dopo quasi 20 anni non vede un suo contratto specifico e che quindi, soffre di una forma di "depressione professionale". È accaduto che, nel tempo, gli operatori che ritenevano di essere prossimi alla pensione, si sono chiesti "ma io quando posso andare in pensione?" e questa non è un'informazione molto chiara ("posso andare a 63 anni? A 65? A 67?") perché si deve applicare la normativa del comparto sicurezza della polizia di stato. Ma anche nell'applicazione di alcuni istituti giuridici, di trattamento giuridico cosa si aspetta? Non è chiara nemmeno la gestione del congedo straordinario o altro per determinare la qualificazione delle assenze da servizio. Questo fattore ha contribuito ad aumentare i contrasti nella categoria. Io mi auguro che presto si apra una tavolo di gestione relativo alla contrattualistica specifica per l'attuale dirigenza penitenziaria, è nella logica della legge. Per svariati anni la funzione pubblica aveva garantito di cominciare seriamente ad avviare una negoziazione, ma passi significativi non sono stati fatti. Quando un'amministrazione sta male,

quando le singole componenti stanno male, bisogna andare a cercare non il capro espiatorio ma l'origine del male. Alcuni sindacati della polizia penitenziaria nel tempo, ma lo capisco da parte loro, non lo discriminano, hanno puntato le loro critiche nei confronti non delle specifiche professionalità dei singoli direttori, ma proprio nei confronti del ruolo del direttore come funzionario pubblico, dirigente pubblico, ma non appartenente al corpo. È una scelta giusta? In tanti riteniamo di no, però si è pensato che verso questa figura bisognasse concentrare i mali di questa amministrazione. Chiaramente non è così. Dal punto di vista di alta dirigenza e di buona politica negli anni sarebbe stato bello vedere unità e non divisioni tra le varie categorie professionali.

- 4) *Nelle opere analizzate, è stato evidenziato come l'arrivo in nuovo istituto sia come un nuovo inizio per un dirigente che dovrà comprendere in poco tempo le complessità di un istituto. Uno strumento per approntare il proprio indirizzo nella gestione è il regolamento d'istituto. Nella sua esperienza quante volte ha modificato il Regolamento di un Istituto appena insediato o lungo la sua gestione?*

Lei cita il regolamento d'istituto, io penso che il regolamento d'istituto sia stato un'esperienza fallimentare. Le dico il perché: il regolamento deve essere approvato da una commissione e poi dal Ministero della giustizia. In un istituto se oggi la commissione delibererebbe una bozza di regolamento interno, l'approvazione di questo documento, vedrebbe la sua attivazione dopo svariati anni. A questo punto, rispetto agli obiettivi e ai compiti che avevamo dato al regolamento interno, con queste tempistiche si rischierebbe di fallire nei propri scopi. Il regolamento dovrebbe essere un documento agile per disciplinare la vita di un istituto ma è presente in pochissimi istituti e spesso è già superato in alcune parti perché all'interno dell'istituto ci sono dei cambiamenti continui. Se cambia qualche aspetto della normativa probabilmente inciderà sul regolamento. E la cosa più grave è poi che alla fine tutto ciò che dovrebbe essere disciplinato dal regolamento interno viene disciplinato con ordini di servizio dal direttore. Per esempio, le perquisizioni ordinarie, oltre le due previste nel regolamento di esecuzione, devono essere disciplinate nel reg. interno di istituto. Ma, se il regolamento non c'è, non facciamo le perquisizioni ordinarie? È chiaro che

interverrà una normazione di grado inferiore attraverso ordini di servizio del direttore che disciplinerà questi e quanti casi in cui possono effettuarsi le perquisizioni ordinarie. Allora qual è la soluzione? All'interno della commissione Ruotolo, io feci come componente la proposta di cambiare la competenza sull'approvazione del regolamento interno e passarla invece al provveditore regionale in modo che i tempi di sviluppo e di efficacia si potessero abbreviare. Un'argomentazione contraria a questa mia tesi potrebbe essere quella che, agendo tramite approvazione del provveditore regionale si sarebbero creati regolamenti diversi in ogni istituto. Parliamo però di regolare la vita degli istituti e di rispettare le procedure, i diritti e i doveri che incombono su ciascuna persona. Questa competenza può essere decentrata ai provveditori, senza aspettare che il Ministero si pronunci poiché è abbastanza faticoso mettere insieme tutti gli organi e le componenti che devono operare sul regolamento interno metterli insieme. Devono, inoltre, essere presieduti dal magistrato di sorveglianza creando delle dinamiche relative al problema delle possibili divergenze tra il magistrato di sorveglianza, il direttore, medico e l'assistente sociale. C'è un tempo lavoro consistente, per cui spesso si deve aspettare anni. Su questo dobbiamo cambiare gioco, perché in effetti di regolamento interno, in questo momento ce ne sono troppo pochi in Italia.

5) *Come è cambiato il suo ruolo rispetto al momento del suo ingresso nell'Amministrazione penitenziaria? Le riforme degli ultimi venti anni sono riuscite a incidere anche sulla figura del dirigente penitenziario? Le sue motivazioni iniziali che l'hanno spinto ad avviarsi alla carriera di dirigente, nel corso degli anni, sono rafforzate o sono cambiate?*

Per quanto mi riguarda si sono centuplicate. Diciamo che sicuramente si è evoluto moltissimo. Potremmo dire per tanti motivi, vediamo qualcuno fondamentale. Interventi normativi hanno contribuito a creare processi di cambiamento nel lavoro del direttore del carcere come la smilitarizzazione del corpo degli agenti di custodia nel '90. Il passaggio da corpo di polizia ad ordinamento civile a corpo non più soggetto al codice penale militare ha comportato dei percorsi di cambiamento soprattutto nei rapporti, con il subentro della negoziazione con le organizzazioni sindacali rappresentative per cui il

direttore dell'istituto molto più che nel passato, diventa un soggetto non solo di negoziazione con le organizzazioni sindacali a livello locale ma anche soggetto strategico. Questo è stato un grosso cambiamento. Poi, hanno acquisito sempre più importanza le modifiche introdotte con la legge 241 del 90, la legge sulla trasparenza e sull'accesso agli atti, il codice sulla tutela della riservatezza che hanno inciso nel nostro ambito più di quanto non si pensi. Il problema della trasparenza e dell'eventuale accesso alla documentazione del cittadino interessato e dall'altro lato la tutela della riservatezza della persona sono dinamiche che c'entrano continuamente ogni giorno. Basti pensare a come è cambiata la gestione del trattamento dei dati sensibili, in particolare dei dati sanitari: la persona detenuta ha diritto alla necessaria riservatezza sulla sua condizione di detenuto e sulle sue condizioni di salute. Anche gli sviluppi della normativa riguardo la contrattualistica pubblica con le modifiche che si sono susseguite sul codice degli appalti pubblici ed anche su un altro profilo quello che riguarda i rapporti dell'amministrazione pubblica con i soggetti commerciali, e quindi tutte le dinamiche a tutela di una corretta scelta del contraente sono state e sono molto importanti. Da ultimo, quando la Corte dei conti unitamente al Consiglio di Stato ha bocciato il tipo di procedura che l'amministrazione penitenziaria seguiva per gli appalti del mantenimento detenuti, dinamica di cui sono stato direttamente partecipe perché come provveditore del Lazio a fronte della direttiva che era stata data per fare una gara unica sulla gestione del vitto e sopravvitto. Su questa dinamica il Consiglio di Stato e poi la Corte dei conti intervennero non dandoci la registrazione dei contratti a noi del Lazio, Abruzzo e Molise proprio perché bisognava scindere quello che finora non era mai stato scisso e cioè il contratto di fornitura del vitto del mantenimento dei detenuti rispetto al contratto per la fornitura del sopravvitto perché questa era da focalizzarsi come una concessione dei servizi e non più come generico appalto di forniture. Potremmo citare altre normative, ma diciamo che non è una sola legge a cambiare tutto ma vari interventi che spingono i processi di cambiamento. Cambiamenti che tuttavia vengono generati anche da altre cose.

- 6) *Dopo più di ventiquattro anni è stato indetto il concorso per la carriera di dirigente penitenziario, un importante intervento per aumentare i numeri dei*

dirigenti di oltre 100 unità. Nonostante questo, con le prossime pensioni e i passaggi negli uffici di dirigenza generale, si rischia di non raggiungere comunque la soglia organica. Quali sono i motivi secondo lei di questo ritardo nel concorso? Inoltre, negli ultimi 20 anni le politiche di spendig review hanno ridotto la dotazione organica dei direttori penitenziari di oltre 100 unità. Quanto ha influito secondo lei il numero ridotto di direttori in ambito nazionale?

Ha influito tantissimo. Pensi che le grandi piazze penitenziarie, grandi come le case circondariali delle città principali del paese come Torino, Milano, Bologna, Genova, Firenze, istituti romani, Napoli, ecc. In questi grossi istituti che hanno dei problemi evidentemente di grande spessore, hanno bisogno appunto di una conduzione che sia il più specializzata e il più attenta possibile. Hanno bisogno di una dirigenza ben ramificata e compatta. Cosa intendo dire, che paradossalmente fino ad un po' di anni fa accadeva che un grosso istituto, ad esempio Rebibbia, avevano accanto al direttore 4, 5, 6 vicedirettori che potevano coprire adeguatamente l'intervento all'interno di queste grosse portaerei penitenziarie. Io ho diretto Rebibbia per 10 anni e ovviamente non ci ho messo molto a rendermi conto che rispetto alla vecchia esperienza di Brescia le dinamiche erano tutt'altre. Il direttore di un carcere fino a 300, 400, 500 detenuti è un po' come il sarto che deve saper tagliare cucire e fare alta sartoria, ma soprattutto deve fare il pret a porter. Il direttore di Rebibbia nuovo complesso o Milano San Vittore o Torino le vallette, chiamato a un ruolo di maggior coordinamento di più ampia azione non ha il tempo per andare a toccare tutta una serie di questioni particolari. C'è bisogno di una dignitosa squadra di vice. Cosa è successo in questi anni? Con il depauperamento dei quadri dirigenziali della P.a. questo ha colpito anche la categoria dei dirigenti. Cosa si è fatto? In tanti istituti di medio livello dove un vicedirettore si affiancherebbe bene a un direttore in realtà questa figura non la vedo. Quindi c'è il direttore che insomma in un istituto con 400, 500, 600 detenuti da solo ha un tempo lavoro pazzesco ma non riesce a coprire adeguatamente tutti gli interventi necessari. Dove invece uno due o più dirigenti come vice possono aiutare, possono dare una grande mano. Il tema di ascolto sulle problematiche del carcere, spesso la politica lo ha messo in secondo piano, dove poteva. Negli ultimi anni, dal 2017 si è cominciato a creare questo sbocco,

cercando anche di portare a compimento questo concorso, e quest'anno anche l'aumento dell'organico con gli ulteriori 50 posti.

- 7) *La complessità delle funzioni e del ruolo del dirigente rende difficile poter definire il concetto di gestione "ordinaria" di un istituto anche a causa degli innumerevoli imprevisti quotidiani. In base alla sua esperienza, quali potrebbero essere definite le priorità nelle scelte di gestione? Inoltre, le scarse risorse economiche conducono il direttore spesso a dover fare scelte "aziendali" necessarie per sostenere il bilancio. In questo contesto, quanto la figura del dirigente penitenziario tende ad avvicinarsi al dirigente aziendale?*

Mi concentro sulla prima parte della domanda. È chiaro che nella gestione dell'istituto se io voglio raggiungere un obiettivo, garantire una qualità di vita dignitosa a chi vive ma anche a chi lavora in carcere, è chiaro che devo riuscire ad avere un certo passo di lavoro. Ma poi ci sono le emergenze ovviamente, non ci possiamo chiamare fuori dalle emergenze. Il direttore da solo deve cercare di fare in modo che, nell'organizzazione quotidiana dell'istituto, ci sia una buona distribuzione da una parte delle competenze e dall'altra dalla capacità di creare un buon clima di lavoro. Si deve evitare di creare un tipo a compartimenti stagni, ad esempio: l'operatore x che ha quei compiti e deve fare esclusivamente quello, tutto ciò che è fuori da quel tracciato non lo coinvolge; non deve essere così. In realtà potremmo andare ad analizzare tutti i processi di lavoro importanti dell'istituto e lei vede che c'è una competenza trasversale di diverse professionalità. Allora queste professionalità devono abituarsi a lavorare insieme, sicuramente a rispettarci, a vedere nel direttore il riferimento che tiene insieme tutto, ma nello stesso tempo devono avere quella capacità di azione professionale, e anche di risoluzione di problemi che possono evitare l'impantanamento. Il lavoro del direttore di istituto non dovrebbe entrare in situazioni che dovrebbero essere risolte agevolmente all'interno della cornice che lui ha creato dalle varie professionalità. Quando un istituto non funziona bene, si vede da questo tipo di malessere, è l'indice identificativo: se lei vede che un direttore si sta disperdendo per affrontare problemi che altre professionalità potrebbero risolvere, probabilmente anche ad una cattiva organizzazione, si arriva ad una composizione troppo centralizzata e gerarchizzata. Adesso non vado a predicare

un generico e totale decentramento delle competenze, intanto bisogna capire bene chi fa cosa e all'interno dei vari processi di lavoro ci deve essere un coinvolgimento da parte di tutti. Le faccio il primo esempio che mi viene in mente: se lei pensa per esempio all'ingresso di mezzi e delle merci all'interno di un istituto, necessitano tutta una serie di informazioni come la comunicazione preventiva sulla targa, informazioni sull'autista (nome e cognome che servono nell'immediatezza perché ci sarà un ufficio che fa una ricerca in una banca dati del Ministero degli interni per evitare di far entrare un ipotetico nipote di Matteo Messina Denaro) e su cosa porta: latte per i detenuti? Armadi che abbiamo ordinato per gli uffici? Materiali di cancelleria? Tutto va vagliato. Ben comprenderà che se devo far entrare un camionista che deve scaricare solo delle pedane e poi se ne deve andare, il fatto che possa avere dei precedenti va vagliato. Se, ad esempio, il suddetto autista ha una denuncia per maltrattamenti in famiglia non è un motivo di impedimento per non farlo entrare nell'istituto. Sottolineo questo aspetto perché le norme devono essere, nella loro applicazione, ragionate e tra l'altro se io oggi per domani impedisco quell'accesso, complico la vita alla ditta che deve consegnare i materiali e complico la vita a me stesso perché quei materiali li vedrò con ritardo. Quando arriva in istituto un camionista con carico ci deve essere una portineria che riceve, l'operatore coinvolto deve avere l'elenco dei materiali, nome e cognome della persona che entra che deve essere legittimata con la relativa autorizzazione. Se questa autorizzazione non fosse cartacea ma viene passata con la rete interna alla portineria, sarebbe una buona cosa perché eviterebbe di utilizzare le carte che facilmente si perdono. In più, c'è un contatto diretto tra il portinaio e il funzionario contabile del materiale che deve dare disposizioni per dire "ok abbiamo ordinato 10 casse di carta igienica ma qua ce ne stanno 5" (esempio banale ma la vita dell'istituto è fatta anche di questo) verbalizziamo e rispediamo. Altri operatori sono coinvolti nell'operazione, perché questi materiali devono entrare e devono essere consegnati e poi c'è bisogno della manodopera detenuti che, come lavoranti, poi prendono questo materiale e lo vanno a depositare nei magazzini. Queste attività non le pensiamo mattina per mattina ma devono essere organizzate: devo sapere chi fa cosa e cosa fa. E le risparmio processi di lavoro che sono più ricchi, più

complessi che coinvolgono diverse professionalità. L'organizzazione è funzionale anche ad eventi di emergenza: io sono lì nell'istituto che sto facendo una riunione operativa importante o sto decidendo cose ma arriva la chiamata che mi avverte che c'è un detenuto che si è suicidato o un episodio importante nei cortili di passeggio o altro, queste situazioni possono essere meglio gestite se c'è una buona organizzazione fluida che, tra l'altro, non solo è funzionale ma responsabilizza e aiuta gli operatori ad appassionarsi di più al proprio lavoro.

Sul secondo pezzo della domanda, le somme che vengono assegnate dai capitoli di bilancio non sono di per sé mai da sole sufficienti a garantire lo sviluppo ottimale dei programmi dell'istituto. Continua ad essere così ancora oggi con alti e bassi a seconda delle varie voci di spesa, citiamone alcune: i fondi delle retribuzioni per i detenuti lavoranti che possono non essere sufficienti rispetto ad un'organizzazione che ci siamo dati, per cui, per garantire certe condizioni di pulizia, di garanzia di manutenzione io ho bisogno di 50.000€ al mese per 12 mesi ma abbiamo sempre meno. Ma a quel punto bisogna fare degli interventi di razionalizzazione, a volte anche disperati. Devo cercare di avere il tutto al meglio possibile con sempre meno risorse. Un'altra voce importante su questo è quella delle ore di lavoro straordinario che vengono riconosciute soprattutto alla polizia penitenziaria. Qui è cruciale l'organizzazione del lavoro, la suddivisione in turni, la gestione dello straordinario che deve servire per certe esigenze e non deve sostituire il lavoro ordinario ma se ci sono delle riduzioni di spesa e ci sono delle esigenze, devo fare degli interventi di razionalizzazione. La mia generazione e i nuovi colleghi che stanno iniziando a lavorare, si misureranno sempre più su questo, quello che io chiamo il "follow the money" segui il danaro: le fonti di finanziamento per l'attività dell'istituto non sono soltanto le voci di bilancio ma possono e devono essere altre voci, voci eccezionali avventizie che vengono dall'Europa, dai contributi degli enti locali, del mondo del terzo settore. Bisogna abituarsi in una logica sana aziendale a cercare di inseguire sempre di più queste altre opportunità. La normativa che lega il funzionario delegato al direttore del carcere non aiuta molto. Per fare un esempio spicciolo e veloce se lei decide, da buon filantropo, di regalare un milione di euro al direttore del carcere per fare chissà quali migliorie, il direttore non può acquisire e gestire i soldi come se

fosse roba sua o come se fosse una normale azienda privata. Quei soldi dovranno essere incamerati versati all'erario e poi essere riacquisiti nell'arco di un anno, più o meno. Ci sono delle regole stringenti che incidono su tutti i funzionari delegati dello stato. Però il motto deve essere quello: follow the money. Cercare di guardarsi attorno e agire non solo in una logica di fondi contabili ma anche nella logica dello scambio e dell'acquisizione di servizi. Attraverso le sponsorship, per esempio come afferma il codice degli appalti pubblici dove è chiaramente disciplinato questo aspetto, possono agire sugli istituti e potrebbero comportare il conferimento di fondi che coprirebbero direttamente la corresponsione di forniture di beni o di attuazione di servizi. Io ho bisogno, per esempio, dello sfalcio dell'erba nei campi dell'istituto e anziché affrontarlo io, lo affronta un soggetto terzo che lo farà in partnership. Ecco, in un ufficio dove si lavora molto con l'esterno, queste cose vanno cercate e stimolate indirizzando anche bene i soggetti pubblici che, per competenza e per attenzioni, pongono fondi sugli istituti. Se io comune di x voglio spendere dei soldi sul carcere sarà bene che su questo io ragioni insieme alla direzione dell'istituto ma anche con il provveditorato per vedere quali sono le direzioni migliori da prendere per quei fondi. Se invece per conto mio come comune decido che do i soldi alla cooperativa x o all'ente di formazione x per portare avanti un progetto ma questo non impatta sui bisogni delle persone che vivono in carcere, l'operazione sarà fallimentare.

- 8) *Gli elementi di criticità, spesso sistemici, come il sovraffollamento, la presenza di vecchi edifici in cui è collocato l'istituto, la carenza di personale, le differenze presenti nella popolazione detenuta, conducono spesso a parlare di relativismo penitenziario e sono spesso i motivi per cui è difficile agire in un istituto andando oltre l'ordinario. Quali sono secondo la sua esperienza gli elementi che incidono maggiormente nella differenziazione degli istituti in Italia? Quanto incidono questi elementi nella sua azione? Esiste secondo lei una differenza in termini generali tra gli istituti penitenziari del Sud Italia e del Nord? Ha mai svolto un incarico all'interno di un istituto detentivo femminile? Se sì, rispetto agli altri istituti, quali sono le principali differenze a livello di gestione?*

Fotografando la situazione attuale, senza nessuna presunzione, se lei chiede ai 300 dirigenti penitenziari, le diremo il sovraffollamento. Elementi di complicità sono innanzitutto che la popolazione penitenziaria detenuta è cambiata in maniera repentina; è vero che un aumento sostanziale (nonostante quello che si dice in giro) sui detenuti stranieri non c'è stato ma si è piazzati su certe soglie: nel nord Italia c'è una certa percentuale di stranieri come a San Vittore dove ci sono il 65% di stranieri e man mano che si scende giù le presenze straniere non sono aumentate di molto. Con tutte le complicità del caso: comprensione di lingua, abitudini, usi costumi e tutto il resto. Un altro forte elemento di complicità che coinvolge sia gli italiani che gli stranieri è la percentuale sempre più alta di presenza di detenuti con un fortissimo disagio psichico. Probabilmente, nella maggior parte dei casi, questo disagio è figlio dell'uso molto consistente di sostanze stupefacenti e fra questi ci sono persone che portano avanti anche una vita al margine, ecco che ritorna il discorso sugli stranieri non garantiti, emarginati che deambolano nelle nostre periferie, e di tanti giovani del sottoproletariato urbano, italiani e no. Questo è un tipo di popolazione penitenziaria che continua a crescere e continuano a crescere i casi a rischio di persone che hanno problemi di carattere psicologico con spesso agire violento sia nei propri confronti, con atti di autolesionismo, sia nei confronti degli altri, del personale e detenuti. Persone la cui gestione è davvero problematica. Questi sono fattori che stanno avvelenando sempre di più il mondo penitenziario e in particolare gli istituti cosiddetti giudiziari ovvero le case circondariali delle città in tutta Italia. Si parla sempre dei detenuti stranieri come problema principale ma se va in Sicilia, la mia regione di origine, e va a vedere tutto l'elenco dei casi critici, nella maggior parte sono italiani locali e di una certa fascia di età. È aumentata anche l'età media dei detenuti da una parte, cioè è più facile trovare i detenuti di età avanzata ma dall'altro si è anche abbassata l'età media dei detenuti: è più facile vedere un ventenne con seri problemi psichiatrici che oggi entri in carcere oppure un minore che è già a capo di alcuni luoghi criminali. Questi diciamo che sono fattori, andando all'attualità che mettono in sofferenza l'amministrazione penitenziaria con tutto quello che si ricava. Riguardo il rapporto tra gli istituti del nord e del sud, per l'amministrazione

penitenziaria non si possono usare luoghi comuni. È un luogo comune che in ambiti come l'assistenza sanitaria e ospedaliera ci sono molte più isole positive e di qualità al nord rispetto al meridione. Tutta la gente che dal sud va a farsi curare al nord. Nell'amministrazione penitenziaria nelle carceri il discorso è diverso perché fare una distinzione in sé fra nord e sud non funziona, anzi per certi aspetti gli istituti del nord in Italia proprio perché hanno una massa di detenuti stranieri maggiore accusano delle difficoltà più forti rispetto ad istituti del meridione. Ci può stare che si possa fare una differenza tra istituti che funzionano meglio dove c'è più qualità e organizzazione, come per gli ospedali e come per le scuole ma non è più una distinzione nord - sud perché può accadere che un istituto in un territorio diciamo "arido" dal punto di vista della comunicazione, della interrelazione con il carcere invece riesca a funzionare bene a garantire una dignitosa qualità di vita detentiva e anche una buona dose di qualità di vita agli operatori proprio perché il carcere tende a diventare un'enclave e a chiudersi dandosi una propria organizzazione. Per dire per esempio, spero che abbiamo mantenuto ancora questa condizione, ma in questi anni un istituto che si è distinto bene che ha funzionato molto bene con grande qualità di lavoro è la casa di reclusione di sant'Angelo dei Lombardi. Poi magari vai in un grosso o medio carcere cittadino del Veneto della Lombardia o del Piemonte, regioni ricche con territori molto urbanizzati e invece la qualità della vita penitenziaria è pessima. E la colpa non è soltanto perché in quel carcere la maggior parte dei detenuti sono stranieri, ma è perché funziona male. Riguardo la distinzione tra settentrione e meridione li almeno possiamo accantonarla.

- 9) *Nelle opere analizzate, tra gli elementi che incidono maggiormente sul modello di gestione adottato da un dirigente d'istituto vi sono la frequenza e la gestione degli eventi critici e la responsabilità delle scelte del direttore. Secondo lei quanto può incidere la frequenza di eventi critici nella gestione di un istituto? Gli eventi critici sono rari o frequenti nel corso della gestione di un istituto? L'ordinamento penitenziario offre degli strumenti per riuscire a gestire questi eventi? Inoltre, nell'esperienza dei dirigenti analizzati, un aspetto critico comunemente evidenziato è l'individuazione del direttore come responsabile di ogni evento nefasto all'interno dell'istituto, e l'insorgere di procedimenti penali*

a suo carico, così frequenti da essere definiti da un dirigente «incidenti del mestiere del direttore». Quanto concorda con questa affermazione? Quanto può influire nel proprio modello di gestione questo “automatismo”?

Guardi la frequenza degli eventi critici non è spalmata su tutto il territorio nazionale ma più in una serie di istituti soprattutto nelle case circondariali e in istituti di media e grossa dimensione. In un istituto con una piccola casa circondariale con un centinaio di detenuti, inevitabilmente c'è un tipo di vita che è gestita quasi a livello artigianale, è più difficile che ci sia l'evento critico, non soltanto perché ci sono pochi numeri ma perché bene o male si riesce a creare il giusto clima. Più è grande l'istituto, più persone diverse ci sono e più si registrano ingressi dalla libertà, in quest'ultimo caso possono arrivare un numero x di persone che non hanno un percorso precedente e devi imparare a misurarli; ti puoi trovare davanti un detenuto violento o a rischio di suicidio anche se potrebbe non apparire nel primo momento. Più è grosso l'istituto più è chiaro che c'è il rischio di eventi critici. Ad oggi gli eventi critici più diffusi sono sostanzialmente di due tipi: uno è individuale, che può essere autolesivo o etero lesivo (parliamo di suicidio o di autolesionismo anche grave con conseguenze ospedaliere) oppure l'aggressione che purtroppo diventa un fenomeno più frequente in questi ultimi anni nei confronti del personale o nei confronti degli altri detenuti. L'altro evento invece riguarda il gruppo, anche attraverso le proteste di gruppo, anche pacifiche: se i detenuti rifiutano di rientrare nelle celle dai cortili di passeggio è un problema. Se si rifiutano o se assumono condotte aggressive, aggrediscono operatori e si armano di strumenti rudimentali o chicchessia, anche se non sono situazioni necessariamente all'ordine del giorno, bisogna essere sempre pronti. Non è che adesso abbiamo centinaia di detenuti o bande a rischio ma può bastare un singolo caso in cui ci stanno 500 persone e diventa un problema. Il piccolo gruppo che si barricata nella sezione e non vuole far entrare gli operatori e magari comincia a incendiare o a fare danneggiamenti vari è un problema, è chiaro, però non vuol dire che per questo tutti i detenuti di quell'istituto sono a rischio. Quindi diciamo che, chi dirige l'istituto e insieme con lui chi ha ruoli di responsabilità all'interno, comandanti o responsabili della sicurezza generale, devono avere un'attitudine a essere pronti all'emergenza,

questo bisogna accettarlo. Come la logica del vigile del fuoco, il vigile va a prendere servizio alle 8, magari trascorre la giornata senza problemi ma poi potrebbe ricevere una chiamata di emergenza. Bisogna avere una certa programmazione mentale, bisogna sapere che l'emergenza può accadere e soprattutto può accadere in qualsiasi orario, anche di notte.

Il fatto che il direttore sia la figura apicale su cui poi si concentrino tutti i livelli di responsabilità, questo esiste e non si può sfuggire. Noi siamo chiamati a dare conto del lavoro che facciamo e questo vale per il direttore, per il provveditore, per un dirigente generale ma anche per un questore, per un prefetto. I ruoli apicali comportano questo livello di responsabilità. Accade purtroppo che si vadano a costruire delle responsabilità a volte paradossali, questo è il mio punto di vista non faccio il magistrato. Ma quando si parla di casi e tutt'ora c'è qualcosa in pendente in giro, di detenuti che si sono suicidati, contro il direttore si sono aperti dei procedimenti penali per concorso in omicidio colposo. Qui il profilo è veramente particolare. Le accuse sia in ambito penale che amministrativo contabile, possono essere veramente troppo severe o paradossali, c'è il rischio appunto di cominciare a tenere un atteggiamento difensivo. Cosa che accade ad esempio anche nel mondo della medicina, della sanità, anche in carcere come nella comunità esterna si parla tanto di medicina difensiva. A questo punto, negando tutto quello che abbiamo cercato di dire finora, il ruolo viene vissuto di conserva molto sugli scudi, stando molto attenti, burocratizzando tutto al massimo e creando architetture e procedure che cerchino di distribuire le responsabilità o annullare le proprie evitando di fare quelle cose che vano fatte o potrebbero essere necessarie. Qui quest'atteggiamento difensivo purtroppo mi è capitato di vederlo. Io per conto mio ho cercato di evitarlo, ho vissuto un'esperienza concreta che mi avrebbe potuto spingere in questa direzione perché ad esempio non abbiamo parlato del grande tema della sicurezza sul lavoro che negli istituti penitenziari ha uno specifico particolare. Io affrontai una vicenda giudiziaria, proprio per il caso dolorosissimo di un mio collaboratore, un assistente di polizia penitenziaria, che morì sul lavoro, una situazione anche particolare perché questa persona lavorava nel reparto di medicina protetta nell'ospedale Pertini di Roma, faceva la sorveglianza e gli cadde addosso un

cancello. Io affrontai un processo da cui sono uscito vincente e in termini di giustizia non poteva essere altrimenti. Le aule di giustizia non sempre portano al risultato che si vuole, in quel caso pur non lavorando all'interno dell'istituto a me si imputava da parte del Pm il non aver dato, come datore di lavoro, la formazione e l'informazione necessaria all'agente su come si disattiva un cancello dal comando elettrico. Cancello fuori norma ma su cui noi non centravamo niente. Per farla breve tutta questa vicenda, io ero conscio di questo, mi rendevo conto e ci ho lavorato su questo, potevo assumere un atteggiamento difensivo e dire "quando si parla di sicurezza del lavoro invece di preoccuparmi subito di risolvere il problema, mi metto a fare tutta una serie di cosine per mettere a posto le carte ed essere inattaccabile". Ora le carte facciamole pure, gli atti vanno fatti per carità, ma vanno fatte anche le azioni conseguenti bisogna intervenire sui problemi e aiutare gli operatori. Mi rendo conto che però quando un direttore ha affrontato un processo ed è stato soccombente magari, con un'accusa in concorso in omicidio colposo per il suicidio di un detenuto, da quel momento in poi c'è il rischio che il tema del rischio suicidario venga affrontato in maniera sbagliata. Senza aiutare a risolverlo. Ma sono i rischi professionali dovuti al ruolo apicale che si svolge.

10) Nel 2020 l'emergenza Covid ha paralizzato l'Italia per poter gestire il contagio, restringendo la libertà di tutti i soggetti sul territorio nazionale. In carcere, dove parlare di distanziamento è difficile in base agli spazi limitati, la reazione dei detenuti alla chiusura verso la società esterna e soprattutto verso i famigliari è stata travolgente. Quanto è stato complesso nella sua esperienza la gestione del periodo emergenziale? Quali scelte organizzative ha adottato?

Nel 2020 svolgevo il mio ultimo incarico di provveditore di Lazio Abruzzo e Molise. È stata un'esperienza eccezionale sotto l'aspetto professionale perché il covid ci ha presentato il conto a noi come amministrazione penitenziaria. Lei sa bene come dopo che è partita l'emergenza covid si è cominciato a parlare di cose di cui prima non si voleva sentir parlare nell'amministrazione penitenziaria, come i colloqui a distanza fatti tra detenuti e familiari in modo ordinario, lo sviluppo anche di altri aspetti emergenziali. Il covid ha evidenziato che negli istituti bisogna aumentare la qualità delle misure di igiene e di sanità. Faccio un piccolo

esempio: quando dopo il lockdown si riaprirono le sale colloqui per i contatti diretti tra familiari e detenuti, nelle procedure si iniziò, e spero che si continui a farlo, in tutti gli istituti a fare la pulizia e la sanificazione dei locali prima e subito dopo la chiusura del colloquio. È stata una stagione però nella quale sono state messe in risalto tutte le nostre deficienze e anche una serie di contraddizioni che non ci vedevano come colpevoli relativamente, per esempio, alla gestione del cosiddetto isolamento cautelativo della persona che arrivava dalla libertà, capire se fosse positivo o no, se fosse potuto diventare positivo in 3 giorni. La gestione della persona che doveva stare in isolamento cautelativo, i tamponi e tutte le procedure del caso, diedero il via ad una stagione veramente difficile che si è conclusa, nel mio caso come provveditore di quella regione, dopo quasi due anni dall'esplosione della pandemia perché un problema che ha avuto carattere nazionale. Ma in Italia abbiamo l'assistenza sanitaria che è decentralizzata con competenze delle regioni e poi all'interno delle regioni, delle singole ASL. È accaduto che in materia di isolamento cautelativo noi avevamo gestioni diverse da regione a regione perché sono loro che avendo la competenza sanitaria ci davano le indicazioni, o addirittura da Asl ad altre Asl c'era chi faceva un confinamento cautelativo di 15 giorni, chi 10 giorni, poi in Puglia invece il confinamento era di 72 ore, chi faceva il confinamento di corte e chi faceva il confinamento individuale. La differenza non è da poco se si pensa un attimo perché se oggi entrano 10 persone in carcere con il confinamento cautelativo di corte, le posso mettere in una o due stanze se invece è vietato il confinamento di corte io devo avere 10 stanze singole a disposizione. È stato un periodo nel quale con il provveditorato avocammo a noi la competenza di stravolgere la regola che permette ad una persona quando viene arrestata di essere condotta nell'istituto più vicino al luogo di arresto perché gli istituti non reggevano. Regina Coeli che riceve quotidianamente in tempi normali quaranta arrestati al giorno era un istituto che giorno per giorno poteva garantire massimo 4 ingressi. Quindi noi avocammo la competenza e fu un passaggio necessario. Con grande fatica ne siamo usciti dopo 2 anni e poi i vaccini hanno fatto la loro parte.

11) Una parte delle opere dei dirigenti che ho analizzato, nel descrivere le proprie funzioni i direttori hanno sottolineato due elementi fondamentali nell'agire di un

direttore: il fattore tecnico ed il fattore umano. Secondo lei quali sono le competenze che dovrebbe necessariamente avere un dirigente? Quanto è importante il fattore umano di un dirigente?

Dicevo all'inizio la componente relazionale è fondamentale. Le giornate di un direttore sono o dovrebbero essere intessute da un continuo aspetto di relazione poi si ragiona sempre su questi aspetti, che tipo di preparazione dobbiamo chiedere a questo dirigente, deve essere preparatissimo su cosa, quante cose e in che termini. Sapere tutto? Impossibile. Il direttore è o dovrebbe essere un leader, allora bisogna vedere questa benedetta leadership come la stiamo coniugando, questo è l'esercizio e da lì viene tutto a cascata. All'interno della leadership ci deve essere competenza e conoscenza dei problemi, ci deve essere una grande capacità empatica sicuramente. A volte ci si riesce, a volte un po' meno. Capacità di intuire i problemi. La storia del direttore penitenziario è la storia di come si s'interpreta una leadership.

12) Secondo la sua esperienza, il dirigente penitenziario è dotato di molta o poca discrezionalità nella sua gestione e nelle sue scelte e azioni? Nel descrivere le proprie funzioni, i dirigenti utilizzano spesso il concetto di capacità creativa per affrontare la gestione ordinaria e straordinaria e tutte le emergenze che possono emergere all'interno di un istituto. Quante è importante secondo lei il saper adottare processi creativi nell'azione di un dirigente?

Su quella che è la capacità creativa sono d'accordo, quello che dicevo pocanzi, che si chiede e si chiederà ai nuovi dirigenti, di stimolare i percorsi di innovazione e quindi percorsi creativi, inventarsi delle iniziative, cercare di guardarsi attorno per capire il mondo esterno, per comprendere le prassi che possono essere mutate nell'ambito penitenziario. Su questo aspetto lo vedo molto, così come non sono d'accordo con chi sostiene che un direttore ha pochi spazi di discrezionalità. Un direttore ha un enorme spazio di discrezionalità nell'organizzare la vita di un istituto sia per tutti i tipi di provvedimenti che può assumere dove questo tasso di discrezionalità è previsto ma anche per il modo in cui viene interpretato. È molto importante anche come vengono fatte le cose e bisogna capire come le fai quelle cose, come le presenti e non è una questione formale ma proprio di metodo. Arrivi a quel risultato in due, tre, quattro modi

diversi: anche questo è esercizio di discrezionalità. Posso decidere di essere molto assertivo o molto comunicativo o posso decidere di mettere tutti davanti al fatto compiuto, prendo la decisione e gli dico cosa si deve fare. Insomma io vedo degli spazi di discrezionalità veramente sostanziosi. Io credo che di questo i migliori testimoni siano i detenuti che su questo potrebbero raccontare come chi dirige un istituto può veramente cambiare la vita delle persone.

13) Il lavoro è uno dei principali strumenti per fornire al detenuto delle competenze fondamentali per reinserirsi nella società. Rispetto alla totalità di detenuti, a quanti si riesce ad assicurare un lavoro? Quanto è complessa la procedura per avviare un lavoro intramurario o organizzare e coordinare un lavoro extra murario? Per quanto riguarda le attività culturali in senso lato, è possibile coniugare la scarsità di risorse e la carenza di personale con l'organizzazione di tali attività? Che ruolo hanno secondo lei queste attività nel percorso trattamentale di un detenuto? Quali sono nella sua esperienza le attività culturali che suscitano maggiore interesse nei detenuti?

Distinzione di fondo tra lavoro alle dipendenze dell'amministrazione e lavoro alle dipendenze di terzi. Ad alcuni non piace, secondo tanti di noi invece è la strada giusta. Il lavoro già all'interno degli istituti alle dipendenze di terzi è la via maestra perché quello è lavoro professionale e spinge il detenuto ad essere non rieducato ma educato al lavoro, a entrare in un meccanismo. Quando si lavora soprattutto con ditte esterne, cooperative, imprese, o che sia, si impara a entrare nel mercato del lavoro e fare i conti con quello che è possibile come fanno tanti comuni mortali in libertà. Il lavoro all'interno degli istituti è ancora oggi la voce principale per quanto riguarda il lavoro in carcere che si concretizza principalmente nel mantenimento dell'istituto ai vari livelli: igiene, pulizia, forniture di cucina, manutenzione del fabbricato. Qui, il problema organizzativo principale sta, come dicevamo due collegamenti fa, nella disponibilità e nelle risorse di bilancio necessarie per gestire le retribuzioni lavorative. Se non sei in sofferenza su quel versante riesci a organizzare e puoi garantire buoni livelli di pulizia, buoni interventi di manutenzione ma non è nella stragrande maggioranza dei casi non sarà questo il lavoro che utilizza quella funzione alta richiesta anche dall'ordinamento penitenziario. La funzione che deve svolgere un lavoro è che

deve essere parametrato sulla società libera. Chi pulisce i pavimenti o le docce del carcere non si sta parametrando al lavoratore che sta in libertà. Per quanto io lo possa responsabilizzare, formare, insegnandoli anche tante belle cose. Invece, il lavoro fatto con ditta esterna, che sappia fare anche adeguato tutoraggio, che sappia capire la particolarità della condizione del detenuto che comunque per legge è considerata manodopera svantaggiata, porta il detenuto a parametrarsi al mondo esterno. Riguardo le attività trattamentali in senso lato, il riscontro è positivo. Devono esserci però queste caratteristiche: la non episodicità, la programmazione, l'incentivazione, la partecipazione strutturata di soggetti dall'esterno. Quando si fanno attività culturali si pensa soprattutto al teatro, alle biblioteche, se ci sono più di un centinaio di laboratori teatrali in carcere qualche cosa significherà, evidentemente, che lo strumento c'è e funziona. I percorsi universitari e di scuola secondaria ci sono e possono portare anche tante opportunità e occasioni di incontri che si possono creare. L'importante è evitare l'episodicità, se noi una volta l'anno abbiamo il concerto rock offerto da Caio non abbiamo fatto né cultura ma nemmeno intrattenimento. Invece ci vogliono dei contenitori e delle iniziative per inserire dentro la gente. Ecco la programmazione delle attività, ecco la possibilità di avere più attività su cui investire in modo che tutti abbiano la possibilità di fare le cose su cui si sentono di avere una maggiore attitudine e sensibilità. Ecco perché i percorsi teatrali hanno in genere molto successo, perché hanno queste caratteristiche. I laboratori teatrali non tanto per lo spettacolino alla fine del corso, ma il laboratorio in sé e l'attività due o tre volte a settimana, si incontrano e si vedono, quella è la forza del teatro e dei corsi.

14) Nelle opere analizzate, spesso i dirigenti si classificano tra loro in base al prevalere nella loro gestione di uno dei due compiti fondamentali del dirigente: garantire la sicurezza dell'istituto e promuovere la risocializzazione e il reinserimento dei detenuti. Cosa ne pensa a riguardo? È complesso raggiungere un equilibrio tra questi due compiti?

Non è facile e lo si deve coltivare nel tempo, man mano, attraverso le esperienze professionali che si fanno. Se volessimo dire quali sarebbero le questioni principali, sono conciliare sicurezza e trattamento. Poi ci sono le singole

attitudini, ci sono operatori e dirigenti che sono più portati a curare un versante come quello della sicurezza invece che quello del trattamento. Ma la sintesi potrebbe essere che, in realtà, non si deve parlare di sicurezza e trattamento come due concetti distinti ma di gestione dell'istituto, cioè con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita all'interno del carcere con le risorse che si hanno ma con un mix che è complesso, è il dramma quotidiano degli istituti: devo organizzare il laboratorio teatrale ma non ho gli agenti per fare uscire i detenuti per l'attività; devo organizzare delle attività lavorative dei corsi di formazione professionale ma il personale non c'è, perché prima di tutto devo garantire la sicurezza. La sicurezza ideale è che non succeda niente e li facciamo uscire solo per andare a in bagno e a passeggio, fine. Ma non è questo, a maggior ragione che con il depauperamento di personale di questi ultimi anni e continuo nel tempo, la situazione diventa sempre più critica. Non è facile, non ho soluzioni precostituite, uno si deve misurare nel lavoro quotidiano negli istituti. Però non nascono che conoscendo tanti colleghi, c'è chi ha un'attitudine più su un versante che sull'altro, come altri colleghi che secondo me fanno bene, che si sforzano invece di coniugare queste due cose, con quello che si ha. Una cosa su cui insisteva tanto il compianto Nicolò Amato era questa, fare quello che dovete fare con quello che avete.

15) Le scelte intraprese dal dirigente sono frutto di processi decisionali tipici di un'azione collettiva, in cui il dirigente è chiamato come vertice a comporre e mediare tra i vari interessi in gioco, dalla polizia penitenziaria agli operatori, sino ad arrivare ai detenuti. Quanto è complicato riuscire a mediare tra i vari interessi? Alcuni dirigenti descrivono il proprio ruolo partendo dalla figura del leader dell'organo amministrativo. Cosa ne pensa a riguardo? Quanto è importante invece la funzione di coordinare le Aree operative all'interno di un istituto? In base alla sua esperienza è sempre possibile mantenere un clima elevato di collaborazione tra Aree?

Se fosse stato facile non ci sarebbe stato piacere. È uno degli aspetti più affascinanti. Prima intendevo questo quando parlavamo delle relazioni sindacali che è una materia che non è molto amata in genere da chi esercita ruoli di responsabilità, perché è una relazione complessa, una operazione complessa con

tutte le sue contraddizioni con i suoi alti e bassi. È importante, perché altrimenti è inutile riempirsi la bocca con percorsi di partecipazione e collaborazione del personale se poi non cerchiamo di far crescere le rappresentanze sindacali. Anche perché, di solito, il personale ha come rappresentate sindacale, operatori che hanno una certa sensibilità, un certo expertise e che sono ascoltati dai colleghi, quindi è bene riuscire a condividere i percorsi con queste persone. Ma poi più in generale nel lavoro delle varie aree funzionali, è fantastica la possibilità di mettere insieme l'orchestra, lo spartito è unico, il direttore è uno, ma nell'orchestra c'è spazio anche per gli assoli del primo violino o del clarinetto, ma lo spartito è unico.

16) Dopo aver ricoperto incarichi dirigenziali all'interno degli istituti, lei ha assunto nel tempo sia l'incarico di Provveditore sia di Vice capo del Dap: quanto è complesso assumere la gestione e il coordinamento a livello regionale e poi nazionale degli istituti? Il direttore nel suo quotidiano è chiamato a mediare tra vari interessi, quanto è aumentato il grado di mediazione in questi ruoli? Spesso nelle opere analizzate i dirigenti descrivono le varie ragioni che possono condurre a situazioni di conflitto con il Dap, si è mai trovato ad affrontare o ad adottare decisioni che hanno creato disaccordi con uno o vari direttori?

Allora nella seconda parte della mia attività professionale, spostarsi con una competenza territoriale regionale soprattutto interregionale e poi anche l'ultimo incarico nazionale, l'ho vissuto come una grande opportunità come un privilegio se si vuole, perché l'istituto ha comunque, pur con tutte le cose che abbiamo detto, una sua fisicità, tutto è concentrato su quel percorso. Fare invece un lavoro di indirizzo e di coordinamento come provveditore regionale ha un respiro diverso, si può incidere e si deve incidere sulle programmazioni per fissare degli obiettivi e correggere le rotte sbagliate e dare delle indicazioni. Ecco un lavoro egualmente ricco, certo devo dire che quello che mi è mancato di più è il contatto di vita all'interno dell'istituto penitenziario che era un grande regalo per me se possiamo dire. Quindi, questa continuità giornaliera mi mancava, però sotto un altro versante avevo comunque sempre la possibilità di recarmi negli istituti, di andare a vedere e dialogare con gli operatori, di stare nelle sezioni, diciamo che questo accadeva ogni tanto e non ogni giorno. Comunque, il cambio non è stato

faticoso perché l'ho vissuto come un'opportunità professionale, come una bella cosa. E credo che, come anche gli altri colleghi che hanno avuto la possibilità di passare alla dirigenza generale, l'abbiano vissuta tutti così.

17) Per quanto riguarda il potere disciplinare esercitato assieme al Consiglio di disciplina, lo considera un extrema ratio oppure lo ritiene uno strumento necessario alla gestione ordinaria dell'istituto? Oltre a ciò, cosa ne pensa della sorveglianza dinamica? È possibile attuarla in ogni istituto o vi sono troppe differenze tra questi?

Allora il consiglio di disciplina è uno strumento di lavoro, è eccezionale se ci sono le condizioni richieste dalla norma, però non necessariamente deve essere uno strumento quotidiano o ordinario nella gestione di un istituto. È la risposta necessaria quando ci sono fatti disciplinari di maggiore importanza, se ci sono questi fatti il contesto giusto è quello del consiglio di disciplina, anche la forma ha una sua sacralità una sua importanza. Sull'altro aspetto della vigilanza dinamica, io credo che in realtà si sia confuso molto il concetto di vigilanza dinamica con quello che adesso è stato superato come termine delle sezioni con custodia attenuata con le celle aperte nelle sezioni perché non combaciano. Lo strumento della sorveglianza dinamica come è stato concepito e dove è stato applicato adeguatamente ha dato buoni risultati. Dove sono state create le sezioni di vigilanza dinamica c'è stato un abbattimento di carattere disciplinare vi è stato un miglioramento assoluto della qualità della vita. Il problema è che appunto nelle sezioni di vigilanza dinamica ci sono i detenuti più "meritevoli" in grado di vivere la giornata nella maniera più corretta possibile. In realtà quella che è realmente la sezione a vigilanza dinamica in questo momento, ma anche nei momenti migliori, ha impegnato pochi detenuti rispetto agli attuali 60.000 che abbiamo nelle carceri. Purtroppo, in questi anni dopo la sentenza Torregiani del 2013, si è confuso il concetto di vigilanza dinamica con quello di sezione aperta. Abbiamo cercato di rispondere all'indicazione della sentenza Cedu per superare il problema dei famosi 3 metri quadri, ma questo poi comportava la necessità di avere tutta una serie di spazi e di organizzazione della vita quotidiana e di adeguata selezione dei detenuti. Nella grande confusione che si è creata tra sovraffollamento, carenza di spazi e carenza di attività si è confuso il concetto di

vigilanza dinamica con quello di sezione a custodia aperta. La vigilanza dinamica rappresenta un modello di intervento funzionale e positivo.

18) Il dirigente tra le sue funzioni cura anche le relazioni sindacali. Nelle opere analizzate, i dirigenti non sempre riescono a raggiungere il giusto equilibrio con i vari sindacati. Cosa ne pensa a riguardo in base alla sua esperienza? Alcuni dirigenti inoltre hanno evidenziato la necessità di una riforma della polizia penitenziaria, dal momento in cui partecipando al percorso trattamentale del detenuto avrebbero bisogno di una formazione e di un'identità coerente con questo ruolo. È d'accordo con questa affermazione?

Sarebbero benvenute, il guaio è che ci sono spinte securitarie molto forti in questo ultimo anno soprattutto. Perché che piaccia o meno questo è l'indicazione a livello politico che la maggioranza di governo sta spingendo. Una spinta sulle istanze securitarie con messaggi anche non chiari e scorretti rivolti al mondo della polizia penitenziaria e questo comporta che diventi sempre più difficile cercare di fare comprendere la complessità e la ricchezza del ruolo del poliziotto penitenziario. Non può essere un mister risolti tutto, ma sicuramente deve essere un operatore con la capacità di intervenire su altri meccanismi. È un osservatore privilegiato della vita della persona detenuta. Per fare questo bisognerebbe dare una certa rotta ai percorsi di formazione, c'è uno sforzo in questo senso, per esempio, proprio da Pietro Buffa che sta lavorando a conclusione della sua attività professionale. Insomma, c'è da sperare che si rafforzi questo sforzo di far comprendere già nei percorsi di formazione professionale degli agenti ma anche dopo, di far capire e aiutare a dare strumenti per agevolare questa complessità di ruolo. I segnali in questi mesi non sono stati molti positivi.

19) È difficile instaurare un rapporto con i detenuti? Nella moltitudine di attività di cui è titolare quanto frequentemente riesce a dialogare con i detenuti? Nelle testimonianze analizzate di ex-detenuti spesso si afferma che la qualità di un carcere dipende tutto dal suo dirigente, cosa ne pensa a riguardo?

L'ho fatto in due modi diversi, fin quando ho diretto un istituto non grandissimo come Brescia facevo i colloqui settimanali, riuscivo quasi sempre, e quello era un momento sentito e importante per avere conoscenza più possibile delle situazioni. Lì in un istituto con quelle caratteristiche periodicamente si facevano queste

sedute, dei pomeriggi che dedicavo ai colloqui di vario tipo. Passando ad una struttura più grande, soprattutto di Rebibbia, in 10 anni approfittando del fatto che c'erano i vicedirettori, questo tipo di attività la facevano loro, ma non bastava, allora cercavo di sfruttare tutte le occasioni in cui ero in istituto per entrare in contatto con i detenuti, sia girando per le sezioni sia con le attività dall'iniziativa teatrale all'incontro in vari punti dell'istituto. Soprattutto per far capire ai detenuti che c'era comunque una figura a cui arrivavano i problemi, a partire dal lavoro eccezionale dei vicedirettori con me come terminale di tutta una serie di informazioni. L'importante era che loro sapessero che c'era una squadra che lavorava intorno ad una persona, e questo semplificava e aiutava.

20) *Quanto è importante secondo lei il collegamento del carcere con la società esterna? Negli istituti dove ha operato è stato difficile curare il collegamento con l'esterno? Che ruolo hanno i volontari in carcere in base alla sua esperienza?*

Io sono stato molto fortunato, anche sotto questo aspetto, perché nelle piazze dove ho lavorato con tutti i problemi che ci potevano essere la componente del terzo settore è sempre stata importante come a Rebibbia. Brescia è stata una delle prime realtà territoriali dove è stata creata una delle prime associazioni carcere – territorio che tutt'ora agisce ed è molto vivace. Anche a Padova c'erano contributi dall'esterno e c'è tutt'ora grande interesse, e va stimolato. Poi c'è il tema di coniugare l'attività del terzo settore del volontariato con quello dell'istituto perché c'è un ragionevole problema di riconoscimento. Il volontario che viene da fuori deve capire la delicatezza del compito e le pressioni che ha il poliziotto penitenziario, il direttore e un po' tutti gli operatori. Dall'altro lato dobbiamo riconoscere che chi viene da fuori a impegnare il proprio tempo, lo fa a titolo di volontariato, si tratta di persone che stanno sacrificando un pezzo della loro vita, tempo lavoro, in quell'ambito e vengono per lavorare con noi, non contro di noi. Anche se si possono creare delle dinamiche un po' complesse è interessante quando i contributi che vengono dalla società esterna sono di vario tipo: religiosa, sociale, sportivi, interlocutori locali che magari trovi in certe realtà e in altre no che esprimono associazionismo interessante. È una risorsa importante, dialogare con questi soggetti. Ricordo di essermi confrontato tante volte con una persona con cui ho lavorato personalmente a Padova, Ornella la

presidente, ci siamo confrontati, a volte d'accordo e a volte no, sul problema della riconoscibilità della presenza del volontario all'interno dell'istituto penitenziario, cioè il ruolo che assume il volontario che non deve essere inteso come un orpello, sta in istituto fa il corso di taglia e cucito e se ne va, ma è un soggetto che partecipa alle attività attivamente soprattutto quando fa parte di associazioni qualificate. Può essere un utile fattore di cambiamento. Più c'è questo meccanismo che non è facilissimo spesso, più si crea questo riconoscersi reciproco tra noi e loro e meglio si raggiungono certi risultati. Dicevamo prima i laboratori teatrali, in tante realtà dove hanno fatto cose eccellenti sono passati proprio da questa capacità di compenetrarsi. Che bello il laboratorio, però poi comporta uno sforzo organizzativo per gli operatori e uno sforzo per chi viene da fuori che deve stare ai nostri tempi e alle nostre regole, queste cose vanno coniugate.

21) Dalla mia ricerca risulta complesso poter definire il concetto di gestione ordinaria di un istituto. Secondo lei l'impianto normativo descrive adeguatamente i poteri e le attribuzioni di un dirigente? Inoltre, il modello 393 o domandina viene spesso utilizzato nelle opere analizzare dai dirigenti come esempio di eccessiva burocrazia all'interno degli istituti penitenziari. Cosa ne pensa a riguardo? Secondo la sua esperienza il carcere è un sistema eccessivamente burocratico?

Allora, complessivamente sì, sull'aspetto delle norme, le norme più a rischio nel nostro sistema sono quelle programmatiche, cioè quelle che dicono tutto e non dicono niente, come quando dicono che il direttore è responsabile dell'ordine e della sicurezza dell'istituto, (anche questo è un tema che va coniugato nella vita di tutti i giorni), e della competenza sanitaria. C'è una piccola norma contenuta nella legge Meduri che dice che fra, i vari compiti del direttore c'è la responsabilità della tutela della salute del detenuto, è una difficoltà. Questo spiega come, comunque sia, quando ci sono problemi di carattere sanitario che portano anche a contenziosi di carattere civile e penale il direttore spesso centra sempre. Le norme a rischio sono appunto quelle programmatiche, poco precettive, però il tessuto normativo sulle competenze del direttore mi sembra abbastanza chiaro. Dei passi importanti nel tempo sono stati fatti ma c'è ancora

spazio per fare tanto, in termini di riduzione di burocrazia. In riferimento alla domandina, nella Commissione Ruotolo mi occupavo della parte diciamo delle proposte tecnologiche, come digitalizzare le richieste di vario tipo che il detenuto fa giorno per giorno. Lo strumento c'è, si potrebbero costruire dei totem nelle varie parti degli istituti, il detenuto con il suo codice usa e formula le richieste da fare. Un passo importante era stato fatto quando procedemmo all'assegnazione dei detenuti delle card per le telefonate familiari, perché anche quella prima era con domandina. Iniziammo proprio a Rebibbia a luglio 2003, non ieri, ogni detenuto aveva la sua card con il suo credito e il centralino telefonico era digitalizzato. È un po' l'uovo di Colombo perché questa possibilità l'aveva prevista il regolamento esecutivo del 2000, noi partimmo nel 2003 poi c'è voluto il tempo che c'è voluto per portarla in ambito nazionale. Però si può utilizzare il digitale per ottimizzare. È successo anche che direttori che sono stati 20 anni o più nello stesso istituto, per esempio un mio collega è stato sempre al carcere di Frosinone. Poi ci sono stati quelli come me che hanno girato ma non ogni anno. Mi rendo conto però che 10 anni come direttore a Rebibbia è tanto, adesso con le attuali normative ci starai nello stesso incarico massimo 7 anni, secondo me sarebbero pochi.

22) Il carcere è sempre stato raccontato poco dai mass media e relegato spesso in un cono d'ombra; tuttavia, spesso riemerge solo nei momenti di fibrillazione come rivolte o altri eventi critici. Si ritrova in questa affermazione in base alla sua esperienza? Il racconto del carcere da parte dei mass media rispetto al passato è cambiato? Il carcere poi è sempre stato oggetto anche di rappresentazioni cinematografiche a tal punto da far sorgere un vero e proprio genere: il "prison movies". Cosa ne pensa della rappresentazione che viene fornita del carcere da parte del Cinema? Negli ultimi anni in Italia sono aumentate le produzioni cinematografiche e seriali che riguardano il carcere, per citare alcuni esempi film come Ariaferma e Grazie Ragazzi e serie televisive come Mare Fuori e Il Re. Come si sente rappresentato nel suo ruolo nelle serie televisive e nei film?

Si, c'è bisogno anche di una sana rassegnazione, c'è poco da fare, con la stampa non faremo mai grandi amicizie. Rispetto al passato, non è cambiato il rapporto e lo dimostra la vicenda triste di questa estate quando ci furono due suicidi di

detenute nel mese di agosto tanto che il ministro andò a Torino. Mediaticamente se ne è parlato molto in quei giorni, nella stretta immediatezza, dopodiché i suicidi sono continuati, adesso siamo a 67 detenuti oggi che si sono suicidati nel corso di quest'anno. I giornali fanno il loro mestiere e noi con loro non facciamo buoni affari. Mediaticamente vogliamo vendere le belle notizie, le cose buone che si fanno in carcere, anche se un po' di visibilità ce l'hanno queste cose, ma non sono interessanti per aumentare la tiratura del giornale e lo stesso quando lo presenti in video con report televisivi. Il lavoro che ha fatto Diego Bianchi per esempio ultimamente, è un bel prodotto con le interviste face to face dando la possibilità alle persone di parlare, però non è sufficiente a descrivere quali sono oggi i drammi del carcere. Sennò l'alternativa è la pagina sulle rivolte, sui disastri vari, sui suicidi, questo bisogna accettarlo perché questo non deve essere sentito dagli operatori come un problema. L'errore che noi non dobbiamo fare è quello di tendere a non dare conto di quello che sta succedendo all'interno dell'istituto, di quello che stiamo facendo o non stiamo facendo, lì non bisogna sottrarsi, bisogna dare conto di quello che si fa. Riguardo al cinema, la serie televisiva il Re è pessima, a livello di racconto della figura del direttore e dell'immagine che ne viene fornita. Io non so chi ha fatto la sceneggiatura di questo lavoro che è veramente una vergogna. In Italia siamo passati da un approccio soprattutto negli anni '50 dove si facevano film comici e grotteschi sulle vicende del carcere. È un mondo che vive la sua drammaticità, dei film con Totò, Fabrizi anche con Sordi. Poi con gli anni si sono visti prodotti di impegno civile più interessanti. Qualche titolo italiano che per un motivo o altro salvo è "Cesare deve morire" che poi non è un film strettamente sul carcere ma è un lavoro che, su tante cose a mio modesto parere da appassionato di cinema, potremmo far vedere raccontando qualche cosa. Poi su altri aspetti pur non essendo un'operazione corretta al 100% "Detenuto in attesa di giudizio" di Nanni Loy che, nonostante tutti i suoi limiti, da giovane vedendo in televisione mi ha aperto un mondo, veramente molto qualificante. Anche "Mary per sempre" non era male nel genere, soprattutto c'era questa descrizione del direttore di istituto che dice di aver ricevuto la chiamata, che per lui è una missione lavorare in carcere, poi in realtà è un gretto burocrate nulla più. Poi ci sono alcuni film, degli americani per esempio come qualità,

sensibilità non salvo granché, siamo al livello di “Fuga da Alcatraz”. C’è un film che invece io farei vedere nelle scuole, in giro, perché coniuga quello che è il fuori con il dentro della storia del protagonista, bellissimo film di Richardson dei primi anni “Gioventù, amore e rabbia” con un giovane Tom Courtney, c’è questo interno esterno, c’è la vita di questo ragazzo prima in libertà con i suoi piccoli grandi guai e poi quando finisce nel carcere minorile, un gran bel film. D’altra parte, il direttore del carcere minorile per forza di cose deve essere visto a tinte un po’ più attenuate come in “Mare fuori” e come avveniva con “Mary per sempre”. Però negli anni c’è stata una maggiore attenzione a questa figura, per esempio c’è un film “Detenuti eccellenti” del 98 o 99, dove la figura del direttore non è il protagonista, bravissimo attore teatrale e l’interpretazione è più profonda e interessante. Però si nella spettacolarizzazione è chiaro che il ruolo del direttore o facciamo una specie di Brubacker oppure non ne veniamo fuori. Oppure c’è il direttore carognone come in “Fuga da Alcatraz” o come il pessimo film con Sylvester Stallone dove il direttore era un cattivo “Saterland”, sprecato per questo ruolo, tipo Zingaretti.

23) *Qual è secondo lei il senso della pena? Cosa vuol dire per lei essere il dirigente di un carcere oggi? Cosa secondo lei potrebbe cambiare nell’ordinamento penitenziario al fine di ottimizzare il suo lavoro?*

Dobbiamo distinguere tra il senso della pena in senso stretto e senso della reclusione visto che in carcere ci sta anche un sacco di gente con non sta scontando una pena ma è in attesa di giudizio. Parlando dal primo punto di vista, la funzione della pena può essere una grande opportunità per vita disastrose o drammatiche che si può cogliere ma lì ci sono tanti meccanismi che entrano in gioco come la fortuna, buoni incontri, capacità nelle persone di guardarsi dentro, il mondo esterno, bravi operatori interni e esterni che riescono anche ad aiutare la persona ad un reinserimento nella vita collettiva. Sarebbe sufficiente un reinserimento nella società civile, di santi non ne abbiamo bisogno ma per fare questo ci vogliono buone occasioni e capacità di introspezione ed anche questa deve essere stimolata o creata. In questa misura la pena ha un senso tenendo presente che però ci sono tante situazioni in carcere che difficilmente andranno in questa direzione per esempio quando parlo di soggetti appartenente alla

criminalità organizzata con fior di ergastoli e che non vogliono assolutamente fare un salto della staccionata e collaborare e accettano di andare in pensione tutta la vita in questo modo oppure mi vengono in mente soggetti che hanno problemi di carattere psichiatrico importanti con i quali è difficile instaurare un dialogo positivo. Ma il senso deve essere questo non si scappa. Il direttore è un mestiere bellissimo, il mio professore di diritto amministrativo quando concludeva il suo ciclo di lezioni a Catania, diceva che il diritto amministrativo è come un panorama vulcanico che è bello ma di un terribile bellezza. Il lavoro del direttore è bello ma di una terribile bellezza, a volte è solo terribile. Rispetto al ruolo del dirigente nell'ordinamento penitenziario più che ottimizzare per migliorare il sistema, bisognerebbe incidere sul discorso dei colloqui e delle telefonate e dei detenuti, bisognerebbe rivedere il meccanismo dei reati ostativi che non funziona, io credo che si debba riconoscere, far riprendere alla magistratura di sorveglianza una fetta significativa della loro discrezionalità che con i reati ostativi non hanno. Potevo capire il meccanismo dei reati ostativi così forte intenso all'inizio del '90 quando c'era paura di chiamare fuori i magistrati di sorveglianza dal condizionamento della criminalità organizzata, ma il mondo è cambiato e sono successe tante cose. Io penso che la magistratura oggi sia abbastanza forte da poter gestire situazioni complesse, che non vuol dire liberi tutti, ma andare a vedere in concreto le storie delle persone e senza essere legati all'ostatività che diciamo la Corte costituzionale ha un po' smontato, se vogliamo essere puntuali su questo. Ma il problema non è tanto come incide sul ruolo del direttore e come possono incidere certe modifiche sulla qualità della vita del carcere.

Intervista anonima del dirigente appena entrato in amministrazione

1) Per quale motivo ha deciso di diventare un direttore? Quanto conosceva questo ruolo prima di intraprendere la carriera dirigenziale? In che anno è entrato nell'Amministrazione Penitenziaria? Il suo è stato un concorso molto partecipato? In quanti e quali istituti ha svolto un incarico sino ad oggi?

Ho iniziato questo percorso grazie ad una precedente attività di volontariato, mi sono occupato di assistenza e informazione legale ai detenuti con l'associazione Antigone, attività che ho iniziato a svolgere all'incirca nel 2014. Ho avuto possibilità di iniziare il percorso a Rebibbia Nuovo Complesso con attività face to face e poi ho svolto l'attività nel difensore civico dell'Associazione Antigone. Ho scoperto così questo mondo che non conoscevo, iniziando appunto con l'associazione Antigone, ed entrando nella realtà penitenziaria, nei miei anni all'università ancora non esisteva un corso di diritto penitenziario, si parlava poco di carcere, ma ritengo che all'interno della carriera universitaria sia importante aprire agli studenti le porte del carcere, dandogli il modo di entrare in un luogo dove si vede bene il conflitto tra i diritti che sono sulla carta e i diritti come invece vengono messi in pratica. Questo conflitto mi ha fatto crescere la passione, diventando anche il coordinatore del difensore civico di Antigone, poi quando è uscita la possibilità di questo concorso naturalmente ho pensato che era una possibilità di continuare a fare ciò che facevo da volontario, certo con un punto di vista diverso e con tutti i pro e i contro. Il mio primo incarico è in un istituto piccolo, come Direttore, e ho iniziato il 13 novembre 2023. Il concorso cui ho partecipato è stato bandito nel 2020, poi abbiamo svolto un anno di corso di formazione iniziato a ottobre 2022. Anno di formazione che si è svolto a Roma, in cui sono stati 8 mesi di lezioni teoriche e poi 4 mesi, intervallati da lezioni teoriche, di tirocinio, dove abbiamo visitato ognuno di noi istituti diversi. Io sono stato un mese a Regina Coeli, un mese a Taranto e poi due mesi a Rebibbia femminile. Poi quando è finito il corso siamo stati assegnati alle prime sedi. La maggior parte delle persone che hanno svolto la formazione con me sono andati a fare i direttori e solo 10 i vicedirettori, perché c'è una grande carenza di dirigenti e siccome c'erano molti istituti scoperti senza direttore, priorità del ministero era di dare un direttore per ogni istituto e quindi sono state messe tra le possibilità di scelta di chi aveva superato il concorso solamente 45 sedi da direttori e tutte il resto da vice. Il concorso secondo me è stato abbastanza partecipato, alle preselettive potevamo essere all'incirca 7000.

2) *Come è stato strutturato e quali materie sono state affrontate nel periodo di formazione prima di assumere l'incarico?*

Secondo la mia opinione in premessa, la formazione dovrebbe essere pensata diversamente, perché troppo teorica, con lezioni di taglio universitario tenute da

docenti universitari perché la scuola superiore dell'esecuzione penale a Roma ha fatto degli accordi con l'Università Roma tre e l'Università la Sapienza, e quindi ovviamente sono venuti professori molto preparati che però hanno affrontato materie che erano pre requisito per l'accesso al ruolo. Noi abbiamo fatto molto diritto penitenziario teorico, procedura penale, diritto penale, contabilità di Stato che però non è contabilità penitenziaria che è diversa e speciale e l'abbiamo trattata forse in due sole lezioni. Abbiamo studiato anche scienza dell'organizzazione, criminologia, diritto del lavoro, ogni tanto veniva anche qualcuno dell'Amministrazione penitenziaria, diritto amministrativo, sociologia. Ho trovato le lezioni di penitenziario molto interessanti quando svolte divisi in tre classi e alla presenza di direttori, nel mio gruppo vi era la dottoressa Pirè ad esempio, e loro ci facevano lezioni con un taglio maggiormente pratico e dal punto di vista del dirigente. Diciamo che nonostante le conoscenze pregresse, il lavoro del direttore è molto pratico quindi di diritto c'è poco, ci sono tantissime circolari e sempre in continuo aumento. Quindi quando arrivi qui sei disorientato perché non sai da dove iniziare, e non c'è nessun libro che riesce ad aiutarti. Servono indubbiamente logica e buon senso, però a noi sarebbe servita una mano per avere delle direttive sul cosa fare ad esempio dal punto di vista contabile, la gestione del personale. È un lavoro molto complesso e non ci è stato presentato nella sua totalità.

3) *Molti dei dirigenti analizzati nelle opere, hanno evidenziato come nel lavoro di un dirigente l'orario lavorativo, fissato dal contratto in 36 ore settimanali, sia in realtà ben più lungo, in particolare in presenza di emergenze ed eventi critici. Cosa ne pensa a riguardo? È possibile esercitare le ordinarie funzioni senza entrare in "simbiosi" con il carcere, e senza prolungare quotidianamente l'orario lavorativo? Inoltre, la carenza di personale dirigente ha comportato negli anni la ridotta presenza di vice-direttori in Italia. Nello svolgimento dei suoi incarichi da direttore, sia presenti sia in passato, è stato sempre affiancato da un vice-direttore?*

Per la mia opinione, in generale le materie penitenziarie avendo un contatto prossimo con la persona tendono a essere coinvolgenti, soprattutto se sei una persona emotiva, tendi a farti coinvolgere. Poi in questo lavoro si lavora proprio con gli esseri umani perché da un lato lavori con i detenuti, poi molto del lavoro è con la gestione del

personale e gestire le relazioni umane, in particolare con la polizia penitenziaria. Quindi ti coinvolge molto e ti ruba molto tempo perché passi la maggior parte della giornata a parlare e a risolvere problemi, perché ogni essere umano ha le sue esigenze sia la polizia e sia i detenuti, c'è anche il comparto funzioni centrali ma in genere sono molti di meno. In generale solo per la gestione di questo aspetto il tempo vola. Poi il direttore è responsabile di tutta la struttura, quindi responsabile di ogni settore dalla sicurezza, sicurezza sul lavoro, il trattamento, la contabilità, i rapporti con l'esterno, ecc. quindi bisogna capire che tipo di persona sei e come vuoi esercitare il lavoro, se tu riesci a non avere la mania del controllo potresti riuscire ad allontanarti dal lavoro in un orario decente, se invece hai le manie del controllo o hai avuto problemi o hai rischiato proprio per queste numerose responsabilità, naturalmente molti direttori, soprattutto quelli più anziani, quindi i direttori tendono innanzitutto proprio per la paura ad essere più restrittivi, e in secondo luogo tendono ad accentrare perché essendo responsabili di tutto vogliono supervisionare ogni dettaglio, e quindi tendono a far passare tutto da loro e si sovraccaricano. Un'altra ragione è che il personale è certe volte poco formato, e altre volte o contemporaneamente è anche poco, es. poco personale nell'area contabile e nella polizia, alla fine il direttore le cose le fa fare o a quelle poche persone che ci sono oppure preferisce farsele da solo. Tutti questi fattori fanno sì che, non è il mio caso perché qui ci sono pochi detenuti, però in istituti medio grandi fanno sì che tu finisci inevitabilmente di uscire tardi da lavoro, anche oltre le 8 di sera. Quindi il problema di fondo anche è che nel carcere non si investe abbastanza, non ci sono fondi e risorse e quindi chi è presente deve lavorare tanto e in condizioni che non ti permettono di avere livelli di sicurezza minimi non solo dal punto di vista dei detenuti ma anche di sicurezza sul lavoro. Per quanto riguarda i vicedirettori, qui non è previsto il vice, in alcuni istituti posso dirti che è presente il For il funzionario dell'organizzazione delle relazioni che è un funzionario che in alcuni casi, soprattutto per questa carenza nazionale di vicedirettori, fa le veci del vice ed anche del direttore se manca, anche per questa figura è stato fatto un concorso anni fa ma non recentemente. Loro si occupano un po' di organizzare attività di segreteria, ma in generale attività di relazione con il personale e tutto ciò che riguarda le utenze, e

quindi sostituiscono il vice quando non c'è. Previsti però soprattutto negli istituti più grandi dove ci sono molti di questi aspetti da curare.

4) Nel 2006 è stato emanato l'ordinamento della carriera dirigenziale penitenziaria, colmando una lacuna per la categoria. Tuttavia, il percorso per una corretta qualificazione giuridica e per un trattamento economico adeguato appare ancora lungo. Quanto incide l'assenza di un contratto specifico per la sua categoria? Si sente tutelato adeguatamente dal suo contratto? Quanto nelle ultime riforme è stata ascoltata la voce di chi è chiamato a dirigere il carcere? Dal suo punto di vista, le istanze sulle problematiche generali sul carcere sono raccolte dalla politica?

Al direttore vengono applicati gli istituti della Polizia di Stato, però francamente sarebbe necessario un contratto specifico. Tra gli aspetti che trovo emblematici di questo aspetto, è il badge e l'orario di servizio, secondo me non dovremmo averlo essendo dirigenti. Poi tutte le ore che fai in più sono conteggiate come straordinario però secondo me dovremmo avere uno stipendio più alto, parametrato alle responsabilità, e non avere un orario di servizio come gli altri dirigenti pubblici tutto sommato. L'altro dilemma riguarda la reperibilità, a cui siamo sempre chiamati ma è assente dal contratto di riferimento. Ci sono molti aspetti poco regolamentati e lasciati al caso e quindi al possibile arbitrio. Dal punto di vista poi delle istanze sulle problematiche generali, non sono raccolte dalla politica, l'ambito penitenziario non si presta da un punto di vista di strategia politica per avere consenso, e quindi il legislatore è sempre stato troppo timido e pavido, per cui deve intervenire la magistratura, la Corte Costituzionale, come ha fatto di recente con la sentenza sull'affettività. Basti pensare ai risultati degli Stati generali che avevano prefigurato una riforma organica di diritti che aspettavano da tanto tempo di essere attuati eppure la riforma è rimasta per lo più lettera morta, si è trattato di una riformetta alla fine. Il problema secondo me non è che non si ascoltano i direttori, è che la politica non è in grado di fare riforme di questo genere e in questo ambito, però insomma la formula trovata dagli Stati generali era giusta, si potrebbe rifare una cosa del genere, e nei tavoli non c'erano solo professori di diritto, c'erano anche i dirigenti ed esperti di vario genere. Lì c'era modo di ascoltare i direttori.

5) *Nelle opere analizzate, è stato evidenziato come l'arrivo in nuovo istituto sia come un nuovo inizio per un dirigente che dovrà comprendere in poco tempo le complessità di un istituto. Uno strumento per approntare il proprio indirizzo nella gestione è il regolamento d'istituto. Nella sua esperienza quante volte ha modificato il Regolamento di un Istituto appena insediato o lungo la sua gestione?*

Quando sono arrivato in questo istituto già c'era un regolamento, e questo è positivo perché in alcuni istituti ancora non c'è che io sappia. Durante il tirocinio a Taranto ho seguito da vicino l'approvazione del regolamento, ed ho notato in effetti che la procedura che è prevista, per la sua approvazione è abbastanza farraginoso, spesso sottoposto a vari rinvii tra Commissione, Provveditorato e Istituto, con inoltre i lunghi tempi dell'Amministrazione, finisce che per approvarlo ci vogliono anni. Bisognerebbe alleggerire tutto il procedimento di formazione del regolamento perché così oltre a scoraggiarti per la sua approvazione, questo è sottoposto a rapida obsolescenza. È indubbiamente uno strumento utile, quando sono arrivato in questi istituti mi sono reso conto che molti funzionari non lo conoscevano e che in parte non era rispettato. Se avesse una procedura più snella servirebbe perché permette di avere un unico corpus di regole all'interno dell'istituto, utile anche perché riuscirebbe a contrastare l'utilizzo eccessivo di ordini di servizio, ogni anno non si contano gli innumerevoli faldoni contenenti ordini di servizio e ogni volta per capire qual è la regola da applicare devi andare a ricostruire attraverso innumerevoli fogli. Anche perché poi sulla stessa materia si emanano vari ordini di servizio e poi è necessario ricostruire la regola da applicare. Potremmo dire che è lo stesso discorso che riguarda le circolari, che spesso sono anche difficili da ricercare essendoci un database in cui vengono slavate solo le circolari che vengono denominate lettere circolari, quando in realtà non c'è differenza con le circolari normali. C'è molta opacità a riguardo.

6) *Dopo più di ventiquattro anni è stato indetto il concorso per la carriera di dirigente penitenziario, un importante intervento per aumentare i numeri dei dirigenti di oltre 100 unità. Nonostante questo, con le prossime pensioni e i passaggi negli uffici di dirigenza generale, si rischia di non raggiungere comunque la soglia organica. Quali sono i motivi secondo lei di questo ritardo*

nel concorso? Inoltre, negli ultimi 20 anni le politiche di spendig review hanno ridotto la dotazione organica dei direttori penitenziari di oltre 100 unità. Quanto ha influito secondo lei il numero ridotto di direttori in ambito nazionale?

Come ti anticipavo prima i motivi sono principalmente politici, nessuno vuole assumersi la responsabilità di investire sul mondo penitenziario, che avrebbe bisogno non solo di attenzione ma di risorse, risorse materiali e risorse umane. Bisogna assumere dirigenti, contabili, educatori e agenti e oltre, perché il tempo speso in carcere non sia un tempo vano. Attualmente invece il tempo in carcere è per la maggior parte dei detenuti è tempo non utile, nella migliore delle ipotesi a giocare a carte, in condizioni non ottimali in tema di standard di condizioni strutturali, come carenza di luce e umidità ecc. . quindi il carcere diventa una palestra dove si svolgono master di criminalità e non un luogo dove una persona può trovare un nuovo corso della sua vita, perché on ci sono risorse. La maggior parte delle persone con cui parlo, detenute, hanno incontrato il carcere per vari problemi di vita che hanno avuto che per lo più riguardano il disagio sociale, problemi ingarbugliati tra tossicodipendenza, problemi mentali, estremo disagio sociale e povertà, quindi vengono in carcere perché è l'ultima istituzione pubblica che non può rifiutarsi di accogliere e aiutarti. Quando vengono qui noi abbiamo la possibilità come Stato di dargli una mano e di aiutarli a trovare un nuovo percorso, ma con le risorse attuali non si riesce a fare, con tutta una buona volontà, se una persona non ha un propria rete di sostentamento all'esterno, il carcere non riesce a svolgere l'unica funzione che deve svolgere imprescindibilmente la funzione di reinserimento, perché non hanno energie. Spesso vengono persone da me e si lamentano, ad esempio la maggior parte dei ristretti nel mio istituto ha pene sotto i 4 anni, quindi potrebbero tutti accedere alle misure alternative, solo che o non hanno un domicilio o non hanno un lavoro. Noi non abbiamo le forze per fare rete e trovare chi trovi sia domicilio e sia il lavoro. Io sono molto sconfortato al riguardo, vorrei aiutarli ma non ho gli strumenti. Anche i servizi territoriali sono allo stremo e pertanto non si riesce a fare il lavoro che va fatto, perché poi il direttore si trasforma in un super poliziotto perché poi i detenuti non avendo niente da fare si da adito a dinamiche di potere tra detenuti, spaccio soprattutto negli istituti grandi, utilizzo di cellulare, e poi aumenta l'utilizzo dei rapporti disciplinari su cui potremmo aprire un grande capitolo. Insomma la ragione

delle mancate assunzioni è principalmente politica, non si vuole assumere, bisognerebbe investire sul carcere, ridurre il numero dei detenuti, e far stare in carcere solo chi davvero ci deve stare e con quelle ridotte persone in carcere fare un lavoro vero, un percorso individualizzato come prevede la legge, cosa che adesso avviene solo sulla carta. Per quanto riguarda il numero ridotto di direttori, questa ridotta capacità incide molto sulla qualità del lavoro, perché molti colleghi soprattutto prima del nostro arrivo, ma anche tutt'oggi sono tenuti a gestire 2 o più istituti e questo naturalmente risente a cascata di tutta una serie di conseguenze, perché il direttore deve essere una figura di coordinamento di tutto il personale e ne è anche il rappresentante all'esterno del carcere, se il direttore deve gestire più istituti deve dedicare poco tempo a ciascuna attività e quindi ne risente il clima positivo del personale che giustamente è tenuto a prendersi responsabilità che non dovrebbe assumersi, e resta responsabile anche il direttore. Ne risente anche la popolazione detenuta, ne risentono anche i progetti perché poi se il direttore non è presente, i progetti, se non c'è un valido educatore, o comunque se non c'è qualcuno che li porti avanti si perde un po' il rapporto con la società esterna e con i progetti e quindi il carcere diventa solo un luogo di reclusione fisica delle persone detenute dove si svolge principalmente, come chiamata da populismo penale, la sicurezza perché si ritiene che in questo modo comunque si riesce ad assicurare la sicurezza e tenere le persone chiuse in carcere, senza pensare che tenere le persone chiuse in carcere senza pensare alle attività e senza fare quello che ci siamo detti finora poi è un fattore di maggiore insicurezza perché porta a maggiore recidiva. Quindi non investire sui direttori in realtà è un po' indice del fatto che si vuole utilizzare il carcere come semplicemente luogo di custodia dei corpi e non si vuole investire sulla vera unica funzione determinata dalla Costituzione che è quella risocializzante ed è l'unica che non dovrebbe mai mancare ma nei fatti la funzione custodiale è l'unica che si riesce poi a garantire anche se con fatica.

7) La complessità delle funzioni e del ruolo del dirigente rende difficile poter definire il concetto di gestione "ordinaria" di un istituto anche a causa degli innumerevoli imprevisti quotidiani. In base alla sua esperienza, quali potrebbero essere definite le priorità nelle scelte di gestione? Inoltre, le scarse risorse economiche conducono il direttore spesso a dover fare scelte "aziendali"

necessarie per sostenere il bilancio. In questo contesto, quanto la figura del dirigente penitenziario tende ad avvicinarsi al dirigente aziendale?

Condivido l'affermazione sulla difficoltà di poter definire il concetto di gestione ordinaria, è un mestiere così complesso che ad esempio quasi ogni giorno cambia quello che bisogna fare. Le priorità sono organizzare il lavoro del personale in maniera efficiente in modo tale da distribuire gli oneri lavorativi in maniera equa ed efficiente, perché poi il direttore affronta il rischio, secondo una mia prima impressione, sia colpito da un delirio di onnipotenza per cui può fare tutto da solo, ma in realtà non deve, è importante il lavoro di squadra. E poi coordinare il lavoro, in modo che ciascuno sia autonomo e anche al punto giusto responsabilizzato perché dando responsabilità al personale si rende anche più stimolante il lavoro. Quello che dico sempre, quando vedo che in carcere l'attività principale è giocare a carte, io mi svilisco come gli stessi detenuti. Non è più questo il carcere, non siamo chiamati solo ad aprire e chiudere la cella, bisogna essere partecipi e soprattutto la polizia penitenziaria che sono i primi operatori del trattamento perché stanno h24 a contatto con le persone detenute, osservano possono riferire davvero come si relaziona il detenuto con gli altri, quali sono state le mancanze, se c'è un periodo in cui il detenuto è a rischio di atti autolesivi. Insomma la polizia e tutto il personale deve essere coinvolto e responsabilizzato in quella che è la mission costituzionale del carcere. Questa secondo me è una priorità, e poi naturalmente oltre ad un livello di sicurezza standard che è un prerequisito delle attività trattamentali e soprattutto evitare che tra i detenuti si instaurino rapporti di sopraffazione e prevaricazione che purtroppo sono molto frequenti, le diseguaglianze si accentuano negli istituti di pena, quelle che sono all'esterno. Una volta stabilito questo tra le priorità bisogna creare quanto più possibile un'osmosi, restando ferma l'esigenza di sicurezza, con la società esterna perché la persona detenuta deve reinserirsi nella società e per fare questo deve entrare in contatto con la società stessa in cui deve reinserirsi e diventa difficile se sei stato dieci anni in carcere senza avere rapporti con la società che tu riesca ad reinserirti. Bisogna creare situazioni di contatto, di questo ne beneficiano soprattutto i detenuti, ne beneficia il personale e poi ne beneficia anche la società esterna. Troppo spesso si sente parlare di carcere a livello stereotipato, io spesso prima di entrare in questa realtà con l'Università non conoscevo il carcere, lo

ammetto, se ne parla poco, bisogna aprire il carcere alla società esterna e far entrare i ragazzi, studenti, far vedere cosa significa, spiegare, e la società deve capire cosa significa entrare in carcere, in modo tale che non si pensi che sia giusto e sufficiente “buttare la chiave”. Si sente spesso ad esempio che i detenuti non pagano per mangiare, la gente spesso non sa che invece i detenuti pagano la quota di mantenimento. Per quanto riguarda il bilancio, i soldi arrivano già divisi in capitoli quindi il direttore non ha autonomia. Ci si basa ovviamente sulle richieste che arrivano dagli istituti però poi i fondi vengono divisi già a seconda dei vari capitoli, quindi a fine anno finanziario ti ritrovi e succede spesso, ti ritrovi molti soldi ad esempio sulla cancelleria ma se non ne hai bisogno devi restituirli. Bisognerebbe dare più autonomia e fiducia, bisognerebbe improntare il rapporto proprio sul principio di fiducia, che è poi il principio ispiratore del nuovo codice degli appalti. Perché bisognerebbe fidarsi di più degli amministratori concedendo maggiore autonomia di spesa in modo tale da evitare le difficoltà nella gestione del bilancio. Evitare che sia inoltre tutto accentrato al Ministero, perché ad esempio quando un istituto vende prodotti o lavorazioni, i soldi non vanno all’istituto ma al ministero e questa è sicuramente una criticità, dovrebbero essere utilizzati dall’istituto sempre ovviamente per perseguire il fine pubblico, non a fine di lucro, ma reinvestendoli magari in un attività trattamentale che ha generato lo stesso flusso. Oppure bisognerebbe permettere ricevere delle donazioni, dando la possibilità di dare ai dirigenti di fare ricerca fondi. La contabilità penitenziaria insomma è molto antica, servirebbe un aggiornamento.

8) *Gli elementi di criticità, spesso sistemici, come il sovraffollamento, la presenza di vecchi edifici in cui è collocato l’istituto, la carenza di personale, le differenze presenti nella popolazione detenuta, conducono spesso a parlare di relativismo penitenziario e sono spesso i motivi per cui è difficile agire in un istituto andando oltre l’ordinario. Quali sono secondo la sua esperienza gli elementi che incidono maggiormente nella differenziazione degli istituti in Italia? Quanto incidono questi elementi nella sua azione? Esiste secondo lei una differenza in termini generali tra gli istituti penitenziari del Sud Italia e del Nord? Ha mai svolto un incarico all’interno di un istituto detentivo femminile? Se sì, rispetto agli altri istituti, quali sono le principali differenze a livello di gestione?*

Il primo di tutti è la carenza di personale, perché con poco personale non si possono organizzare attività quindi la maggior parte di attività trattamentali necessita di personale, non necessariamente che sorveglia a vista ma per fare le cose, c'è il lavoro dietro le attività, bisogna preparare i luoghi, i detenuti, ecc. . Per fare questo è necessario che vi sia personale, è necessario investire. Un altro fattore di criticità importante sono gli spazi, parlando della mia esperienza il mio istituto è un carcere antico, collocato nel centro cittadino, con tutti i contro che ne conseguono, quindi molto piccolo, gli spazi sono angusti, inoltre la metà dell'edificio è in ristrutturazione quindi noi siamo decisamente in una situazione di emergenza, le celle sono molto piccole e gli spazi non sono sufficiente per fare attività trattamentali, qualcosa c'è ma è poco. Nonostante sia una casa circondariale, ma di fatto più del 75% sono detenuti definitivi, come se fosse una Reclusione. Un'altra grande criticità nel mio istituto, come tutti gli istituti in centro città, è che non ci sono spazi all'aperto per fare attività sportive. Lo sport è comunque un elemento molto importante del trattamento per numerose ragioni, il benessere psicofisico è la base per poi iniziare un vero percorso di reinserimento qui, come a Regina Coeli che ho visto, ma come immagino a tutti gli istituti in città, non c'è un campo da calcio, i cortili dove fare passaggio sono molto piccoli, circondati da mura e spesso una rete, quindi c'è poca luce. Di conseguenza le attività che puoi fare all'esterno sono davvero poche, e questo è un problema, non avendo insomma la possibilità di fare attività trattamentali adeguate. Lo stesso vale per il sovraffollamento. Il mio istituto è sovraffollato come istituto, nel Report del Garante nazionale, è al decimo posto. Insomma il sovraffollamento, oltre a incidere sulle condizioni di detenzione, rende difficile anche l'organizzazione delle attività trattamentali. Altro fattore che ti costringe a svolgere principalmente solo l'attività ordinaria, ti porta a non poterti concentrare sulle attività straordinarie che poi sono quelle che invece fanno il carcere, le attività trattamentali, organizzare incontri con la società civile, ecc. . Come anche l'assenza di fondi. La buona volontà non basta, ci vogliono come dicevo le persone. Non si può pretendere che il direttore o il personale si immoli e faccia sacrifici sovraumani, ma non si può basare un'amministrazione seria sulla buona volontà delle persone.

La vita con l'istituto, venendo alla seconda parte della domanda, la fa il rapporto con la società esterna, perché l'istituto vive, soprattutto per la carenza di risorse che si

investono, della società civile, dei progetti che vengono proposti a titolo volontario dai volontari o comunque da associazioni o enti esponenziali che decidono magari di partecipare ad un bando e comunque ricevere dei finanziamenti che poi decidono di investire nel carcere. Il carcere vive nel tessuto in cui è inserito, per questa ragione in realtà uno dei pochi aspetti per la quale il carcere nel centro città è più visibile, e raccoglie maggiore attenzione. Per lo stesso motivo, purtroppo al Sud Italia, salvo le dovute eccezioni, la società civile è meno partecipe, per tante ragioni, e quindi gli istituti sono meno vivi. Al contrario, quelli del Nord sono tendenzialmente più vivi, esempi come Milano Bollate, Opera, e Volterra. Per quanto riguarda il femminile, ho fatto esperienza a Taranto dove c'era una sezione femminile e a Roma dove invece si trova l'istituto femminile più grande d'Europa. Le differenze secondo la mia opinione ci sono, non sono quelle che circolano maggiormente nell'ambito penitenziario, come il dire che le donne sono difficilissime da gestire, tendendo a infantilizzare ulteriormente le detenute, come per tutti i detenuti, svilendo dinamiche tra donne. Tra le differenze secondo me, parlando del personale della polizia penitenziaria femminile, e poi delle diverse differenze oggettive come per esempio la necessità di un bidet, ovunque ma nel femminile è prioritaria e spesso condizioni strutturali lo impediscono. Ci sono anche una serie di oggetti diversi che magari la popolazione femminile può desiderare piuttosto che la prevalenza di quella maschile, penso ai trucchi ad esempio. E su questo incide molto la sensibilità di un direttore. Bisogna sviluppare questa sensibilità. Questioni che per la dignità della persona sono molto importanti.

9) *Nelle opere analizzate, tra gli elementi che incidono maggiormente sul modello di gestione adottato da un dirigente d'istituto vi sono la frequenza e la gestione degli eventi critici e la responsabilità delle scelte del direttore. Secondo lei quanto può incidere la frequenza di eventi critici nella gestione di un istituto? Gli eventi critici sono rari o frequenti nel corso della gestione? L'ordinamento penitenziario offre degli strumenti per riuscire a gestire questi eventi? Inoltre, nell'esperienza dei dirigenti analizzati, un aspetto critico comunemente evidenziato è l'individuazione del direttore come responsabile di ogni evento nefasto all'interno dell'istituto, e l'insorgere di procedimenti penali a suo carico, così frequenti da essere definiti da un dirigente «incidenti del mestiere del*

direttore». Quanto concorda con questa affermazione? Quanto può influire nel proprio modello di gestione questo “automatismo”?

Io credo che gli istituti di grandi dimensioni dovrebbero essere aboliti, perché sono quelli dove ci sono maggiori eventi critici. Più è grande è l'istituto più diventa ingestibile e quindi si creano gli eventi critici. L'istituto dove svolgo adesso servizio è piccolo, 44 detenuti, la metà dell'istituto è in ristrutturazione. Mentre negli istituti più piccoli con 200 o 300 detenuti e con una buona dotazione di personale, è possibile instaurare e curare l'aspetto relazionale e sono ideali per stabilire un rapporto personale con i detenuti e con gli operatori. Invece i grandi istituti portano a spersonalizzare molto tutte le relazioni, i detenuti spesso finiscono nell'essere considerati numeri, si pensa molto al sovraffollamento come sistema le celle, dove assegno quel detenuto. Spersonalizzazione che diviene anticamera di trattamenti che possono essere inumani e degradanti, e di eventi critici, perché la tensione in situazioni dove c'è molto sovraffollamento, le persone detenute sono spersonalizzate, i detenuti non vengono ascoltati, lo stesso vale per la polizia penitenziaria tenuta a fare più turni di lavoro, in sezioni sovraffollate, questo porta ad aumentare la tensione ed esplodono gli eventi critici. Cosa che invece nel mio istituto non c'è, qui i poliziotti conoscono a menadito le storie di vita delle persone detenute, poi spesso purtroppo tornano in carcere, hanno costruito un bellissimo rapporto con i detenuti divenendo realmente agenti del trattamento perché osservano, sanno quali sono i loro difetti, si relazionano con loro, prevenendo eventi critici. Ovviamente non possono esserci solo istituti da 40 persone, però un numero ridotto può essere ideale, ridiscutendo come anticipavo prima la riduzione della popolazione detenuta.

Per quanto riguarda la responsabilità, premesso che la mia opinione va presa con le pinze per la ridotta esperienza, per tutti i fattori che abbiamo già detto, carenza di personale, strutture inadeguate, sovraffollamento, istituti grandi, le situazioni sono gioco forza ingestibili, nessuno può farcela con queste condizioni, è naturale che poi ci siano questi problemi, incidenti, ed è naturale che poi ne risponda il direttore, ed è giusto che ne risponda lui. Il problema che il direttore non è messo materialmente in grado di governare questo rischio, e questo a cosa porta? Innanzitutto ha portato molti dirigenti a non voler fare i direttori, tanti non hanno voluto fare i direttori ma solo i vice direttori, anche perché lo stipendio è lo stesso salvo qualche indennità

introdotta pochi mesi fa, infatti, prima, non vi era alcuna differenza. E quindi attese le responsabilità e i rischi pochi si sentivano incentivati ad assumere questo ruolo. Poi in secondo luogo questo porta ad una burocrazia difensiva perché i direttori siccome ci sono queste situazioni materiali che ti portano gioco forza a questi incidenti, i direttori per il principio di precauzione finiscono per fare il meno possibile, meno attività, quindi se si può fare un'attività con la polizia che ti sorveglia a vista bene, altrimenti non si fa. Si tende a ridurre insomma, a giocare in difesa, perché poi alla fine ci rimette il direttore. Se il direttore deve essere responsabile della sicurezza sul lavoro, come ogni datore di lavoro, va messo nelle condizioni di essere davvero il responsabile della sicurezza, e quindi rispettare tutto il decreto 81. Se tu invece non permetti di avere un personale adeguatamente formato e quindi poi il direttore è responsabile sulla carta ma materialmente non ha la possibilità di gestire i rischi, è naturale che poi giocherà in difesa. Non si può chiedere al direttore coraggio, di essere aperto, perché il coraggio può diventare incoscienza e quindi io lo capisco se un direttore decide di fare meno perché poi alla fine è esposto al rischio.

10) Una parte delle opere dei dirigenti che ho analizzato, nel descrivere le proprie funzioni, i direttori hanno sottolineato due elementi fondamentali nell'agire di un direttore: il fattore tecnico ed il fattore umano. Secondo lei quali sono le competenze che dovrebbe necessariamente avere un dirigente? Quanto è importante il fattore umano di un dirigente?

Si, secondo la mia opinione, il fattore tecnico non va sottovalutato, è importante una buona base, del resto non si può pensare di sapere tutto, quindi bisogna avere secondo delle buone basi e poi affidarsi ai collaboratori, non si può pensare ad esempio di conoscere tutta la contabilità. Bisogna avere poi dei solidi principi fondamentali sul rispetto delle garanzie e dei diritti fondamentali, principi guida che anche se non sono soluzioni ti aiutano a ragionare nel senso costituzionalmente orientato che è l'unico corretto. Poi ti aiutano ad esempio a risolvere questioni concrete, mi era stato chiesto se fosse possibile mettere un detenuto in una cella con il bagno a vista insieme ad un altro detenuto ed io ho negato questa possibilità perché essendoci il bagno a vista sarebbe stato degradante per la persona detenuta, anche se fosse stato per una sola notte. E in queste situazioni, se hai dei principi fermi, riesci anche ad essere fermo nelle tue decisioni. Però volevo dire anche che questo è un

lavoro in cui non bisogna essere fini giuristi ne improntare tutto sulla conoscenza della legge e delle circolari, perché in realtà c'è molto il fattore umano, è un lavoro di relazione, devi relazionarti con il personale, devi essere molto bravo a mediare con le varie istanze tra il personale, naturalmente ci sono dinamiche di conflitto come in tutti i posti di lavoro. Quindi gran parte del lavoro è la gestione del personale. Poi devi essere molto bravo a mediare con le persone detenute che per quanto possano essere persone più serene e normali della terra sono comunque private della libertà e quindi è normale che ci sia conflittualità, soprattutto quando non vi è nulla da fare in cella. Quindi il fattore umano è molto importante e bisogna avere molta empatia credo, e poi essere bravi a gestire molto il personale, credo sia molto importante questo aspetto.

11) Secondo la sua esperienza, il dirigente penitenziario è dotato di molta o poca discrezionalità nella sua gestione e nelle sue scelte e azioni? Nel descrivere le proprie funzioni, i dirigenti utilizzano spesso il concetto di capacità creativa per affrontare la gestione ordinaria e straordinaria e tutte le emergenze che possono emergere all'interno di un istituto. Quante è importante secondo lei il saper adottare processi creativi nell'azione di un dirigente?

Secondo me c'è abbastanza discrezionalità, per alcune cose sì e per altre no. Ad esempio nella gestione del bilancio non c'è molta discrezionalità, nella gestione del personale c'è discrezionalità come nella gestione delle persone detenute e questo aspetto è positivo perché così il direttore può, fermi i limiti di legge e le varie autorizzazioni degli uffici, si possono organizzare tutti i tipi di progetti che uno vuole, si possono coinvolgere vari attori. Quello che a mio parere andrebbe un po' snellito sono le varie procedure autorizzatorie, che indubbiamente da un lato sono importanti ma mi rendo conto che quando una persona è interessata a fare un progetto soprattutto quando è un imprenditore, ed ha bisogno di avere una risposta più rapida, si interfaccia con una amministrazione che è un po' troppo burocratica e veramente obsoleta, e si creano dei tempi lunghi, dipende anche dal tipo di progetto, però la procedura diviene lunga: ti viene presentato il progetto, tu devi rappresentarlo al provveditorato, loro ti devono rispondere, poi devi chiedere l'autorizzazione al magistrato di sorveglianza per far entrare con l'articolo 17, ed altri passaggi. Quindi insomma capisco che alcuni passaggi sono fondamentali però andrebbero un po'

snelliti perché altrimenti la discrezionalità del direttore è solo sulla carta, perché le persone interessate a fare progetti ci ripensano se vi sono troppe lungaggini giustamente. Questo aspetto tende a limitare la discrezionalità del direttore.

Per quanto riguarda la seconda parte della domanda penso sia vero, l'istituto è fatto di persone, detenuti, personale, ogni persona ha delle esigenze diverse dalle altre e quindi è naturale che i problemi che si pongono sia diversi tra loro, le soluzioni saranno altrettanto diverse. Diciamo creativo lo interpreto come misurato e adeguato al caso concreto quindi la soluzione che adotta il direttore non potrà mai essere astratta generale, ma sarà sempre una soluzione concreta e individualizzata. È una naturale conseguenza del lavoro che uno fa che le soluzioni siano diversificate.

12) Il lavoro è uno dei principali strumenti per fornire al detenuto delle competenze fondamentali per reinserirsi nella società. Rispetto alla totalità di detenuti, a quanti si riesce ad assicurare un lavoro? Quanto è complessa la procedura per avviare un lavoro intramurario o organizzare e coordinare un lavoro extramurario? Per quanto riguarda le attività culturali in senso lato, è possibile coniugare la scarsità di risorse e la carenza di personale con l'organizzazione di tali attività? Che ruolo hanno secondo lei queste attività nel percorso trattamentale di un detenuto? Quali sono nella sua esperienza le attività culturali che suscitano maggiore interesse nei detenuti?

È sicuramente difficile riuscire ad assicurare un lavoro a molte persone detenute, io parlo partendo dalla mia breve esperienza. È difficile un po' per carenza di risorse, un po' per stigma sociale, un po' per diffidenza degli imprenditori del luogo, non si riesce sempre a instaurare un ponte con gli imprenditori del luogo, e questo servirebbe. Ci sono alcune associazioni che si occupano di creare un ponte, ma questo manca spesso. Qui ad esempio dove sono quasi tutti con pene inferiori ai 4 anni, avrebbero possibilità di accedere ad una misura alternativa ma non hanno un lavoro e noi non abbiamo le forze per riuscire a trovarlo e questa è una grande criticità. Organizzare un lavoro intramurario non l'ho ancora fatto qui. Per quanto riguarda le attività culturali, anche qui entra in gioco la società civile e sono fondamentali per tutte le ragioni che abbiamo detto prima, in primo luogo perché permettono alla persona detenuta di incontrare persone dell'esterno e permettono di fare delle riflessioni delle attività in gruppo, sono molto importanti. La carenza di

personale riguarda tutto quindi anche le attività culturali ne risentono. Nella mia esperienza ti dico che qui le attività che si fanno sono poche, da quando sono arrivato sto cercando di incentivarle , soprattutto le attività culturali, perché qui c'è una società civile molto attiva e ho fatto un discorso al personale spiegando che è necessario fare più attività anche culturali proprio perché il carcere vive di attività, quindi troveremo un modo di farlo nonostante la carenza di personale, impiegando il personale in maniera più intelligente, per esempio vorrei organizzare un corso di teatro e il personale non può pensare di restare a guardare il detenuto tutto il tempo, utilizzeremo le telecamere, selezionando i detenuti che pensiamo possano partecipare a queste attività in modo tale che nonostante la carenza drammatica del carcere che gestisco, ai minimi storici, nonostante questo si potrà spero fare qualche attività, perché comunque non siamo in grado di capire quando questa carenza finirà ma ci rimbocchiamo le maniche e lo faremo. Poi per fare altri esempi ho preso contatti con un associazione tra le varie interessate, associazione di Firenze che dovrebbe fare presentazioni di libri, vorrei riorganizzare il servizio della biblioteca. Sono tante piccole cose che si possono fare, ma con la carenza di personale o non le facciamo o le facciamo in maniera brillante di come dovrebbero venire, ma le cose vanno fatte e ci proveremo lo stesso. Sicuramente ne faremo di meno rispetto all' avere tutto il personale previsto dalla pianta organica.

13) Nelle opere analizzate, spesso i dirigenti si classificano tra loro in base al prevalere nella loro gestione di uno dei due compiti fondamentali del dirigente: garantire la sicurezza dell'istituto e promuovere la risocializzazione e il reinserimento dei detenuti. Cosa ne pensa a riguardo? È complesso raggiungere un equilibrio tra questi due compiti?

Secondo la mia opinione è molto difficile raggiungere questo equilibrio, si tende spesso a etichettare il direttore o molto attento alla sicurezza o e altri sono chiamati trattamentalisti, direttori e comandanti. In realtà non penso esista questo bipolarismo, la sicurezza come dice anche il regolamento è un prerequisito ed è importante, però non può esserci soltanto la sicurezza, non dovrebbe esserci il direttore trattamentalista, tutti i direttori devono fare trattamento. Ovviamente poi bisogna avere le condizioni per farlo, comprendo come un istituto che ha un sovraffollamento al 200%, il tessuto territoriale all'esterno è povero e non ha possibilità di organizzare

attività, non ne faccio una colpa ai direttori che non riescono ad organizzarle perché ci sono tanti fattori che te lo impediscono. Però insomma è patologico che però esista questa distinzione anche se non dovrebbe esserci, perché la sicurezza la devono fare tutti perché è un pre requisito ma tutti devono anche fare trattamento, naturalmente se parliamo di detenuti definitivi, perché il detenuto definitivo deve fare attività volte al suo reinserimento come dice la Costituzione, non è ammissibile che non si facciano.

14) Le scelte intraprese dal dirigente sono frutto di processi decisionali tipici di un'azione collettiva, in cui il dirigente è chiamato come vertice a comporre e mediare tra i vari interessi in gioco, dalla polizia penitenziaria agli operatori, sino ad arrivare ai detenuti. Quanto è complicato riuscire a mediare tra i vari interessi? Quanto è importante invece la funzione di coordinare le Aree operative all'interno di un istituto? In base alla sua esperienza è sempre possibile mantenere un clima elevato di collaborazione tra Aree?

Penso che la mediazione sia importantissima, perché le esigenze in un istituto popolato da tante persone con esigenze diverse, ovviamente è difficile trovare una mediazione, il punto perfetto non c'è mai. In base alla mia breve esperienza, quello che ho visto fare da dirigenti esperti è che paga una amministrazione di questi conflitti improntata al dialogo, bisogna spiegare perché si fa un certa cosa, in questo modo si riesce a trovare la soluzione più idonea. La mediazione è sicuramente un'attività molto difficile ma importantissima proprio perché è una convivenza forzata tra detenuti tra loro e con il personale, quindi bisogna parlare molto, il direttore in prima persona quando può, ovviamente non parlo dei direttori di grandi istituti che non hanno materialmente tempo lì però dovrebbero esserci i vice direttori, bisognerebbe andare nel reparto parlare con i detenuti o detenute. Per quanto riguarda la seconda parte della domanda, è molto importante la funzione di coordinare le aree, tutto il lavoro del direttore è coordinare gli altri e le aree. Purtroppo non è molto facile perché spesso sono chiamati tutto il personale a fare cose che non gli competerebbero, sono sovraccarichi e quindi c'è una conflittualità tra loro che aumenta, ed è molto importante riuscire a stemperare i conflitti che si creano ed a raggiungere l'obiettivo finale.

15) Per quanto riguarda il potere disciplinare esercitato assieme al Consiglio di disciplina, lo considera un extrema ratio oppure lo ritiene uno strumento necessario alla gestione ordinaria dell'istituto? Oltre a ciò, cosa ne pensa della sorveglianza dinamica? È possibile attuarla in ogni istituto o vi sono troppe differenze tra questi?

Per quanto riguarda il potere disciplinare io penso che sia uno strumento che spesso si tende ad utilizzare in termini di abuso ed erroneamente. Parlando della mia esperienza negli istituti piccoli come che sto gestendo attualmente, i problemi nella quasi totalità si risolvono principalmente con il dialogo. Il potere disciplinare lo utilizzo di rado come extrema ratio anche perché io ritengo che sia un potere poco garantito e quindi con pochi limiti, la presenza infatti di pochi limiti induce all'abuso, se invece ci fossero più limiti come la presenza obbligatoria di un difensore o di un interprete o altre garanzie visto e considerato che il potere disciplinare può portare quasi in automatico un perdita delle misure, è vero che lo decide il magistrato di sorveglianza ma di fatto il magistrato se c'è un'annotazione considera che non vi sia buona condotta e quindi il detenuto perde i giorni di liberazione anticipata. Quindi si, incide sulla libertà fondamentale ma mancano le garanzie che dovrebbero essere previste in questo caso. Quindi ritengo che sia molto abusato. I primi ad agire nel mio istituto nell'ottica di una risoluzione dei problemi attraverso il dialogo sono i poliziotti, poi sono io stesso che convoco una persona quando c'è un rilievo disciplinare e ci parlo. E poi ovviamente come extrema ratio si fa il rapporto disciplinare che però deve essere sempre accompagnato da una spiegazione. Giusto oggi ho fatto il primo consiglio di disciplina da quando sono arrivato, quindi a novembre per un fatto però grave, nei confronti di una persona che avevo già incontrato più volte, che non rispetta i detenuti, ed ha preso a pugni un altro detenuto. Che io sappia in tutti gli istituti piccoli si usano poco le misure disciplinari, perché si può risolvere attraverso il dialogo non essendo spersonalizzato il rapporto. Certo, non è facile gestire istituti grandi, quindi purtroppo resta uno strumento che viene utilizzato, anche se a mio parere non so se riesce a raggiungere la sua finalità perché i detenuti che hanno già preso un rapporto nel semestre se ne fregano, se tu gli mandi in isolamento non cambia tanto e purtroppo ho notato che c'è il rischio che si utilizzino strumenti che escono dall'ambito disciplinare e che quindi da quelle pur

minime garanzie che esistono, penso ad esempio ai trasferimenti punitivi, negare telefonate straordinarie, negare lo svincolo del peculio.

16) Il dirigente tra le sue funzioni cura anche le relazioni sindacali. Nelle opere analizzate, i dirigenti non sempre riescono a raggiungere il giusto equilibrio con i vari sindacati. Cosa ne pensa a riguardo in base alla sua esperienza?

Ad oggi non ho mai avuto potenziali conflitti con i sindacati, da un lato per la mia breve esperienza e dall'altro perché opero in un istituto piccolo. Però devo dire che già dal primo giorno ho prospettato al personale di evitare conflitti e di dialogare con me in presenza di qualsiasi problema. E mettendo subito in chiaro questo aspetto ha funzionato, sino ad oggi in presenza di problemi c'è tanto dialogo. Io sono il primo ad esempio a dire che vi è un problema di carenza di personale e non ha senso prendersela con il direttore, ma insieme facciamoci forza e sviluppiamo rivendicazioni che appartengono a tutto il personale. Mi rendo conto però che invece i grandi istituti hanno maggiori occasioni di conflitto con i sindacati, ma non posso esprimermi a riguardo.

17) È difficile instaurare un rapporto con i detenuti? Nella moltitudine di attività di cui è titolare quanto frequentemente riesce a dialogare con i detenuti? Nelle testimonianze analizzate di ex-detenuti spesso si afferma che la qualità di un carcere dipende tutto dal suo dirigente, cosa ne pensa a riguardo?

Io penso che il rapporto con i detenuti sia fondamentale anche per quello che dicevamo prima, creare un rapporto personale e che però questo si possa fare servono istituti di piccole dimensioni, in istituto grandi per quello che ho visto il tirocinio il direttore non ha possibilità o fa estremi sforzi per entrare in contatto con i detenuti, quindi si entrerà in contatto ma soltanto nei consigli di disciplina, avendo una visione solo parziale. È importante conoscere, andare a colloquio, in quanto successivamente il direttore dovrà esprimersi anche in sede di equipe, ed è importante anche per il detenuto far vedere che il direttore è presente, ed è importante anche per il personale vedere la presenza del direttore nei reparti. negli istituti piccoli insomma si può fare, io ad esempio mi sono prefissato di andare almeno una volta a settimana a fare i colloqui con i detenuti, io li chiamo colloqui perché non apprezzo la dicitura udienze. Però negli istituti grandi non è possibile ed è per questo che servirebbero anche i vice direttori e ne servirebbero molti di più rispetto a quelli che ci sono ora.

Per quanto riguarda la seconda parte della domanda io penso che la frase sia vera, perché comunque il direttore dà delle linee guida e imposta un po' quello che è il rapporto di lavoro, la convivenza, quindi si mi sembra plausibile. Però non è una persona che fa la differenza, ci sono anche tanti altri fattori che fanno la differenza dietro al direttore, c'è una società civile, c'è un personale efficiente e volenteroso, ci sono i soldi, ci sono condizioni strutturali, insomma ci sono tante cose. Non penso mai che una sola persona riesca davvero a fare la differenza.

18) Quanto è importante secondo lei il collegamento del carcere con la società esterna? Negli istituti dove ha operato, è stato difficile curare il collegamento con l'esterno? Che ruolo hanno i volontari in carcere in base alla sua esperienza?

Come anticipavo anche nelle risposte alle altre domande, io penso sia fondamentale il rapporto con la società esterna ed è quello che fa la differenza in un istituto, molto più di altre cose. E la maggior parte della società esterna è rappresentata dai volontari che sono anch'essi fondamentali, se il detenuto deve essere reinserito nella società deve entrare in contatto con la società in cui deve reinserirsi. E quindi ovviamente ci credo molto, poi nella realtà dei fatti la maggior parte delle attività in carcere sono gestite dai volontari, io stesso del resto ero un volontario, ci credo molto nel volontariato.

19) Dalla mia ricerca risulta complesso poter definire il concetto di gestione ordinaria di un istituto. Secondo lei l'impianto normativo descrive adeguatamente i poteri e le attribuzioni di un dirigente? Inoltre, il modello 393 o domandina viene spesso utilizzato nelle opere analizzate dai dirigenti come esempio di eccessiva burocrazia all'interno degli istituti penitenziari. Cosa ne pensa a riguardo? Secondo la sua esperienza il carcere è un sistema eccessivamente burocratico?

Secondo la mia opinione no, perché molto delle disposizioni che riguardano il direttore non provengono dalla legge ma provengono da circolari, quindi come dicevo prima c'è un problema con le circolari che non sono adeguatamente diffuse e sono di difficile reperibilità, non c'è un database del ministero che le collezioni tutte e non si riescono a rintracciare, poi il fatto che sia affidato tutto alle circolari implica che non ci sia un unico corpus e questo è un grave problema. La domandina invece io

penso non sia uno strumento idoneo così come è pensata, innanzitutto perché è un foglio molto piccolo ed è difficile da compilare, poi perché di fatto quelle che sono istanze normalissime come nella p.a. viene svilita in questo piccolo foglio e comporta che non vengano applicate tutte le garanzie previste dall'ordinamento amministrativo per le istanze. C'è un eccesso di burocratizzazione secondo me e non solo, c'è una sottrazione della materia da quelle che sono le garanzie previste.

20) Il carcere è sempre stato raccontato poco dai mass media e relegato spesso in un cono d'ombra, tuttavia spesso riemerge solo nei momenti di fibrillazione come rivolte o altri eventi critici. Si ritrova in questa affermazione in base alla sua esperienza? Il racconto del carcere da parte dei mass media rispetto al passato è cambiato? Il carcere poi è sempre stato oggetto anche di rappresentazioni cinematografiche a tal punto da far sorgere un vero e proprio genere: il "prison movies". Cosa ne pensa della rappresentazione che viene fornita del carcere da parte del Cinema? Negli ultimi anni in Italia sono aumentate le produzioni cinematografiche e seriali che riguardano il carcere, per citare alcuni esempi film come Ariaferma e Grazie Ragazzi e serie televisive come Mare Fuori e Il Re. Come si sente rappresentato nel suo ruolo nelle serie televisive e nei film?

Io ritengo che l'affermazione sia vera, proprio perché non c'è interesse della società civile in quanto non si conosce il carcere e questo è un compito che bisogna compatibilmente fare, bisogna aprire il carcere alla società civile e garantire il più possibile questa osmosi, proprio perché con la conoscenza si può superare la dimensione stigmatizzata del carcere che c'è attualmente e quindi evitare che se ne parli solo a proposito delle riforme o solo come strumento di sicurezza, ma se ne parli piuttosto come istituzione fondamentale della repubblica, come andrebbe visto, dove si recuperano le persone e purtroppo per adesso ciò non avviene, e per farlo per cambiare non solo la narrazione e far sì che si conosca davvero quello che viene fatto in carcere. Poi certo bisogna anche cambiare la narrazione, investire in corsi di formazioni di giornalisti immagini, però insomma il problema è che le persona non hanno la minima idea di cosa si fa in carcere.

Partendo dalla serie Il Re di cui ho visto una sola parte ed ho trovato disgustoso, una rappresentazione non veritiera di quello che è un direttore. Ho visto invece Ariaferma un film molto bello e mi è piaciuto meglio. Non ti so dare un giudizio complessivo

sulle rappresentazioni cinematografiche e attualmente sul carcere. Posso dirti che tendenzialmente il carcere nelle rappresentazioni cinematografiche è un po' stereotipato, mi rendo conto dei fattori commerciali però il racconto non è spesso veritiero.

21) Qual è secondo lei il senso della pena? Cosa vuol dire per lei essere il dirigente di un carcere oggi? Cosa secondo lei potrebbe cambiare nell'ordinamento penitenziario al fine di ottimizzare il suo lavoro?

È un po' la sintesi di quello che ci siamo detti fino ad ora essere un direttore quindi significa essere istituzione che intercetta un disagio sociale e per quanto possibile cerca di intervenire in assenza di altri interventi statali, penso alla salute mentale. Il ruolo del direttore, con la conoscenza che si deve avere e bisogna puntare ad avere del carcere, deve essere centrale all'interno delle istituzioni democratiche, quindi deve acquisire più rilievo sociale quando appunto si sarà acquisita la consapevolezza della vera funzione del carcere che non è quella custodiale ne tanto meno la funzione retributiva della pena.

Bibliografia

- Anonimo (1869). *Sulla necessità di maggiori garanzie alla carica del direttore*.
Rivista: *Effemeride carceraria: ossia l'amministrazione delle carceri giudiziarie case e luoghi di pena*, 17-ss.
- Barbieri, F. (2002). *Handle with care: il personale penitenziario e la sua formazione*.
In S. Anastasia, & P. Gonnella, *Inchiesta sulle carceri italiane*. Roma, Ed. Carrocci.
- Bellazzi, F. (1866). *Prigioni e prigionieri nel regno d'Italia*. Firenze, Tipografia Militare.
- Beltrani Scalia, M. (1867). *Sul governo e sulla riforma delle carceri in Italia*. Torino, Tipografia G. Favale e com.
- Beltrani Scalia, M. (1872). *Rivista discipline carcerarie in relazione con l'antropologia, col diritto penale, con la statistica*.
- Beltrani Scalia, M. (1879). *La riforma penitenziaria in Italia, studi e proposte*.
- Beltrani Scalia, M. (1891). *Relazione al Regolamento generale per gli stabilimenti carcerari e per i riformatori governativi del Regno del 1891*. In *Rivista di discipline carcerarie in relazione con l'antropologia, col diritto penale, con la statistica*, 297 e ss.
- Borzacchiello, A. (2005). *La grande riforma, breve storia dell'irrisolta questione carceraria*. In *Rassegna penitenziaria e criminologica*, 2-3, 106 e ss.
- Buccoliero, C., & Uccello, S. (2022). *Senza sbarre. Storia di un carcere aperto*. Ed. Einaudi.
- Buffa, P. (2013). *Prigioni. Amministrare la sofferenza*. Ed. Gruppo Abele.
- Buffa, P. (2022). *Ruolo, funzioni e trasformazioni del direttore penitenziario: metamorfosi e un latente pericolo di atrofizzazione*. In P. Pacini Volpe, *Il tempo del carcere*. Pisa, Ed. Pisa university press.
- Buffa, P. V. (2017). *Non volevo morire così. Santo Stefano e Ventotene, storie di ergastolo e di confino*. Ed. Nutrimenti.
- Calamai, E. (2003). *I soggetti del trattamento oggi. Esperienze a confronto nella realtà toscana*. In ADIR. L'altro diritto:
<https://www.adir.unifi.it/rivista/2003/calamai/cap4.htm>
- Calamandrei, P. (1949). *Bisogna aver visto*. In *Il ponte*.

- Calderone, M. R. (2005). *L'articolo 41 bis Ord. Pen. e altri regimi di detenzione. Aspetti giuridici e sociologici*. In ADIR. L'altro diritto: <http://www.adir.unifi.it/rivista/2005/calderone/index.htm>
- Canepa, M., & Merlo, S. (2006). *Manuale di diritto penitenziario. Le norme, gli organi, le modalità dell'esecuzione delle sanzioni penali*. Milano, Ed. Giuffrè.
- Capelli, A. (1988). *La buona compagnia. Utopia e realtà carceraria nell'Italia del Risorgimento*. Milano, Ed. Franco Angeli.
- Carlo "Kento", F. (2011). *Barre. Rap e sogni in un carcere minorile*. Ed. Minimum fax.
- Celeste, L., & Loffredi, S. (2017). *Non sarà sempre così: la mia storia di rinascita e riscatto dietro le sbarre*. Ed. Piemme.
- Cicinelli, T. (1931). *Strumenti di redenzione*. In *Rivista di diritto penitenziario*, 91 e ss.
- Clementi, P. (2007). *Pensieri dal carcere*. Ed. Il Sirente.
- Corrtellessa, D., & Vaccaro, G. (1985). *Il direttore penitenziario*. In F. S. Fortuna, *Operatori penitenziari e legge di riforma*. Milano: Franco Angeli.
- Culla, L., & Di Rienzo, M. (1988). *Esperienze di formazione delle vigilatrici penitenziarie, Considerazioni in margine al I e II corso di aggiornamento per vigilatrici penitenziarie*. In *Rassegna penitenziaria e criminologica*, 173-194.
- De Cataldo, G. (2006). *Storie di carcerieri e carcerati*. Edizioni Manifesto Libri.
- De Pascalis, M. (2003). *La via del cambiamento attraverso un modo d'essere diverso. La sorveglianza dinamica*. In *Le dispense dell'ISSP*.
- De Vito, C. G. (2009). *Camosci e girachiavi, Storia del carcere in Italia 1943-2007*. Bari. Ed. Laterza.
- Di Gennaro, G. (1969). *Il giudice nell'esecuzione penitenziaria*. In *Rassegna di studi penitenziari*, 15 e ss.
- Di Gennaro, G. (1972). *La formazione professionale del personale incaricato del trattamento dei delinquenti nel quadro delle iniziative della Organizzazione delle Nazioni Unite*. In *Rassegna di studi penitenziari*, 66 e ss.
- Di Somma, E. (2005). *La riforma penitenziaria del 1975 e l'architettura organizzativa dell'Amministrazione Penitenziaria*. In *Rassegna penitenziaria e criminologica*.

- Doria, A. (1911). *I riformatori governativi italiani : alla esposizione internazionale di Torino 1911*. Roma, Tipografia delle Mantellate.
- Fabini, G. (2018). *Sorveglianza dinamica, questa sconosciuta. Come è cambiata la quotidianità detentiva e la sicurezza nelle sezioni*. In *Un anno in carcere. XIV rapporto sulle condizioni di detenzione*, Associazione Antigone, 131-139.
- Fassone, E. (1985). *Gli agenti di custodia*. In F. S. Fortuna, *Operatori penitenziari e legge di riforma*.
- Fassone, E. (2015). *Fine pena ora*. Palermo, Ed. Sellerio.
- Fortuna, S. F. (1985). *Operatori penitenziari e legge di riforma. I protagonisti dell'ideologia penitenziaria*. Milano, Ed. Franco Angeli.
- Foucault, M. (1976). *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*. Ed. Einaudi.
- Gatti, M. (1984). Esperienze e riflessioni sul ruolo dello psicologo nella struttura penitenziaria. In *Rassegna penitenziaria e criminologica*.
- Goffman, E. (1972). *Asylums, Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*. Ed. Einaudi.
- Gonnella, P. (2013). *Carcere e dignità umana: la stagione degli italian prison movies and docs*. In C. Sarzotti, & G. Siniscalchi, *eVisioni. Il carcere in pellicola, collage e graffiti*. Barletta, Ed. Linfattiva.
- Gonnella, P. (2019). *La riforma dell'ordinamento penitenziario*. Ed. Giappichelli.
- Gonnella, P., & Ippolito, D. (2019). *Bisogna aver visto. Il carcere nella riflessione degli antifascisti*. Ed. Edizioni dell'asino.
- Gramsci, A. (1973). *Lettere dal carcere*. Ed. Einaudi.
- Grevi, V., Della Casa, F., & Giostra, G. (2019). Sub art. 1 O.p. In F. Della Casa, & G. Giostra, *Ordinamento penitenziario commentato*. Milano, Ed. Wolters Kluwer
- Gruppo Abele. (2000). *Annuario Sociale 2000: cronologia dei fatti, dati, ricerche, statistiche, leggi, nomi, cifre*. Ed. Gruppo Abele.
- ISTAT. (1954). *Statistica degli istituti di prevenzione e di pena 1938-1948*. Roma.
- ISTAT. (1958). *Sommario di statistiche storiche italiane, anno 1861-1955*. Roma.
- ISTAT. (2000). *Statistiche giudiziarie penali per l'anno 1999*. Roma.

- ISTAT. (2012). *L'Italia in 150 anni. Sommario di statistiche storiche 1861-2010*. Roma.
- Lacatena, A. P., & Lamarca, G. (2017). *Reclusi. Il Carcere raccontato alle donne e agli uomini liberi*. Ed. Carrocci.
- Malvaldi, M., & Ghammouri, G. (2019). *Vento in scatola*. Ed. Sellerio.
- Margara, A. (2000). *Il carcere utile. Il senso di un impegno*. In *Questione giustizia*.
- Marolda, V. (1969). *Per un amministrazione penitenziaria moderna ed efficiente*. In *La Voce Penitenziaria*, 157-162.
- Menghini, A. (2022). *Carcere e costituzione. Garanzie, principio rieducativo e tutela dei diritti dei detenuti*. Napoli, Ed. Editoriale Scientifica.
- Ministero dell'Interno (1875). *Statistica delle carceri per l'anno 1871*. Roma, Tipografia Artero e co.
- Ministero dell'Interno (1897). *Statistica delle carceri, anno 1894-1895*. Roma.
- Ministero dell'Interno. (1922). *Statistica delle carceri, anno 1918*. Roma, Tipografia delle Mantellate.
- Morsello, L. (2010). *La mia vita dentro. Le memorie di un direttore di carceri*. Castel Gandolfo, Ed. Infinito edizioni.
- Musumeci, C. (2010). *Gli uomini ombra*. Ed. Il Segno dei Gabrielli.
- Neppi Modona, G. (1973). *Carcere e società civile*. In AA. VV., *Storia d'Italia, V: I documenti* (p. 1905 e ss.). Torino, Ed. Einaudi.
- Neppi Modona, G. (1995). *Ordinamento penitenziario*. In AA. VV., *Digesto Penale*. Torino.
- Neppi Modona, G. (2012). *La pena nel ventennio fascista*. In Treccani: www.treccani.it
- Pagano, L. (2020). *Il direttore. Quarant'anni di lavoro in carcere*. Ed. Zolfo editore.
- Perucatti, E. (2021). *Perché la pena dell'ergastolo deve essere attenuata*. Napoli, Ed. Editoriale Scientifica.
- Petitti di Roreto, C. (1840). *Della condizione attuale delle carceri e dei mezzi per migliorarla*. Torino.
- Piraino, F. (2007). *Amnistia indulto e popolazione detenuta nell'Italia repubblicana*. In ADIR. L'altro diritto: <https://www.adir.unifi.it/rivista/2007/piraino.htm>

- Rocco, A. (1931). *Relazione a S.M. il Re del Ministro guardasigilli per l'applicazione del testo definitivo del regolamento per gli istituti di prevenzione e di pena*. In *Rivista di diritto penitenziario*.
- Roveredo, P. (2017). *Ferro batte ferro, Da ex detenuto a Garante, vi racconto perché il carcere ora è un'istituzione illegale*. Ed. Errante Edizioni.
- Ruotolo, M. (2002). *Diritti dei detenuti e costituzione*. Torino, Ed. Editoriale Scientifica Universitaria.
- Ruotolo, M. (2014). *Dignità e carcere*. Napoli, Ed. Editoriale Scientifica Universitaria.
- Ruotolo, M., & Talini, S. (2019). *Dopo la riforma: i diritti dei detenuti nel sistema costituzionale*. Napoli, Ed. Editoriale Scientifica Universitaria.
- Salvati, A. (2009). *L'evoluzione della legislazione penitenziaria in Italia*. In *Amministrazione in Cammino*:
<https://www.amministrazioneincammino.luiss.it/2009/07/09/1%E2%80%99evoluzione-della-legislazione-penitenziaria-in-italia/>
- Salvati, A. (2010). *L'assistenza religiosa in carcere*. In *Amministrazione in cammino*: https://amministrazioneincammino.luiss.it/wp-content/uploads/2010/04/Salvati_Assistenza-religiosa2.pdf
- Sarzotti, C. (2013). *Evisioni, i criteri di una possibile classificazione dei prison movies*. In C. Sarzotti, & G. Siniscalchi, *eVisioni. Il carcere in pellicola, collage e graffiti*. Barletta, Ed. Linfattiva.
- Sarzotti, C. (2022). *Antagonista o protagonista? La figura del direttore di carcere nei prison movies*. In P. P. Volpe, *Il tempo del carcere*. Pisa: Pisa University press.
- Scarcella, L., & Di Croce, D. (2001). *Gli spazi della pena nei modelli architettonici del carcere in Italia. Evoluzione storica. Caratteristiche attuali - Prospettive*. In *Rassegna Penitenziaria e Criminologica*.
- Siciliano, G. (2020). *Di cuore e di coraggio. Storia di una vita normale, ma non tanto. Ricordi di un direttore di carcere*. Ed. Rizzoli.
- Siniscalchi, G. (2006). *Oz: variazioni sul paradigma del prison movie*. In *Antigone: quadrimestrale di critica del sistema penale e penitenziario*, 154-158.
- Siniscalchi, G. (2013). *Rechtsgefühl e mondi di celluloidi. Le potenze del falso nelle locandine dei prison movies*. In C. Sarzotti, & G. Siniscalchi, *eVisioni. Il carcere in pellicola, collage e graffiti*. Barletta, Ed. Linfattiva.

- Siniscalchi, G. (2021). *Una questione 'privata'. I corpi e lo spazio nel cinema carcerario di Leonardo Di Costanzo*. In *Antigone: quadrimestrale di critica del sistema penale e penitenziario*, 202-204.
- Sturniolo, I. (1983). *Ruolo, compiti, profilo del direttore penitenziario*. In *Rassegna penitenziaria e criminologica*, 594 e ss.
- Talini, S. (2018). *La privazione della libertà personale. Metamorfosi normative, apporti giurisprudenziali, applicazioni amministrative*. Napoli, Ed. Editoriale Scientifica Universitaria.
- Tartaglione, G. (1963). *Istituti di prevenzione e di pena*. In AA. VV., *Nuovissimo Digesto italiano*. Torino.
- Tessitore, G. (2023). *Santa Maria Capua Vetere: il più grande dei processi*. In *Diciannovesimo rapporto sulle condizioni della detenzione*. Associazione Antigone
- Torrente, G. (2019). *Alcune considerazioni intorno alle nuove modalità operative della sanzione detentiva*. In *Archivio penale*: <https://archiviopenale.it/alcune-considerazioni-intorno-alle-nuove-modalita-operative-della-sanzione-detentiva/articoli/15344>
- Tritto, F. (1985). *La religione e la figura del cappellano negli istituti di pena*. In F. S. Fortuna, *Operatori penitenziari e legge di riforma. I protagonisti dell'ideologia penitenziaria*. Milano, Ed. Franco Angeli Editore.
- Vazio, N. (1869). *Effemeride carceraria: ossia l'amministrazione delle carceri giudiziarie case e luoghi di pena*. Firenze, Tipografia Fodratti.
- Vianello, F. (2021). *Sociologia del carcere. Un'introduzione*. Ed. Carrocci editore.
- Zagaria, C. (2021). *Miserere. Vita e morte di Armida Miserere, servitrice dello stato*. Ed. Flaccovio Dario.
- Zeboglio, A. (1897). *Brevi appunti di una gita penitenziaria*. In *Rivista di discipline carcerarie in relazione con l'antropologia, col diritto penale, con la statistica*, 563 e ss.

Sitografia

www.adir.unifi.it

www.antigone.it

www.bibliotechedap.it

www.giustizia.it

www.istat.it

www.questionegiustizia.it

www.ristretti.it

www.romatrepress.uniroma3.it

Elenco cantanti e gruppi musicali

Bukka White

B. B. King

John Lee Hooker

David Allan Coe

George Glenn Jones

Merle Haggard

Johnny Cash

Old crow medicine show

Loudon Snowden Wainwright III

Bob Dylan

Elvis Presley

Clash

Bruce Springsteen

Warren Zevon

AC/DC

Metallica

System of a Down

James Brown

Samuel "Sam" Cooke

Public Enemy

Tupac Shakur
Alfredo Bandelli
Claudio Lolli
Gianni Siviero
Fabrizio De André
Lucio Dalla
Punkreas
Vinicio Capossela
Daniele Silvestri
Assalti Frontali
99 posse
Co 'Sang
Kento
Lucariello
Armando Scotto, in arte Chicoria

Filmografia

The big house, di George W. Hill, 1930
The criminal code, di Howard Hawks, 1931
20.000 years in Sing Sing, di Micheal Curtiz, 1933
Hell's Higway, di Rowland Brown, 1932
Scum, di Alan Clarke, 1979
Fuga da Alcatraz, di Don Siegel, 1979
Forza Bruta, di Jules Dassin, 1947
Le ali della libertà, di Frank Darabont, 1994
Detenuto in attesa di giudizio, di Nanni Loy, 1971
Tutta colpa di Giuda, di Davide Ferrario, 2009
Prisons sans barreaux, di Léonide Moguy, 1939
Duffy of San Quantin, di Clinton T. Duffy, 1954
Brubaker, di Stuart Rosenberg, 1980

Come il vento, di Marco Simon Puccioni, 2013
Ariaferma, di Leonardo Costanzo, 2021
Rebibbia Lockdown, di Fabio Cavalli, 2021
L'aria salata, di Alessandro Angelini, 2006
Cesare deve morire, di Paolo e Vittorio Taviani, 2012
I nostri ieri, di Andrea Papini, 2022
Grazie ragazzi, di Riccardo Milani, 2023
Prison Break, ideata da Paul Scheuring, 2005-2017
Wentworth, ideata da Lara Radulovich, 2013-2021
Vis a Vis il prezzo del riscatto, ideata da Ivàn Escobar, 2015-2019
Oz, ideata da Tom Fontana, 1997-2003
Orange is the new Black, ideata da Jenji Kohan, 2013-2019
Belli dentro, ideata da Giancarlo Bozzo, 2005-2012
Liberi di giocare, di Francesco Micciché, 2007
Il Re, di Giuseppe Gagliardi, 2022
Mare Fuori, ideata da Cristiana Farina, 2020-in produzione